



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO  
PESPIRENSE “ADEPES”.**

**SUSTENTADO POR:**

**DANIA MARIELLE OLSEN MANUELES**

**HAYLIN LITBANY MONTOYA OLIVA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA, M.D.C. F.M.,**

**HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2023**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTORA**

**ROSALPINA RODRÍGUEZ**

**SECRETARIO GENERAL / PRORRECTOR**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL**

**JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO**

**ANA DEL CARMEN RETALLY VARGAS**

**PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO  
PESPIRENSE “ADEPES”.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**PATRICIA VILLALTA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**ANY FIGUEROA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**FRANCISCO MONDINO**

**MARIEL RIVERA**

**MARIO GALLO**



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO  
PESPIRENSE “ADEPES”.**

**NOMBRE DEL MAESTRANDO:**

**DANIA MARIELLE OLSEN MANUELES**

**HAYLIN LITBANY MONTOYA OLIVA**

**RESUMEN**

El presente estudio busca mejorar el clima organizacional de la Asociación de Desarrollo Pespirense “ADEPES”, ubicada en el municipio de Pespire departamento de Choluteca; su principal objetivo es proponer un plan de mejora que permita fortalecer el clima organizacional actual. La investigación fue realizada con base en metodología aplicada, el alcance del proyecto fue descriptivo y el enfoque cuantitativo; para conocer el estado del clima actual se aplicó una encuesta como técnica para la obtención de datos. El instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual ayuda a conocer cada una de las variables que intervienen en el clima organizacional. Los resultados de la investigación actualmente demuestran que el clima organizacional actual de ADEPES es inadecuado y autoritario. Con base en lo antes mencionado; se recomienda poder implementar el plan de mejora; en el cual se detalla una serie de actividades para fortalecer el clima a través de; beneficios, reconocimientos, comunicación interna, reglamentos internos, desarrollo profesional y crecimiento. Lo anterior, a su vez presenta un cronograma y presupuesto para el desarrollo de las actividades propuestas.

**Palabras Claves:** ADEPES, Clima organizacional, Motivación, ONG, Satisfacción Laboral.



**GRADUATE SCHOOL**  
**PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER EL CLIMA**  
**ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO**  
**PESPIRENSE “ADEPES”.**

**STUDENT NAME:**

**DANIA MARIELLE OLSEN MANUELES**

**HAYILIN LITBANY MONTOYA OLIVA**

**ABSTRACT**

The present study seeks to improve the organizational climate of Pespirense Development Association “DEPES”, located in the municipality of Pespire, department of Choluteca; Its main objective is to propose an improvement plan that allows strengthening the current organizational climate. The research was carried out based on applied methodology, the scope of the project was descriptive and the quantitative approach; To know the state of the current climate, a survey was applied as a technique for obtaining data. The instrument used was a question form, which helps know each of the variables that intervene in the organizational climate. The results of the investigation currently show that the current organizational climate of ADEPES is inadequate and authoritarian. Based on the before mentioned; it is recommended to be able to implement an improvement plan; in which a series of activities is detailed to strengthen the climate through; benefits, recognitions, internal communication, internal regulations, professional development and growth. In the present document we show a schedule and budget for the development of the proposed activities.

**Key words:** ADEPES, Motivation, Organizational Climate, ONG, Work Satisfaction.

## **DEDICATORIA**

Dios ha sido fiel, ha sido gracias a Él y a su inmensa gracia que he podido culminar un nuevo reto en mi vida.

Dania Marielle Olsen Manueles

En la culminación de un peldaño más en mi vida profesional, dedico este logro primeramente a Dios por ser mi guía y brindarme la fortaleza necesaria para no rendirme durante el tiempo de formación, a mis padres Luis Armando Montoya y Teodora Oliva por ser mis pilares de apoyo, a mi hermano Q.E.P.D Francis Montoya quién ha sido mi inspiración y motor para seguir profesionalizándome, a mis hermanos por siempre brindarme su apoyo incondicional.

Haylin Litbany Montoya Oliva

## **AGRADECIMIENTO**

Damos gracias a Dios por permitirnos culminar esta nueva meta profesional y ser nuestro pilar fundamental en todos nuestros asuntos de vida.

A nuestros padres por su apoyo incondicional y por estar siempre atentos a nuestras necesidades.

A nuestros catedráticos, por compartir su sabiduría con esmero, paciencia y perseverancia durante la trayectoria de toda nuestra carrera.

A nuestros asesores: asesor temático MSc. Any Figueroa y asesor metodológico MSc. Patricia Villalta, por brindarnos su valioso tiempo y orientación en construcción del presente proyecto.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	8
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	8
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	13
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN .....	20
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	21
2.3.1 BASES TEÓRICAS .....	21
2.3.2 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS APLICADAS.....	30
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS .....	33
2.4 MARCO LEGAL .....	34
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>36</b>
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	36
3.1.1 MATRÍZ METODOLÓGICA .....	36
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO .....	38
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	39
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	43
3.2.1 ENFOQUE .....	43
3.2.2 ALCANCE .....	44



3.2.3 DISEÑO .....	44
3.2.4 MÉTODOS.....	44
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
3.3.1 POBLACIÓN .....	45
3.3.2 MUESTRA.....	45
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	46
3.4.1 TÉCNICAS .....	46
3.4.2 INSTRUMENTOS .....	46
3.4.3 PROCEDIMIENTOS .....	47
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	48
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	48
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	48
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>49</b>
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	49
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS .....	50
4.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS ENCONTRADOS CON OTRAS TÉCNICAS .....	66
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>68</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	68
5.2 RECOMENDACIONES .....	69
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....</b>	<b>70</b>
6.1 PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO PESPIRENSE “ADEPES”.....	70
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	72
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA .....	73
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA .....	73
6.4.1 DESCRIPCIÓN DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES A SER DESARROLLADAS .....	80
6.5 MEDIDAS DE CONTROL.....	91
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO.....	93
6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....1055**  
**ANEXOS .....1077**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis Interno ADEPES (FODA) .....	18
Tabla 2. Matriz de congruencia metodológica. ....	37
Tabla 3. Matriz de operacionalización de las variables. ....	39
Tabla 4. Distribución de muestra .....	45
Tabla 5. Plan de mejora clima organizacional de la Asociación de Desarrollo Pespirense "ADEPES" .....	74
Tabla 6. Cronograma de implementación .....	93
Tabla 7. Presupuesto. ....	96
Tabla 8. Concordancia de segmentos de la tesis con la propuesta .....	100
Tabla 9. Beneficio económico-financiero de propuesta.....	103

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema del Clima Organizacional según modelo de Litwin y Stringer .....	25
Figura 2. Jerarquía de las necesidades de Maslow .....	28
Figura 3. Modelo de administración de los recursos humanos y subsistemas que lo componen...29	
Figura 4. Esquema de variables de estudio .....	38
Figura 5. Enfoque y Métodos .....	43
Figura 6. Modelo de administración de recursos humanos.....	91

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Satisfacción de los colaboradores en base a los beneficios .....	50
Gráfico 2. Dotación de herramientas de trabajo.....	51
Gráfico 3. Reconocimiento por logros alcanzados.....	52
Gráfico 4. Realización de actividades por parte del área de Recursos Humanos. ....	53
Gráfico 5. Políticas de reconocimiento .....	54
Gráfico 6. Oportunidades de crecimiento .....	55

Gráfico 7. Desarrollo profesional.....	56
Gráfico 8. Medios de comunicación para transmitir la información con claridad. ....	57
Gráfico 9. Relación y comunicación laboral entre compañeros y jefes. ....	58
Gráfico 10. Preocupación de jefe inmediato por crear un ambiente laboral agradable. ....	59
Gráfico 11. Aplicación de reglamentos por igual a colaboradores. ....	60
Gráfico 12. Un buen lugar para trabajar.....	61
Gráfico 13. Felicidad respecto al clima organizacional. ....	62
Gráfico 14. Seguridad al desarrollar las actividades de trabajo. ....	63
Gráfico 15. Clima Organizacional .....	64
Gráfico 16. Satisfacción Laboral.....	65

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 INTRODUCCIÓN

En el presente estudio se da a conocer el estado actual de clima organizacional de la Asociación de Desarrollo Pespirenses “ADEPES”, ubicada en el municipio de Pespire departamento de Cholulca, en el sur del país, mismo que se ha planteado como un problema principal de la organización; para el cual se ha propuesto un plan que permita fortalecer el clima actual que se vive dentro de la organización. Siendo ADEPES una ONG que día a día va creciendo y sumando ello, el rubro en el que se desenvuelve todo el personal debe estar motivado, satisfecho, feliz, de tal forma, que transmita el sentir a los beneficiarios que son atendidos.

El clima de toda organización es un aspecto importante que debe ser evaluado continuamente, ya que, permite conocer las perspectivas de los colaboradores, como se sienten, el ambiente que predomina entre jefes y compañeros, así como aquellos aspectos que motivan o desmotivan las funciones diarias. De esta forma, se puede visualizar que áreas requieren el apoyo constante por parte del equipo de talento humano, así como de la alta dirección para poder aportar al mejoramiento del clima organizacional y así lograr los objetivos estratégicos.

Para sustentar el presente estudio se ha investigado y estudiado a nivel macro y microentorno todo lo referente al clima organizacional, donde predominan ciertos factores que influyen en el mismo. También se han identificado una serie de teorías acerca del clima, así como los aspectos que permiten mejorar el mismo y que conllevan una serie de elementos que diferencian el tipo de clima en cada organización, sin importar el tamaño, rubro y cultura.

Por otra parte, para conocer el clima organizacional se aplicó una encuesta a todos los colaboradores de ADEPES, de la cual se obtuvo un 95% de respuestas, mismas que demuestran que el clima actual requiere mejoras importantes que deben ser atendidas con prontitud.

De acuerdo a lo antes expuesto, se analizó cada una de las variables que afectan el clima organizacional, por lo que se ha creado un plan de mejora que brinda diferentes actividades a ser desarrollados por el equipo de talento humano, mismas que aportan un resultado positivo hacía el cambio del clima organizacional que debe predominar en una asociación como ADEPES.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Según estudio realizado en una organización sin fines de lucro orientada a la protección de la infancia, se identificó la necesidad de mejorar aspectos importantes como ser; los beneficios otorgados a los colaboradores, condiciones de higiene, salud y seguridad, relación entre los colaboradores, sistemas de incentivos otorgados, desarrollo de competencias en comunicación y de liderazgo. Así mismo, se describió la importancia de revisar y mejorar los procesos de administración de recursos humanos basados en los resultados de clima organizacional. (Vélez, 2014, pág. 158)

Con base en estudio realizado a los empleados de una corporación de telecomunicaciones en Ecuador, se determinó que: “Un mal ambiente laboral influye en el desempeño laboral, es decir, que no siguen procedimientos para realizar las tareas, por ende, no cumplen con los objetivos planteados” (Campusano & Suárez Caicheb, 2018).

Asociación de Desarrollo PespireNSE “ADEPES”, es una organización privada de desarrollo local con 23 años de experiencia en el sector de las organizaciones sin fines de lucro, sin discriminación política, ni religiosa, al servicio de población meta, clientes y organismos de cooperación internacional. Actualmente, cuenta con 60 colaboradores activos distribuidos en 19 puestos de trabajo ubicados en diferentes sedes que se encuentran en los departamentos de Choluteca y Francisco Morazán, siendo su área de influencia principal el municipio de Pespire, departamento de Choluteca en la zona Sur de Honduras y las zonas aledañas al municipio.

ADEPES cuenta con dos áreas importantes que son; área de créditos que brinda oportunidades crediticias a productores/as del sector informal y área de desarrollo sostenible con enfoque a derecho, la cual ejecuta proyectos orientados en cuatro líneas estratégicas, como ser; seguridad alimentaria nutricional, medio ambiente y cambio climático, fortalecimiento de capacidades locales y desarrollo económico local.

“El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que los rodea” (Chiavenato, 2009, pág. 553).

Los cambios en el entorno laboral no solo afectan el clima dentro de la organización, sino también la salud del ser humano, ya que en “la actualidad se producen acelerados cambios tecnológicos en las formas de producción que afectan a los trabajadores en sus rutinas de trabajo, modificando su entorno laboral y aumentando la aparición o el desarrollo de enfermedades crónicas por estrés” (Werther & Davis, 2008, pág. 424).

El clima laboral es fundamental en el entorno empresarial y apunta al logro de objetivos de la organización en forma individual y colectiva, esto facilita la comunicación entre áreas, la cooperación, aumenta el desempeño, genera confianza y una actitud positiva entre sus colaboradores.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

La organización realiza actividades grupales y festividades en conmemoración de fechas especiales, como ser cumpleaños, día de la madre, día del padre, entre otros, para lo cual se presenta un ausentismo elevado a dichas festividades, siendo el 75% de colaboradores que no asisten a compartir entre compañeros y jefes, a la vez en los pasillos de la organización existen quejas y rumores de los colaboradores insatisfechos y que no están felices ni motivados por la forma de trabajar, argumentando que existen preferencias para otras áreas y que ellos se sienten solos y que no cuentan con los mismos beneficios que otros compañeros si perciben en la organización. Un ejemplo de la situación antes mencionada se generó durante el cambio de uniformes para la organización en el mes de febrero de 2022; en la cual un grupo de colaboradores que realizan trabajo de campo en las zonas aledañas, solicitó que el color de la vestimenta fuese menos expuesta a la suciedad por motivos de las actividades desarrolladas; sin embargo, el área de Talento Humano se manifestó ante los colaboradores expresando que ellos no iban a escuchar ese tipo de opiniones y que la vestimenta ya había sido aprobada. (ADEPES, 2022)

Lo anterior genera insatisfacción por parte de los colaboradores que solicitan sean tomadas en cuenta sus opiniones, también provoca una falta de interés por el trabajo, pérdida de identidad, falta de sentido de pertenencia, desmotivación y deseo de salir de la organización.

En ADEPES se percibe un ambiente de conflicto respecto a su clima laboral, en el cual se rumora que los colaboradores se encuentran incómodos e inconformes con sus superiores y a la vez con sus compañeros de trabajo, se manifiesta descontento e incertidumbre. Así mismo, se mencionó por parte del personal de Talento Humano que los colaboradores están desmotivados y sienten que no son consideradas sus opiniones de forma equitativa como el resto de las áreas. Las entrevistas de los colaboradores que han salido de la organización indican en sus comentarios que no desean volver a laborar para la misma, esto de acuerdo con la experiencia vivida durante su trayectoria pasada; ya que, sintieron que no se les tomaba en cuenta, los beneficios percibidos no fueron equitativos y la carga laboral fue alta. El área de Talento Humano manifiesta que es difícil el proceso de contratación, debido a que los colaboradores con experiencia que ya fueron parte de la organización no se encuentran interesados en regresar y a su vez ADEPES no representa un referente para aquellos nuevos prospectos en el mercado laboral.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Debido a la necesidad de mejorar las relaciones de trabajo dentro de la organización y en base a las quejas y rumores sobre la insatisfacción de los colaboradores, el clima laboral se vuelve un elemento importante. Otro factor es la ausencia del personal a las actividades importantes organizadas por el área de talento humano, por lo que actualmente se logra percibir un inadecuado clima organizacional. Con base a lo anterior, se propone la siguiente interrogante como guía para el desarrollo de la presente investigación:

¿Cómo la Asociación de Desarrollo Pespireense puede mejorar el clima organizacional, con el fin de contribuir a la cultura organizacional?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación brinda respuesta a muchas interrogantes que ayudarán a conocer los indicadores de satisfacción, con el fin de proponer un plan de mejora orientado a fortalecer el



clima organizacional de la Asociación de Desarrollo Pespireense. A continuación, se detallan las preguntas:

1. ¿Cuál es el clima organizacional actual de la Asociación de Desarrollo Pespireense?
2. ¿Cuáles son los modelos adecuados para mejorar el clima organizacional de un ente sin fines de lucro?
3. ¿Cuál es el plan de mejora idóneo que deberá ejecutar ADEPES con base en los resultados obtenidos para fortalecer el clima organizacional?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un plan de mejora del clima organizacional a través del análisis de indicadores de satisfacción del personal activo de la Asociación de Desarrollo Pespireense con el fin de contribuir a la cultura organizacional.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Describir el clima organizacional que actualmente prevalece en la Asociación de Desarrollo Pespireense.
2. Identificar los modelos adecuados que permitan fortalecer el clima organizacional de un ente sin fines de lucro.
3. Proponer un plan de mejora que permita fortalecer positivamente el clima organizacional.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

El contar con un adecuado clima organizacional dentro de cualquier organización, genera grandes beneficios que permiten aumentar la productividad, alcanzar el logro de objetivos estratégicos, aumentar la retención del personal, y ayuda a mantener la satisfacción de los colaboradores, quienes son la fuerza laboral protagonista de alcanzar las metas propuestas por la organización. La interacción y la comunicación son elementales entre los colaboradores, ya que, determinan el funcionamiento correcto de los procesos y establecen el compromiso de forma

oportuna, logrando fomentar el trabajo en equipo y la lealtad de estos, con el fin de cumplir los objetivos estratégicos organizacionales.

La Asociación de Desarrollo Pespireense desconoce los indicadores de satisfacción actuales en referencia a la fuerza laboral, ya que no ha realizado un estudio de clima organizacional que determine la relación entre sus colaboradores, por lo que no cuenta con los mismos. Hoy en día es indispensable conocer las opiniones que mantienen los colaboradores acerca de las actividades que desarrollan, los beneficios que perciben, forma en que son tratados, tipo de reconocimiento que están recibiendo, promociones o movimientos a las que son considerados y la fidelidad que presentan hacia la organización.

La fuerza laboral de una empresa es el medio más importante para alcanzar los objetivos estratégicos, por lo que conocer la percepción sobre las situaciones que motivan o desmotivan a los colaboradores son el insumo necesario para mejorar y fortalecer los procesos de recursos humanos, logrando mejorar los indicadores de gestión del talento.

El poder desarrollar un plan de mejora estructurado basándose en los resultados obtenidos de la investigación, podrá brindar indicadores de mejora necesarios para fortalecer positivamente el clima laboral, así mismo le permitirá evaluar la magnitud del problema que actualmente atraviesa la asociación en cuanto a las opiniones de los colaboradores, identificar las consecuencias que ha traído consigo el clima organizacional actual, medir el impacto que ha producido en el desempeño de los colaboradores por ende en el de la empresa, también permitirá a los directivos para que puedan tomar decisiones basándose en los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se detalla el enfoque internacional sobre la situación actual del clima organizacional de empresas del sector público y privado, dichos estudios fueron realizados en Latinoamérica. De igual forma se presenta un enfoque nacional orientado a conocer aspectos importantes sobre organizaciones sin fines de lucro. Basándose en el tema de estudio, se muestran algunos términos o conceptos relacionados con el clima organizacional, así como aquellos aspectos que intervienen en la satisfacción de los colaboradores para lograr un clima adecuado y de los cuales se puede obtener un sustento teórico, metodologías e instrumentos aplicados a estudios anteriores. También se describe el marco legal relacionado a la Asociación de Desarrollo Pespireense.

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

La Cooperación Internacional es uno de los entes proveedores de recursos para las organizaciones no gubernamentales a nivel mundial. Así mismo realiza las actividades de supervisar y auditar las organizaciones locales de cada país. Las organizaciones que se ven beneficiadas de estos recursos son aquellas que se encuentran en países en vías de desarrollo y trabajan en proyectos orientados a los diferentes ámbitos de cada país según la línea de acción. Por ejemplo; algunos proyectos son la seguridad alimentaria, cambio climático, gestión de riesgo, la nutrición, la pobreza, empoderamiento de la juventud, entre otros aspectos.

Un ejemplo de una organización internacional en Latinoamérica es; “Rikolto que implementa programas en 14 países de todo el mundo a través de ocho oficinas regionales, alcanza anualmente a 80,000 familias o 134 organizaciones de agricultores con especialistas a nivel internacional” (Rikolto, 2022).

Las organizaciones no gubernamentales a nivel mundial trabajan en diferentes líneas de acción hacia donde van destinados los fondos y qué países son beneficiados con los mismos. Este es el caso de Plan Internacional que actualmente maneja operaciones en 12 países de Latinoamérica y de acuerdo con las estadísticas presentadas en el sitio web.

En América, aproximadamente dos de cada cinco personas que viven en extrema pobreza son niños menores de 12 años. Alrededor de 82 millones de niños y niñas y 36 millones de adolescentes son pobres. Además, otros seis millones de niños y niñas son víctimas de serios abusos cada año y 80,000 niños y adolescentes mueren a causa de violencia doméstica. (Internacional, 2022)

A raíz de todos los factores que impactan en las organizaciones, es importante conocer cada uno de ellos, con el fin de identificar el ámbito en el cual se están desarrollando, por lo que a continuación se describen algunos factores que intervienen en las organizaciones no gubernamentales:

a) FACTORES POLÍTICOS

Es necesario el apoyo político para desarrollar la planificación y ejecución de los proyectos programados. Sin embargo, el establecimiento de nuevas leyes que regulen a las organizaciones, así como los cambios de gobierno que tengan intereses diferentes a los planes establecidos, tendrán un impacto directo en el desarrollo de estos. Así mismo, toman importancia las relaciones del gobierno de un país con otro para otorgar fondos o donaciones. Un ejemplo de los efectos que ha tenido la política; es lo que actualmente ocurre con las organizaciones, que han ejecutado fondos del gobierno y estas no han logrado liquidar los mismos de forma transparente. Debido a lo antes expuesto, existen muchas limitantes para todas las ONG locales dentro de las cuales se encuentra ADEPES; la cual ha reducido la ejecución de recursos en temas de emergencia a raíz de que los entes gubernamentales se han encargado directamente de la implementación de proyectos.

b) FACTORES ECONÓMICOS

La reducción de fondos por parte de la cooperación internacional impacta directamente en la organización, así como las pérdidas por fluctuaciones de la moneda. Otro aspecto fue la Pandemia de COVID a nivel mundial que limitó y aún continúa reduciendo el apoyo de la cooperación internacional, a su vez los fondos a los beneficiarios se disminuyeran significativamente por incurrir en un mayor presupuesto para los aspectos de seguridad e higiene a raíz de la pandemia.

Algo que está afectando es la guerra entre Rusia y Ucrania, lo cual ha producido aumento de precio en los productos, así como la incertidumbre económica entre muchos países que benefician

los proyectos de apoyo, aún más en la zona sur, donde se encuentra centralizada la intervención de ADEPES, lo cual ha reducido los fondos destinados a la población beneficiaria.

#### c) FACTORES SOCIO-CULTURALES

A raíz del bajo nivel de educación que se ha producido a lo largo de la pandemia, las organizaciones han tenido que redoblar sus esfuerzos de capacitación para que los beneficiarios y sus familias puedan recibir la información y lograr fortalecer sus capacidades en diferentes temas de interés. Como ser; medio ambiente, cambio climático, emprendimiento, liderazgo, defensa de derechos humanos, entre otros. Otro aspecto importante es el crecimiento de la población y cómo esto impacta en la sociedad, así como en la cultura de las comunidades donde hay presencia de ADEPES.

#### d) FACTORES TECNOLÓGICOS

Las tecnologías vienen a jugar un papel fundamental dentro de las organizaciones, ya que se vive en un momento tecnológico, el cual aporta altos beneficios para poder desarrollar las acciones. Algunas organizaciones cuentan con el equipo tecnológico requerido, sin embargo, la adaptación del personal y de los beneficiarios a estas nuevas tecnologías es un reto primordial para mejorar lo que se vive actualmente, también es una tarea para ADEPES poder elaborar y mejorar los canales de información como ser; la página web que permite transmitir transparencia de los resultados y metas que ha obtenido la organización.

#### e) FACTORES MEDIOAMBIENTALES

La mayoría de las organizaciones desarrollan sus proyectos en zonas rurales donde la población utiliza sustancias químicas, las que afectan el medio ambiente y por ende la salud de las personas. Es importante que la organización se adapte a las campañas nacionales de sostenibilidad y que brinde un apoyo constante en las comunidades dónde se encuentra, esto con el fin de disminuir riesgos potenciales que afecten al personal y a sus beneficiarios, promoviendo el uso de sustancias orgánicas para la disminución de riesgos.

Otro elemento importante ocurre durante la temporada de invierno en la zona sur de Honduras, en la cual se manifiestan muchos fenómenos que afectan la ejecución de los proyectos. Ya que durante dicha temporada se imposibilitan ciertas vías de acceso, los cultivos se detienen debido a que no se logra un avance bajo las fuertes lluvias.

#### 2.1.1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL EN LATINOAMERICA

(González Vásquez, Ramírez López, Terán Ayay, & Palomino Alvarado, 2021) Las organizaciones no gubernamentales, así como otras empresas en el sector público y privado de Latinoamérica, han realizado varios estudios sobre clima organizacional en diferentes países, como ser; Bolivia, Colombia, Chile, México y Perú. Según los investigadores se ha determinado el impacto que tiene el clima organizacional con la satisfacción de los colaboradores. Sin embargo, en los resultados de la investigación se define que la realización de los estudios de clima organizacional en empresas públicas es escasa debido a que no hay investigaciones que sustenten los temas relacionados con la satisfacción laboral. Además, se indica que la comunicación es una fuente valiosa para mantener un buen clima laboral dentro de las empresas. (2021, pág. 9)

En términos generales, el clima organizacional es la forma en que los colaboradores se sienten respecto al trato que reciben en una organización, basándose en el desempeño y en las relaciones, por lo que “es considerado tanto en el sector público como privado como un conjunto de percepciones globales basadas en emociones que presenta el colaborador en su puesto de trabajo” (González Vásquez, Ramírez López, Terán Ayay, & Palomino Alvarado, 2021, pág. 1).

Según estudio realizado en la Universidad Peruana Unión sobre una asociación sin fines de lucro, se detalla que la satisfacción del colaborador se encuentra relacionada directamente con el clima laboral, por tal razón, el clima es un determinante para alcanzar la productividad requerida en cualquier asociación (Borbor, 2019, pág. 56).

#### 2.1.1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE LATINOAMÉRICA

Es importante conocer cómo se encuentra el clima organizacional en países de América latina e identificar qué factores actualmente están siendo considerados para estudio en las organizaciones y como estos impactan directamente; según investigación realizada en una asociación de Lima, Perú describió el efecto del clima organizacional con la satisfacción; se concluye que dentro de los factores que están directamente relacionados con el clima organizacional se encuentran la satisfacción laboral, la autonomía que los colaboradores sienten dentro de la organización, eficiencia en el trabajo, la innovación y el esfuerzo. La encuesta fue aplicada a 35 hombres y 15

mujeres, definiendo que es importante seguir impulsando la participación de los colaboradores de forma activa en todos los procesos que ejecuta la organización (Borbor, 2019, pág. 56).

Existen otros factores necesarios para fortalecer el clima organizacional, ya que;

De acuerdo con el estudio de clima realizado para la Organización No Gubernamental (ONG) orientada a la protección de la infancia, permitió corroborar la urgencia de implementar un programa de seguridad y salud en el trabajo, por los riesgos laborales existentes de trabajo de la Organización No Gubernamental (ONG). La necesidad social y psicológica de implementar un sistema de incentivos, de desarrollar competencias comunicativas y de liderazgo para ser más efectivos en la gestión, y la de revisar e implementar procesos administrativos de personal, con miras a una mayor salud, bienestar y aceptación de los empleados, que han de aportar la satisfacción laboral y la adherencia e identidad institucional. (Vélez, 2014, pág. 18)

Para que las organizaciones puedan mejorar el tema referente al clima organizacional; como una mejora continua en sus procesos internos, es necesario comenzar a desarrollar programas que incentiven al personal y mejoren la calidad de vida, salud y seguridad en el trabajo. A medida que las Organización No Gubernamental (ONG) trabajan con presupuestos ajustados y orientados a líneas específicas de acción, les representa un obstáculo implementar programas con incentivos económicos. Sin embargo, existe la oportunidad de crear nuevos incentivos no necesariamente económicos que permitan motivar al personal.

### 2.1.1.3 SATISFACCIÓN LABORAL EN LATINOAMÉRICA

La satisfacción laboral hoy en día es un tema que impacta directamente el clima y la cultura de toda organización, es uno de los promotores para aumentar la productividad y aumentar la calidad de vida de los colaboradores en todo ámbito laboral y social. Según encuesta de satisfacción laboral realizada por Naciones Unidas en 2017, se indica que: “La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) cuya sede principal se ubica en Santiago, Chile, es el segundo mejor lugar para trabajar dentro del secretariado de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)” (CEPAL, 2017).

Según análisis realizado acerca de la satisfacción laboral en varios países Latinoamericanos:

Los resultados muestran la satisfacción laboral como una percepción subjetiva influenciada por determinantes intrínsecos como la resiliencia, motivación, autoeficacia, pero también determinantes extrínsecos como el lugar de trabajo, la limpieza; Sin embargo, el determinante más estudiado con significancia estadística fue el clima organizacional; El desempeño laboral es una de las variables que más se ve influenciada por la satisfacción laboral. (Pita Beramatos & Cruz Varas Pérez, 2018, pág. 6)

### 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Honduras es considerado un país en vías de desarrollo que posee una población de 9,636,510 millones de habitantes, integrado por 4,688,480 hombres y 4,948,030 mujeres, de los cuales tiene una población económicamente activa (PEA) a nivel nacional de 4,093,474 millones, siendo representada por el 61% hombres y 39% son mujeres. (Instituto Nacional de Estadística, 2022)

Lo anterior, descrito por el Instituto Nacional de Estadística de Honduras, demuestra que el 42.48% de la población de Honduras, cuenta con un empleo, por lo que recibe ingresos mensuales para el sustento de la familia, siendo en su mayoría los hombres quienes ocupan los puestos de trabajo en el sector laboral. Dentro de los patronos que brindan trabajo a la población activa se encuentran algunas organizaciones no gubernamentales que forman parte del sustento de dichas familias.

#### a) ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN HONDURAS

De acuerdo con los datos presentados por la Federación de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo de Honduras (FOPRIDEH), se encuentran 78 entes entre organizaciones y fundaciones inscritas a nivel nacional que brindan sus servicios a la población hondureña, así como la generación de empleos en algunos departamentos de Honduras. Las organizaciones se encuentran distribuidas de la siguiente manera: Francisco Morazán 49, Cortes 8, Olancho 4, Santa Bárbara y Yoro 3. Para finalizar; Atlántida, Choluteca, Copán y Ocotepeque 2 en cada departamento (FOPRIDEH, 2022).



## b) PROVEEDORES

Los organismos internacionales, así como otros medios de facilitación de recursos, son actualmente los proveedores de fondos que reciben las organizaciones no gubernamentales a nivel local. Según artículo número 26 del Reglamento de la Ley Especial del Fomento para las Organizaciones no Gubernamentales se describe lo siguiente: “El patrimonio de la ONGD podrá estar constituido: Las aportaciones de sus miembros, los bienes que adquiera, donaciones nacionales o internacionales, herencias y legados, recursos generados por inversiones realizadas y los ingresos por la prestación de bienes y servicios” (FOPRIDEH, 2022).

Los proveedores impactan en gran parte en los procesos de personal, debido a que los recursos que destinan son para desarrollar proyectos a la comunidad en diferentes líneas de acción, más no para satisfacer a los colaboradores o para brindar otros beneficios adyacentes a esta satisfacción. El mayor porcentaje de los recursos económicos que se reciben por donación van destinados a las actividades directas de cada proyecto comunitario, dejando un porcentaje menor a los colaboradores. Por ende, el personal no espera recibir algo adicional o ser encuestados para conocer la satisfacción que perciben, debido a que los recursos son limitados para el área de Talento Humano, más que para pagar los beneficios de ley.

Otro factor importante que impacta en la estabilidad de las organizaciones es el retiro de los fondos por parte de los organismos internacionales, una vez que estos retiran el apoyo financiero en el país, las ONG locales disminuyen sus ingresos, el apoyo que ofrecen a la población y las fuentes de empleo que brindan. A raíz de la escasez de fondos, podría resultar el cierre de operaciones en el país, debido a que no tendrían fondos para poder sustentar sus proyectos, ya que, dependen en un 100% de los recursos que reciben de las donaciones internacionales antes mencionadas.

## c) BENEFICIARIOS

Los beneficiarios de las organizaciones no gubernamentales son todos los campesinos, agricultores, productores, familias en situaciones de riesgo y organizaciones de base, así como jóvenes estudiantes a quienes son orientadas las acciones de los diferentes proyectos que se ejecutan desde la organización.

Las personas que son beneficiarias de cada proyecto provienen de diferentes; comunidades rurales, bajos recursos, bajo nivel en educación y con costumbres arraigadas que no brindan apertura a nuevas ideas, así como seguidores de partidos políticos. Dichas diferencias limitan en su mayoría a que las organizaciones puedan entrar a las comunidades a desarrollar proyectos, no dan apertura y delimitan la ejecución de este. Lo anterior impacta directamente en la productividad de los colaboradores que deben cumplir con metas establecidas, estas diferencias también provocan frustración en los mismos debido al trato que reciben tanto de los beneficiarios como de los jefes que esperan recibir resultados.

#### d) COMPETIDORES

Las organizaciones sin fines de lucro no compiten para alcanzar una rentabilidad en el mercado laboral, dado que las ayudas o apoyo que brindan a las comunidades es un servicio que no tiene precio ni dueño. Esto constituye únicamente un apoyo a los países en vías de desarrollo, donde existen variedad de donantes dispuestos a destinar fondos en apoyo social.

El rubro de las ONG está orientada a brindar el apoyo requerido a los beneficiarios que atraviesan necesidades económicas, de crecimiento, fortalecimiento, entre otras. Y no directamente a competir con otras organizaciones. Los proyectos brindados logran fortalecer capacidades de la población a través de programas de formación, capacitación y aprendizaje continuo. Sin embargo, puede considerarse como un competidor las fundaciones, Cruz Roja, así como ciertos proyectos desarrollados por las alcaldías municipales.

#### e) CLIMA ORGANIZACIONAL EN HONDURAS

La confianza es una variable importante para impulsar un adecuado clima organizacional en las empresas, según estudio realizado para América Latina por la firma mundial Great Place to Work (2022); Honduras se encuentra entre los países que cuentan con empresas catalogadas bajo el ranking de los mejores lugares para trabajar, lo anterior, basándose en la confianza que estas empresas brindan hacia los colaboradores. BAC Credomatic es una de las empresas que ha sido reconocida como uno de los mejores lugares para trabajar, debido a que le apuesta al desarrollo

constante de la fuerza laboral en el ámbito personal como profesional, atendiendo factores importantes como; clima organizacional, innovación, principios y valores, entre otros.

El brindar confianza a los colaboradores mejora en gran parte el clima organizacional, el liderazgo, la productividad y la comunicación. Tal es el ejemplo de las empresas mejor catalogadas en el estudio anterior y quienes han atendido el llamado a fortalecer los procesos de recursos humanos, con el fin de impulsar la fuerza laboral. Y así, contar con un capital humano satisfecho y motivado para brindar el mejor servicio a los clientes.

En su mayoría, las organizaciones sin fines de lucro en Honduras no cuentan con un área de Talento Humano debido al tema presupuestario, ya que la cooperación internacional destina un porcentaje bajo de fondos para abordar los compromisos del personal, por lo que las organizaciones optan por contratar personal exclusivo de campo para desarrollar el proyecto en cada país, en lugar de crear un área de Talento Humano. Sin embargo, existe la necesidad de contar con un área especializada para liderar los procesos de personal y de esta manera estar de cerca para conocer las percepciones y/o necesidades de los colaboradores.

#### f) ANÁLISIS INTERNO DE ADEPES

El siguiente análisis tiene como objetivo presentar la información de la Asociación de Desarrollo Pespirenses “ADEPES” cómo ser: historia de su establecimiento en Honduras y las áreas que conforman la organización según estructura.

ADEPES cuenta con 23 años de servicio en la población de Honduras, su oficina principal se encuentra ubicada específicamente en el municipio de Pespire, departamento de Choluteca. Actualmente, ADEPES se ha caracterizado por ser una organización de base; integrada por comunidades y a la vez siendo las que integran la asamblea general. También la organización cuenta con una junta directiva y de vigilancia elegida por los asambleístas, sumando a esto la conformación de 60 colaboradores que actualmente se encuentran ocupando 22 puestos de trabajo según estructura organizacional.

La Asociación de Desarrollo Pespirenses “ADEPES” está conformada por dos áreas según la estructura organizacional, el área de Desarrollo Sostenible brinda servicios a beneficiarios con base en proyectos orientados a las siguientes líneas de acción; seguridad alimentaria, nutricional, medio

ambiente y cambio climático, fortalecimiento de capacidades locales, proyectos de ayuda humanitaria. Por otra parte, el área de crédito presta servicios de microcrédito orientado a diferentes productos como ser; préstamos fiduciarios, hipotecarios, comunitarios, préstamo para compra de paneles solares, terrenos, etc. Dicha área percibe los fondos para financiar lo anterior a través de préstamos bancarios de algunas instituciones bancarias del país. (ADEPES, 2022)

Actualmente, ADEPES ha logrado posicionarse como una de las ONG más grandes de la zona sur del país; al trabajar en diferentes líneas de acción en varios municipios. Lo descrito anteriormente, demanda una mayor cantidad de personas atendiendo los proyectos y por ende permitiendo relacionarse con diferentes factores internos y externos que impactan en la satisfacción laboral, así mismo, permite conocer cómo se encuentra la percepción de los colaboradores respecto a la asociación. Sin embargo, en ADEPES no es una práctica implementada el poder conocer dichas percepciones de los colaboradores.

A raíz del crecimiento que ha tenido la organización se detectó la necesidad de contar con un área de Talento Humano, misma que fue creada hace 7 años; en los cuales se han ido implementando nuevos procesos y cambios, sin contar a la fecha con los estudios orientados a los colaboradores. Por lo que ADEPES desconoce la confianza que existe entre los mismos y el nivel de compromiso y motivación que estos presentan, así como otros indicadores importantes en relación con el personal.

El presente estudio trazó como objetivo principal proponer un plan de mejora para fortalecer el clima organizacional de la Asociación de Desarrollo Pespirense “ADEPES”, para lo cual se desarrolló un diagnóstico del clima que actualmente predomina en la organización, haciendo uso de diferentes fuentes de información, lo cual permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), que influyen en el clima organizacional que hoy en día se manifiesta en ADEPES.

**Tabla 1. Análisis Interno ADEPES (FODA)**

ANÁLISIS ADEPES (FODA) FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reconocidos por la sociedad civil, nacional y la cooperación internacional</li> <li>✓ Brinda todos los beneficios y derechos de ley.</li> <li>✓ Existen funciones y tareas claras y definidas para cada puesto de trabajo.</li> <li>✓ Cuenta con un área de Talento Humano orientada al servicio de los colaboradores.</li> <li>✓ Se logra una fácil adaptación a las tecnologías y al trabajo realizado.</li> <li>✓ Brinda las herramientas necesarias para desarrollar las actividades de trabajo.</li> <li>✓ Jornada de trabajo de acuerdo con lo que establece la ley.</li> <li>✓ Distribución adecuada de la carga laboral.</li> <li>✓ La organización cuenta con medios de comunicación interna.</li> <li>✓ Satisfacción de los colaboradores con el trabajo realizado.</li> <li>✓ Cuenta con reglamentos y políticas para la fuerza laboral.</li> </ul>
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las relaciones laborales entre jefes y pares no son del todo armoniosas</li> <li>✓ Los reglamentos no son aplicados de forma general a todos los colaboradores.</li> <li>✓ El ambiente laboral no es del todo agradable, lo que dificulta la felicidad y motivación de colaboradores.</li> <li>✓ Falta de pertenencia de parte de los colaboradores hacía la organización.</li> <li>✓ La comunicación no es clara ni constante entre los colaboradores.</li> <li>✓ No se brinda atención a las iniciativas, sugerencias y puntos de vista de los colaboradores.</li> <li>✓ No se fomenta el desarrollo profesional.</li> <li>✓ No cuenta con una política de reconocimientos integrada.</li> <li>✓ Falta de liderazgo entre los mandos medios.</li> <li>✓ Los medios de comunicación son débiles a la hora de informar.</li> <li>✓ Las diferencias entre áreas debido a la cultura que predomina en cada una.</li> </ul>
ANÁLISIS ADEPES (FODA)	

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuenta con el apoyo de los organismos internacionales orientado al desarrollo de proyectos comunitarios.</li> <li>✓ El crecimiento en las zonas de intervención.</li> <li>✓ El apoyo brindado por los entes gubernamentales como ser; las alcaldías de los municipios en los que tiene presencia la organización.</li> <li>✓ La cooperación internacional brindé una parte del presupuesto para el desarrollo profesional.</li> <li>✓ Lograr un mayor nivel de liderazgo dentro de las comunidades.</li> <li>✓ Recibir asistencia y capacitación a través de los entes gubernamentales orientados al desarrollo de los colaboradores.</li> <li>✓ Disminución de la delincuencia y violencia en el país.</li> </ul>
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No ser un referente en el mercado laboral.</li> <li>✓ El presupuesto está basado en los proyectos más no en el desarrollo del personal.</li> <li>✓ La inseguridad del país es perjudicial para los colaboradores que se trasladan a las comunidades de alto riesgo.</li> <li>✓ La creación de nuevas organizaciones sin fines de lucro que brinde empleo en el municipio de Pespire.</li> <li>✓ La fuga de talentos.</li> <li>✓ La variación de la moneda debido a las pérdidas que sufre el presupuesto asignado por la cooperación.</li> <li>✓ La resistencia de la población beneficiada al aceptar el apoyo por parte de los colaboradores en las diferentes comunidades.</li> <li>✓ La falta de educación en el país.</li> <li>✓ El aumento de precios en combustibles y canasta básica, lo cual podría provocar una reducción en número de beneficiarios.</li> </ul>

Fuente: (Elaboración Propia, 2022)

## 2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

- ✓ ADEPES: Asociación de desarrollo Pespireense (ADEPES, 2022)
- ✓ Asociación: Son agrupaciones sin fines de lucro organizadas democráticamente por personas naturales o jurídicas, y que se constituyen con el fin de realizar actividades que contribuyan al desarrollo humanitario e integral de la población y otros afines definidos por sus miembros (La Gaceta, 2013, pág. 12).
- ✓ Clima Organizacional: Se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización (Chiavenato, 2011, pág. 48).
- ✓ Comportamiento Organizacional: Investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones. (Robbins & Judge, 2013, pág. 10)
- ✓ Conceptualización: Detectar un fenómeno o problema de investigación que requiere indagarse en profundidad o aportarse mayor conocimiento o evidencia para conocerlo, definirlo, describirlo o comprenderlo (Hernández Sampieri, 2014, pág. 25)
- ✓ Cuestionario: conjunto de preguntas respecto de una o más variable que se van a medir. A la vez es utilizado en encuestas de todo tipo, pero también se desempeñan en otros campos y cuenta con dos tipos de interrogantes, las cuales son abiertas y cerradas (Hernández Sampieri, 2014, pág. 217)
- ✓ Cultura Organizacional: Es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por las normas, los valores, las actitudes, y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización (Chiavenato, 2009, pág. 176).
- ✓ Escalamiento de Likert “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 238).
- ✓ Liderazgo: Es una cualidad que desafortunadamente no todas las personas pueden desarrollar (Pérez, 2016, pág. 25)

- ✓ Misión: Representa el valor de ser de una organización (Chiavenato, 2009, pág. 64)
- ✓ Motivación: Proceso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de una meta (Robbins & Judge, 2013, pág. 203)
- ✓ ONGD: Organización No Gubernamental de Desarrollo (La Gaceta, 2013, pág. 11)
- ✓ Productividad: Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente (Alles, 2002, pág. 54)
- ✓ Satisfacción laboral: Sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, que resulta de la evaluación de características de este (Robbins & Judge, 2013, pág. 79)
- ✓ Valores: Constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual (Chiavenato, 2009, pág. 66).
- ✓ Visión: Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro (Chiavenato, 2009, pág. 67)

## **2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO**

### **2.3.1 BASES TEÓRICAS**

#### **2.3.1.1 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT**

Brunet (1987) Indica qué. La teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización de Ransis Likert permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. A la vez, dicha teoría, afirma que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y en parte, por las informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores (pág. 28).



### 2.3.1.2 TIPOS DE CLIMA

Para Conocer un poco más acerca de lo que Likert definió en la teoría de Clima organizacional; Brunet (1987) afirma lo siguiente sobre los tipos de clima:

a) **CLIMA DE TIPO AUTORITARIO: SISTEMA I-AUTORITARISMO EXPLOTADOR**

Este tipo de clima se caracteriza por la falta de confianza desde la dirección hacía los colaboradores operativos. Las decisiones y objetivos la mayor parte del tiempo son definidas en la alta dirección, quién posteriormente asigna las tareas de forma descendente. Por su parte, los colaboradores se sienten intimidados, con miedo a ser castigados y a no recibir recompensas más que llamados de atención, por lo que el suplir las necesidades de satisfacción permanecen alejadas de la realidad en que trabajan. Las relaciones interpersonales entre los jefes y subordinados son escasas y cuando estas ocurren son difíciles de generar confianza. Por lo que el resultado de este clima es estable y aleatorio donde la comunicación de la dirección hacía sus colaboradores se da en instrucciones concretas.

b) **CLIMA DE TIPO AUTORITARIO: SISTEMA II-AUTORITARISMO PATERNALISTA**

Este clima es el que la alta dirección brinda confianza condescendiente a los colaboradores, en su mayoría las decisiones son tomadas por la misma, sin embargo, existen ciertas de estas que se toman por los mandos intermedios. La forma de motivar y de sancionar a sus colaboradores es uno de los métodos que son implementados para promover con excelencia el desarrollo de las actividades. Las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados se crean de forma condescendiente y con precaución.

c) **CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO: SISTEMA III-AUTORITARISMO CONSULTIVO**

Dentro de este clima predomina la confianza de la alta dirección hacía sus colaboradores. Los reglamentos y decisiones son abordadas en la alta gerencia, a la vez se faculta a los subordinados que tomen decisiones acertadas en los niveles más bajos. La comunicación

es descendente. Los incentivos, sanciones y cualquier otro tipo de factor se requieren para motivar a los colaboradores y lograr satisfacer cada necesidad.

#### d) CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO: SISTEMA IV-PARTICIPACIÓN EN GRUPO

La dirección confía plenamente en sus colaboradores, en la toma de decisiones todos pueden participar y se encuentran integrados en cada uno de los niveles de la estructura. La comunicación se encuentra en ambas vías, ya sea; descendente y ascendente, así como de forma lateral. Los colaboradores se sienten satisfechos por ser incluidos a participar en todas las decisiones que apuntan al logro de objetivos, mejorar las formas de trabajo y en la evolución del rendimiento. (pág. 32)

#### 2.3.1.3 DIMENSIONES Y MEDIDA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación, se presentan las ocho dimensiones definidas por Brunet (1987) siendo elementos que impactan en el comportamiento de los colaboradores y que son las variables que constituyen la variable principal de clima organizacional:

1. Los Métodos de Mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las Características de las Fuerzas Motivacionales. Los procesos que sirven como instrumento para incentivar a los colaboradores y dar solución a sus necesidades.
3. Las Características de los Procesos de Comunicación. La naturaleza de las formas de comunicación que existen en la organización, así también la forma de practicarlos.
4. Las Características de los Procesos de Influencia. La importancia de las relaciones interpersonales entre jefes/subordinados para definir las metas en la organización.
5. Las Características de los Procesos de Toma de Decisiones. La eficacia de la información en que se sustentan las decisiones, así también como la asignación de las funciones a desempeñar.
6. Las Características de los Procesos de Planificación. El método en que se establecen los objetivos.
7. Las Características de los Procesos de Control. La práctica y la ocupación del control entre las instancias de la organización.

8. Los Objetivos de Rendimiento y de Perfeccionamiento. La programación, así como la capacitación y desarrollo esperado.

#### 2.3.1.4 MODELOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

##### a) MODELO DE LIKERT (SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN)

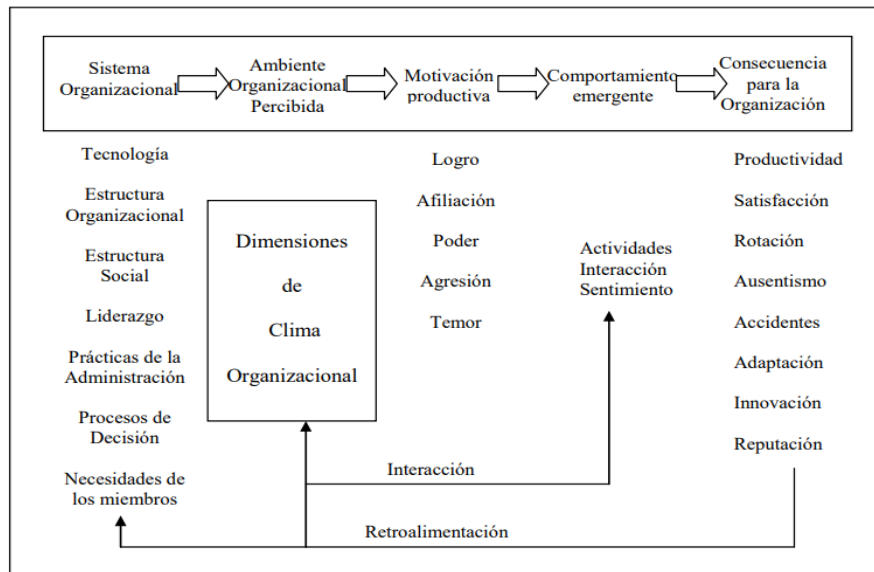
Para poder analizar la forma en que una organización administra a sus colaboradores, Likert propone el siguiente modelo, en el cual se describe que las características internas y externas son variables que influyen en los colaboradores y que dependen de la acción que asuman las empresas, por lo tanto, no siempre el resultado es el mismo en todas las organizaciones, para ello se describen las siguientes cuatro variables:

1. Proceso de toma de decisiones: Establece la forma en que se deben tomar las decisiones, así como el personal apto.
2. Sistema de comunicación: Define la forma en cómo se divulga y percibe la información en la organización.
3. Relación interpersonal: Establece la forma de interactuar entre los colaboradores de la organización y el nivel de libertad que presentan.
4. Sistema de recompensas y de sanciones: Permite conocer la forma en que la organización incentiva a los colaboradores para que actúen de cierta manera. (Chiavenato, 2011, pág. 91)

##### b) MODELO DE LITWIN Y STRINGER

Otro de los modelos relacionados con el comportamiento de los colaboradores en las organizaciones, es el descrito Litwin y Stringer, quienes: “identificaron que la productividad relacionándola con los comportamientos asociados con las investigaciones de David McClelland propuso un modelo de motivación, el cual dividía las necesidades motivadoras en tres categorías: El poder, la afiliación y el logro” (Quevedo Candela, 2003, pág. 18).

En el siguiente modelo se describen las transiciones por las cuales atraviesa el clima organizacional, como ser; las recompensas, la responsabilidad y la identidad, entre otras.



**Figura 1. Esquema del Clima Organizacional según modelo de Litwin y Stringer**

Fuente: (Estudio de Clima Organizacional Basado en el Modelo Funcionamiento de Organizaciones: Octógono, 2003, pág. 19)

### 2.3.1.5 PILARES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En toda organización el clima laboral según Pérez, (2016); debe mantener un equilibrio, este debe contar con todos los pilares en armonía para desarrollar un clima adecuado, cada uno va de la mano debido a que, si uno de estos no existe, se pierde el equilibrio en la organización, la cual debe contar con sus procesos de personal alineados. A continuación, se describen los pilares fundamentales:

1. **Confianza:** Este atributo debe iniciar por parte de la organización hacia sus colaboradores, brindándoles la oportunidad de expresar sus opiniones acerca de sus labores y que también los líderes tengan la confianza en lo que sus subordinados realizan. Así mismo, que exista la colaboración entre los equipos y pares de cada área sin importar las diferencias que estos posean.
2. **Comunicación:** Es la forma de transmitir ideas entre los equipos, así como la forma en que se abordan cada uno de los problemas, siempre con el respeto y discreción debida. La

comunicación es imprescindible en las organizaciones y es aquella que traduce los objetivos en resultados deseados.

3. **Disciplina:** Es la forma en que cada colaborador se exige a sí mismo dar lo mejor en los procesos que desarrolla, siendo la parte que cada uno de ellos debe brindar a la organización de la mejor forma posible. Adoptando como un hábito la forma de responder a las funciones asignadas y de tal forma contar con equipos altamente eficaces.
4. **Respeto:** Es uno de los pilares más importantes que engloba el resto, este viene a formar el perfil ideal para toda organización. La forma de comportarse y expresarse ante los demás determina el rumbo de los equipos de trabajo y cómo estos realizan sus tareas en armonía, generando confianza entre sí.

Es importante que el área de Talento Humano al momento de realizar contrataciones tenga presente los 4 pilares antes mencionados, de tal forma pueda estos sean determinantes durante cualquier proceso de atracción de personal. Las organizaciones no se pueden dar el lujo de considerar únicamente el perfil académico requerido para desempeñar el puesto de trabajo. Lo anterior al no ser considerado puede representar un riesgo para afectar y dañar el clima organizacional. (pág. 10)

#### 2.3.1.6 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con lo indicado por Pérez (2016), los factores deben ser atendidos y llevarse a la reflexión en cada organización, estos representan los puntos específicos que impactan directamente en el clima organizacional, ya sea de forma positiva o negativa. Por lo anterior, el autor describe los siguientes factores como aquellos que determinan el resultado del clima:

- ✓ Misión, Visión y Valores
- ✓ Reclutamiento y Selección
- ✓ Filosofía Empresarial
- ✓ Equilibrio de Intereses
- ✓ Comunicación
- ✓ Actitud Positiva
- ✓ Liderazgo Resonante (pág. 13).

### 2.3.1.7 SATISFACCIÓN LABORAL

Otra de las teorías que se relaciona con el clima organizacional es la teoría de las necesidades que da como resultado la satisfacción laboral en los colaboradores, la siguiente teoría descrita por Abraham Maslow (Robbins & Judge, 2013): “plantea que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de 5 necesidades”, como ser:

1. **Fisiológicas:** Son todas aquellas necesidades corporales que deben ser suplidas en todo ser humano, como ser; hambre, sed, refugio, sexo, entre otras.
2. **Seguridad:** Engloba el auxilio y ayuda contra aquellos daños a la integridad física y emocional.
3. **Sociales:** Encierra las muestras de cariño que necesita el ser humano, así como sentirse aceptado y parte de grupos de amistad.
4. **Estima:** Incluye valores como el respeto y la confianza. También el sentirse independiente y exitoso en lo que realiza, influyen el estatus, reconocimiento y la atención de los demás.
5. **Autorrealización:** Es la oportunidad de lograr las metas esperadas y convertirse en el profesional que se espera; influye el desarrollo del potencial para seguir en constante crecimiento. (pág. 203)

Maslow describe que las necesidades no son del todo satisfechas al 100% y que si una de las necesidades alcanza un nivel alto puede ser des motivante para el ser humano. De esta manera, cada vez que se alcanza a suplir esa necesidad se vuelve cada vez más predominante sobre el resto. A continuación, se muestra la jerarquización de necesidades.



## **Figura 2. Jerarquía de las necesidades de Maslow**

Fuente: (Comportamiento Organizacional, 2013, pág. 203)

### **2.3.1.8 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

El poder medir la satisfacción de los colaboradores permite a las organizaciones saber cómo se sienten realizando las funciones diarias, por lo que es necesario medir el sentimiento que presentan en el trabajo, si se sienten felices, alegres, tristes o desmotivados. Esto permite atender cada factor en pro de mejorar los procesos de personal. Según Robbins (2013) se presentan dos métodos para medir la satisfacción de los colaboradores:

- ✓ La puntuación general única: Se refiere a la respuesta y por consiguiente a su pregunta, en la cual se define una escala del 1 a 5, donde 1 es no muy satisfecho y el 5 es Satisfecho.
- ✓ La suma de facetas del puesto de trabajo: Esta identifica elementos o factores importantes del puesto específico, como ser; el tipo de trabajo, la remuneración, las jefaturas, el crecimiento profesional y las relaciones interpersonales entre sus pares o jefes. La medición consiste en seleccionar la puntuación por cada factor que posteriormente será analizada por cada investigador. (pág. 117)

### **2.3.1.9 PRINCIPALES CAUSAS DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL**

La insatisfacción está vinculada a diferentes causas que deben estudiarse y analizarse para poder mejorar la cultura organizacional o proponer planes de mejora en cualquier organización. Lo anterior permite contar con un clima adecuado para beneficiar a la empresa, así como a sus colaboradores. A continuación, se presentan las causas que impactan en la insatisfacción según Robbins (2013):

- ✓ Estrés Laboral
- ✓ Salario
- ✓ Promoción
- ✓ Trabajo
- ✓ Seguridad
- ✓ Supervisor
- ✓ Compañeros de Trabajo

Para conocer acerca de los indicadores de la satisfacción e insatisfacción laboral, es necesario contar con un área de administración de personal encargada de desarrollar mediciones de clima organizacional, ya sea de forma interna o a través de proveedores que faciliten el proceso de medición. Por lo que toda organización que cuenta con un área de gestión de personal se encuentra facultada para desarrollar dichos estudios y proponer planes de mejora para cada situación presentada en conjunto con las áreas evaluadas dentro de la organización.

### 2.3.1.10 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

El área de recursos humanos juega un papel importante y determinante en las organizaciones, las actividades que desarrolla deben estar alineadas para alcanzar el logro de los objetivos estratégicos. También dentro de esas actividades se encuentran diferentes procesos que se deben realizar para conectar los sistemas de gestión de personal, es por eso que (Werther & Davis, 2008, pág. 14) presenta el modelo de administración de recursos humanos y los subsistemas por los cuales está conformado:



**Figura 3. Modelo de administración de los recursos humanos y subsistemas que lo componen**

Fuente: (Administración de Recursos Humanos, 2008, pág. 14)



El modelo muestra que la cultura organizacional es una de las actividades importantes, misma que tiene una relación estrecha con el clima organizacional y que impacta en el resto de las actividades que desarrolla el área de recursos humanos en los procesos de; reclutamiento y selección, desarrollo profesional, formación, compensación, relaciones laborales y seguridad

### 2.3.2 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS APLICADAS

La problemática de la siguiente investigación requiere que se conozca la aplicación de metodologías orientadas a mejorar el clima organizacional, de las cuales se han obtenido resultados positivos. Los estudios son de apoyo para desarrollar la metodología adecuada para el plan de mejora de clima organizacional. A continuación, se describen algunas metodologías aplicadas basándose en las teorías de sustento detalladas anteriormente.

#### a) METODOLOGÍAS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

En la investigación realizada por Sary Slendy Salcedo Narváez y Yesica María Lozano Arrieta denominada "Análisis de los factores determinantes del clima organizacional" en sucursales de Davivienda en Cartagena. Se utilizó el "modelo de Litwin y Stinger" como medio para identificar el comportamiento de los colaboradores a través nueve dimensiones, las que tratan de exponer las actitudes, acciones, motivaciones y sentir de cada uno. Esto permitió que el estudio se orientará a conocer los factores determinantes para que posteriormente fuesen propuestos los cambios estructurales para mejorar los procesos internos en ambas sucursales. (Salcedo Narváez & Lozano, 2015)

De acuerdo con la teoría antes mencionada, el clima organizacional al transitar por diferentes etapas se vuelve un factor importante, para que las organizaciones muestren interés en medirlo y analizar cada una de las variables que lo componen. Lo anterior, debido a que es necesario comprender los aspectos que determinan el ambiente en el cual se desarrollan los colaboradores.

Los objetivos logrados en la investigación realizada en las sucursales de Davivienda fueron; el poder analizar todos los factores que determinan el clima organizacional, así como describir el perfil demográfico y social de los funcionarios evaluados. También se identificaron las categorías más importantes en el clima de las sucursales a través de las dimensiones propuestas en la teoría de Litwin y Stinger. Finalmente, se concluyó que el clima influye en las personas, procesos, salud,

entre otros factores, así como el poder determinar que el clima predominante era regular y relativamente estable. (Salcedo Narváez & Lozano, 2015)

Otro estudio realizado en Ecuador por Carlos Alberto Piña Castillo y Ángel Hernán Marín Cepeda, referente al clima organizacional y su impacto en el desempeño de los funcionarios públicos en dicho país, se utilizó el “modelo de la escala de Likert” considerando la confiabilidad, objetividad y validez para medir las variables del clima y conocer la relación con el desempeño de los funcionarios evaluados. El uso de la escala para medir ambos factores permite proponer un modelo integral de mejora. (Piña Castillo & Marín Cepeda, 2019)

El poder obtener un modelo integral de mejora; faculta a las organizaciones en la toma de decisiones basadas en las variables que intervienen en el resultado de clima organizacional, a su vez permite que se vuelvan robustas en los procesos de personal, así como en los resultados obtenidos a favor de la organización. Logrando mantener una motivación y desempeño excepcional de la fuerza laboral que integra la organización.

En la investigación desarrollada por Piña y Cepeda (2019) se alcanzaron los objetivos de conocer la relación de clima y desempeño organizacional de los servidores públicos, así como identificar el tipo de clima que se vivía en ese momento dentro de la organización. El estudio permitió conocer la satisfacción de los funcionarios activos, misma que sirvió como insumo para implementar una propuesta de mejora en el capital humano y por ende aumentar la productividad.

De acuerdo con estudio de clima en una organización no gubernamental realizado por Sandra Gonzáles Vicente, quién utilizó diferentes teorías para desarrollar la metodología de investigación y demostró en el estudio que se pueden combinar las dimensiones de diferentes autores para poder conocer las características que afectan el clima organizacional. Sandra describe un panorama más amplio de como los autores, Likert, Litwin y Stinger persiguen identificar las percepciones de los individuos por medio de diferentes escenarios para obtener un mismo fin y conocer el resultado a nivel organizacional. (Gonzáles Vicente, 2019)

El tema de clima organizacional es amplio para la mayoría de las empresas, por lo que varios autores brindan herramientas y metodologías que pueden ser usadas e implementadas dentro de los procesos. Lo anterior, con el fin de conocer y atender todas aquellas variables que se han dejado a

un lado y han sido desatendidas por la alta dirección. Por lo que una de las consecuencias de no atenderlas sería el desconocimiento del clima que predomina dentro de la organización, siendo un detonante para el bajo nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Dentro de los resultados logrados en la investigación de Gonzáles Vicente (2019) se identificó que el clima organizacional influye en las respuestas tangibles y en algunas intangibles que se presentan en el comportamiento de los colaboradores, estos se ven influenciados por las diferentes percepciones positivas y/o negativas acerca de la organización. Los factores que más fueron valorados son; el equilibrio personal y laboral, así como el desarrollo profesional. Dentro de los menos valorados fue la compensación salarial. Con dicho resultado obtenido de las variables estudiadas se comprobó la importancia de realizar estudios de clima en la organización.

Para Lury Karina León Llique en estudio realizado sobre “el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal del área de desarrollo social” en Perú, es fundamental basarse en la teoría de Likert para establecer una relación entre las dos variables evaluadas. Conocer la percepción del personal en cuanto a los cambios que ocurren en el sector público, así como la satisfacción, son determinantes significativos para definir recomendaciones orientadas a mejorar el bienestar y la conducta del personal. (León Llique, 2016)

En el cierre del estudio de León (2016) acerca del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal del área de desarrollo social, se logró identificar que existe una gran relación entre el clima y la satisfacción laboral, de acuerdo con las dimensiones estudiadas con base en la teoría de Likert. También se logró determinar que la percepción del colaborador influye en el comportamiento que demuestran en los procesos realizados en la organización, así como en la confianza y actitud que reciben de los altos mandos.

## b) METODOLOGÍAS SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

Según varios estudios de satisfacción laboral presentados por Robbins & Judge (2013), dónde se implementó la jerarquización de las necesidades de Maslow, se demostró que algunas de las variables sujetas a estudio fueron; estrés laboral, compensación, los ascensos, la carga laboral, la seguridad, supervisión y la relación entre compañeros de trabajo. Así mismo, el resultado obtenido de las variables permite revelar a los altos mandos dónde se encuentran los problemas y cómo se deberían resolver en base cada situación.

El hecho de medir la satisfacción permite conocer los sentimientos, emociones y percepción de los colaboradores, misma que a su vez brinda oportunidades para que la organización mejore los indicadores y promueva planes de acción que generen resultados positivos en los objetivos estratégicos. Si las necesidades y la satisfacción no son del todo atendidas, existirán colaboradores desmotivados e infelices, lo que provocará que no realicen de la mejor manera las tareas asignadas.

Los estudios presentados por Robbins & Judge (2013) permitieron conocer el porcentaje de insatisfacción en cada una de las variables anteriormente descritas, como ser; el estrés laboral con un 32%, salario con un 26%, promoción con un 21%, trabajo con un 15%, seguridad con un 14%, supervisor con 9% y compañeros de trabajo con un 3%. En base a lo anterior, los directivos podrán orientar sus esfuerzos a mejorar los indicadores de insatisfacción para fortalecer el desempeño y lograr colaboradores felices dentro de las organizaciones.

### 2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En el siguiente apartado se describen los instrumentos utilizados en los estudios mencionados anteriormente en temas de clima organizacional y satisfacción laboral, así mismo se describen las teorías aplicadas en los métodos de medición para recolectar la información de las diferentes investigaciones.

Según el estudio realizado en Davivienda por Salcedo y Lozano (2015) fue utilizado como instrumento de medición el cuestionario a través de la encuesta, la cual fue estructurada en 16 preguntas cerradas relacionadas con la edad, sexo, procedencia, salarios y una pregunta con 50 aspectos relacionados con la situación laboral en la cual se aplicó una escala del 1 al 5 según Likert.

En el estudio realizado por Piña y Cepeda (2019) referente el clima organizacional y su impacto en el desempeño de los funcionarios públicos, se implementó como instrumento el cuestionario a través de la encuesta, aplicando la escala de Likert mediante 18 preguntas cerradas. El estudio fue validado previamente aplicando una prueba piloto con el fin de validar la confiabilidad de la encuesta.

Para llevar a cabo el estudio de Gonzáles Vicente (2019) se utilizó el cuestionario, siendo implementado por dos equipos; entre personal interno y externo, aplicando una encuesta estructurada en 70 preguntas cualitativas y cuantitativas previamente analizadas con el área de recursos humanos para saber la calidad y cantidad de variables a conocer.

Para poder determinar el resultado, León (2016) de la relación entre el clima y satisfacción laboral tuvo la iniciativa de aplicar un instrumento a través de dos encuestas, siendo una de ellas orientada al clima organizacional y la otra a la satisfacción laboral. Ambos instrumentos fueron consultados por medio de 20 y 18 preguntas cerradas en una escala del 1 al 5 según el modelo de Likert. Así mismo, se consideraron una gran diversidad de variables que permitieron describir las dimensiones objeto de estudio.

## **2.4 MARCO LEGAL**

Toda organización se rige por una base legal y no es una excepción para las organizaciones no gubernamentales, las cuales deben cumplir con una serie de requisitos para estar constituida en el país dónde se encuentra, ya sea de forma natural o jurídica. Para el caso de las organizaciones jurídicas se rigen por el Código Civil referente a personería jurídica sin fines de lucro. A la vez se rige por el Reglamento de la Ley Especial de Fomento para las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, por Convenios Internacionales y demás leyes vigentes en el país. (La Gaceta, 2013)

La Ley tiene como objetivo principal crear los procedimientos, políticas y requisitos administrativos, así como cualquier otra disposición atribuida a las organizaciones no gubernamentales.

Debido a que las organizaciones no gubernamentales se someten a las leyes del país. La Asociación de Desarrollo Pespireense está sujeta a lo que indica el Código de Trabajo de Honduras. La cual establece los siguientes deberes y derechos que se deben cumplir a los colaboradores y estos a su vez al patrono: (Código de Trabajo, 1996)

- ✓ Relación Laboral y Contrato de Trabajo
- ✓ Promociones y Capacitaciones
- ✓ Jornadas de Trabajo
- ✓ Descansos y Permisos
- ✓ Vacaciones
- ✓ Sueldos y Salarios

- ✓ Derechos Laborales
- ✓ Higiene y Seguridad
- ✓ Riesgos Profesionales

Las variables mencionadas anteriormente son de suma importancia para todas las organizaciones y sus colaboradores, mismas que impactan en el clima organizacional debido a que; toda persona desea contar con un empleo que brinde una remuneración y beneficios adecuados, así como jornadas de trabajo flexibles de acuerdo con la situación de cada país, entre otros beneficios estipulados en el Código de Trabajo. Otro factor importante que se ve involucrado en el cumplimiento de las variables antes mencionadas es la satisfacción laboral, logrando que los colaboradores se motiven y sientan que están percibiendo los derechos justos por la labor que realizan.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

En el presente capítulo se determina la metodología de la cual se hace uso para desarrollar el trabajo de campo, donde se describen los métodos, técnicas, análisis y procedimientos empleados en el desarrollo de la investigación, se define el alcance, tipo de enfoque y diseño de la investigación utilizado; a su vez, se fija el censo de la población con la que se trabajó para la obtención de datos.

### **3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA**

Esta herramienta provee la organización y distribución de las fases del proceso de la investigación, contribuyendo a la reducción del tiempo a invertir para el desarrollo del estudio, su objetivo final es determinar si existe relación entre ambas etapas.

#### **3.1.1 MATRÍZ METODOLÓGICA**

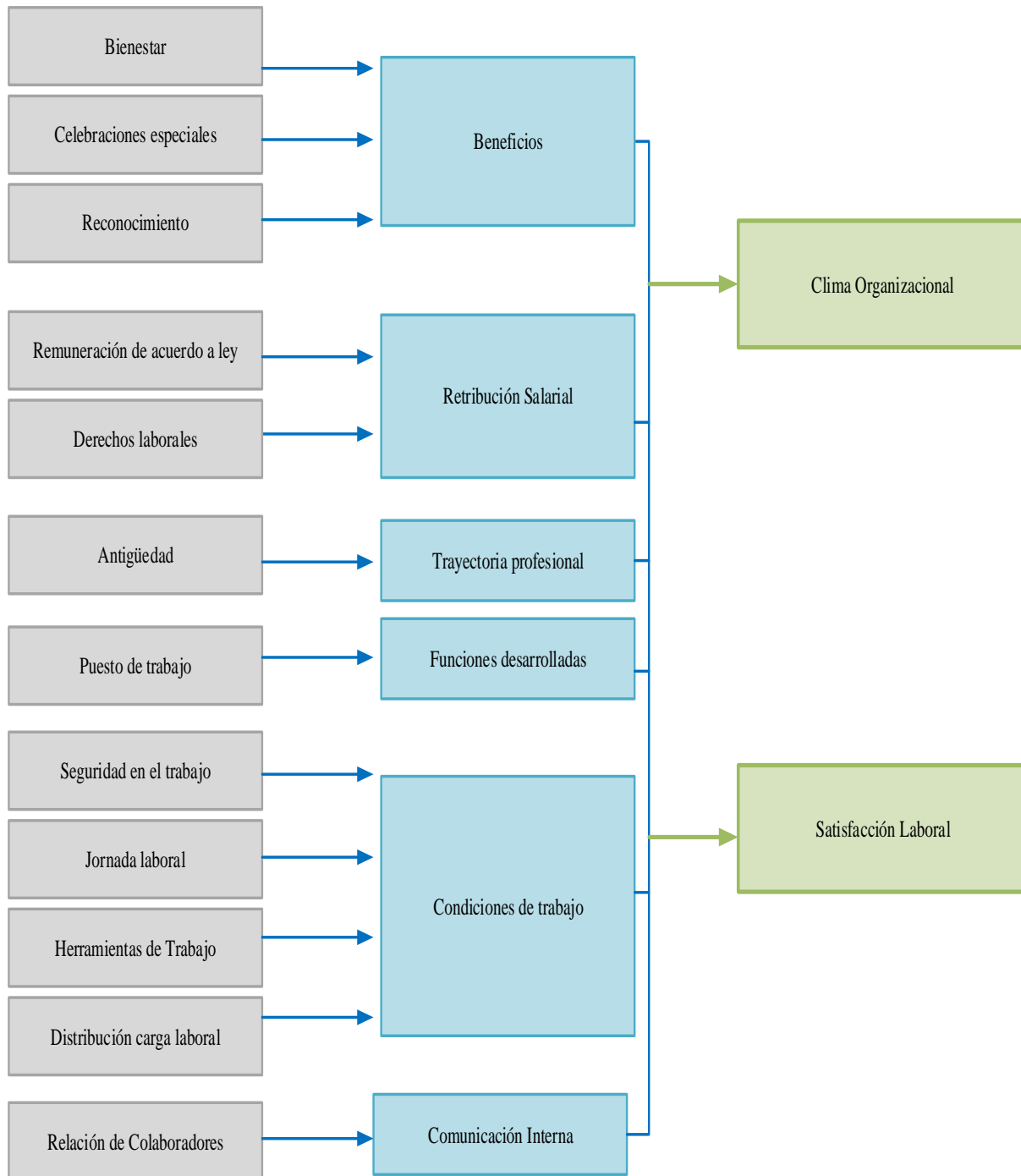
**Tabla 2. Matriz de congruencia metodológica.**

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	
					Dependientes	Independientes
Plan de Mejora para Fortalecer el Clima Organizacional de la Asociación de Desarrollo Pespireense "ADEPES".	¿Cómo la Asociación de Desarrollo Pespireense puede mejorar el clima organizacional, con el fin de contribuir a la cultura organizacional?	1. ¿Cuál es el clima organizacional actual de la Asociación de Desarrollo Pespireense?	Proponer un plan de mejora del clima organizacional a través del análisis de indicadores de satisfacción del personal activo de la Asociación de Desarrollo Pespireense con el fin de contribuir a la cultura organizacional.	1. Describir el clima organizacional que actualmente prevalece en la Asociación de Desarrollo Pespireense.	Clima Organizacional	Beneficios Retribución Salarial Antigüedad Puesto de Trabajo Condiciones de Trabajo Comunicación Interna
		2. ¿Cuáles son los modelos adecuados para mejorar el clima organizacional de un ente sin fines de lucro?		2. Identificar los modelos adecuados que permitan fortalecer el clima organizacional de un ente sin fines de lucro.		
		3. ¿Cuál es el plan de mejora idóneo que deberá ejecutar ADEPES con base en los resultados obtenidos para fortalecer el clima organizacional?		3. Proponer un plan de mejora que permita fortalecer positivamente el clima organizacional.	Satisfacción de los colaboradores	

Fuente: (Elaboración propia, 2022)



### 3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO



**Figura 4. Esquema de variables de estudio**

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

### 3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla 3. Matriz de operacionalización de las variables.**

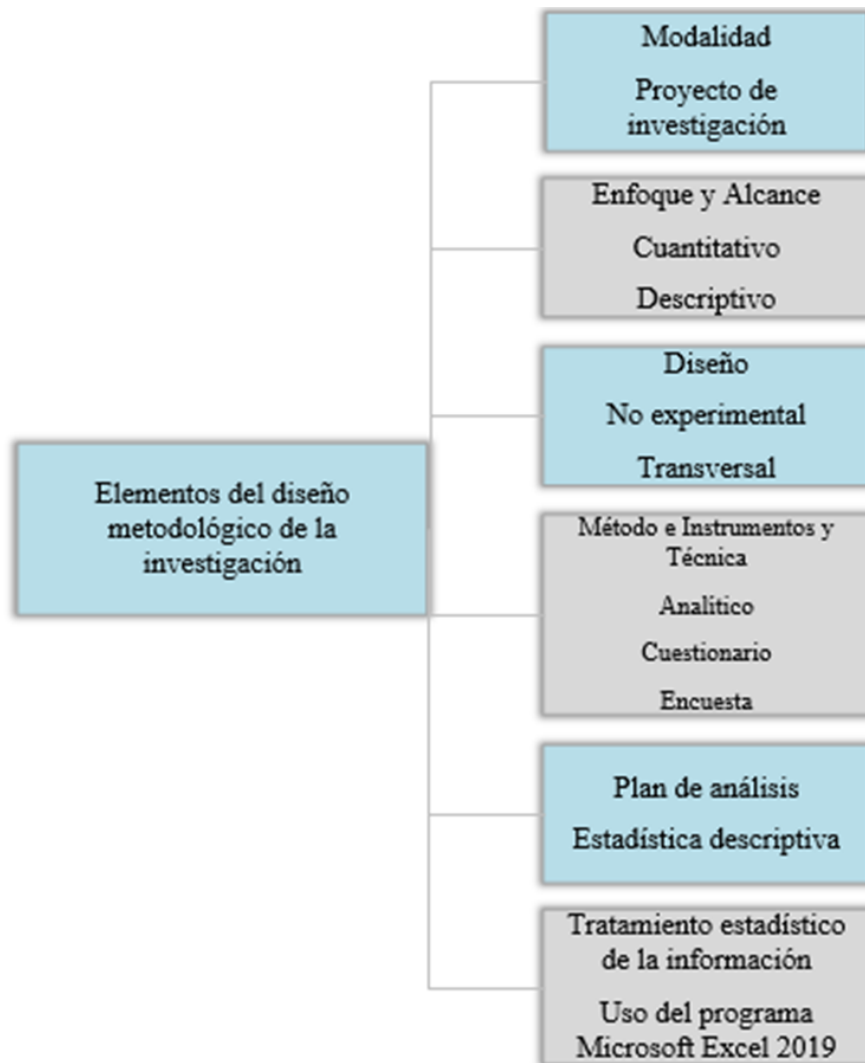
Variables Independientes	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem	Escala
	Conceptual	Operacional				
Beneficios	Son gratificaciones y recompensas que se debe otorgar a los trabajadores dentro de las organizaciones. (Carrasco, Jeanpierre, & Ruíz Torres, 2021, pág. 11)	Son todas las prebendas e incentivos que reciben los colaboradores como estímulo por la labor que realizan.	Bienestar	Incentivos tangibles e intangibles	¿Se siente satisfecho con los beneficios brindados por la organización?	5 4 3 2 1
			Celebraciones especiales	Plan de actividades	¿El área de talento humano realiza actividades motivacionales durante el año?	
			Reconocimiento	Política de reconocimientos	¿Conoce Usted si existen políticas de reconocimientos dentro de la organización?	
Retribución Salarial	Es la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo. (Chiavenato, 2009, pág. 284)	Son los valores en efectivo que recibe el colaborador a cambio de su labor dentro de la organización.	Remuneración de acuerdo con ley	Sueldos y salarios	¿Considera que los ingresos que percibe mensualmente son los adecuados al perfil de su puesto?	5 4 3 2 1
			Derechos laborales	Cumplimiento de pago	¿Considera que la organización cancela todos los derechos laborales según Ley?	

Variables Independientes	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem	Escala
	Conceptual	Operacional				
Antigüedad	Tiempo que ha transcurrido desde la contratación del empleado hasta el momento actual. (Werther & Davis, 2008, pág. 544)	Tiempo que tiene un colaborador de trabajar en una organización.	Trayectoria profesional	Ascensos y traslados	¿Considera que se brindan oportunidades de crecimiento dentro de la organización?	5 4 3 2 1
				Plan de aprendizaje y desarrollo	¿La organización se interesa e impulsa su desarrollo profesional?	
Puesto de Trabajo	Lugar que una persona ocupa en una organización. Implica cumplir responsabilidades y tareas claramente definidas. (Alles M. A., 2015, pág. 137)	Son las acciones o las actividades que desarrolla un colaborador dentro de la organización.	Funciones desarrolladas	Perfil de puesto	¿Tiene claridad en las funciones que desempeño en su puesto de trabajo?	5 4 3 2 1
Condiciones de Trabajo	Comprende las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos. (Chiavenato, 2011, pág. 193)	Es la situación en la que el colaborador desarrolla sus funciones, así como las herramientas para su ejecución.	Seguridad en el trabajo	Accidentes laborales	¿Se siente seguro(a) desarrollando las actividades de trabajo asignadas por sus superiores?	5 4 3 2 1
			Jornada laboral	Horas laborales	¿Considera que la jornada de trabajo está de acuerdo a lo que indica la ley?	
			Herramientas de trabajo	Política de herramientas	¿La organización brinda las herramientas necesarias para desempeñar su puesto de trabajo?	
			Distribución de carga laboral	Actividades asignadas	¿Considera que la carga laboral en el puesto de trabajo es la adecuada?	

Variables Independientes	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem	Escala
	Conceptual	Operacional				
Comunicación Interna	Es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transiciones entre ellas. (Chiavenato, 2011, pág. 50)	Es la forma en que los colaboradores interactúan para transmitir información de la organización, así como para relacionarse y convivir.	Relación de Colaboradores	Canales de comunicación	¿Cuenta la organización con medios de comunicación adecuados para transmitir con claridad la información?	5
					¿Tiene buena relación y comunicación con sus compañeros y jefe inmediato?	4 3 2 1

Variables Dependiente	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem	Escala
	Conceptual	Operacional				
Clima Organizacional	Se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. (Chiavenato, 2011, pág. 50)	Se basa en la atmósfera en que se relacionan, comparten, interactúan y permanecen los colaboradores durante el desarrollo de su trabajo	Bienestar	Entorno laboral	¿Se siente feliz con el ambiente de trabajo que se percibe dentro de la organización? ¿La organización es un buen lugar para trabajar? ¿Su jefe inmediato muestra preocupación por crear un ambiente laboral agradable?	5 4 3 2 1
				Atención y buen trato	¿Considera que su jefe inmediato valora el trabajo que realiza? ¿Se toma en cuenta su opinión para las decisiones importantes? ¿Considera que la organización toma en cuenta sus iniciativas y sugerencias? ¿Cree que los reglamentos se aplican por igual a todos los colaboradores?	
Satisfacción de los colaboradores	Sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, que resulta de la evaluación de características de este (Robbins & Judge, 2013, pág. 79)	Es el sentir de los colaboradores en cuanto al trato que perciben de los jefes, así como en las condiciones que realizan sus labores.	Necesidades de los colaboradores Expectativas de los colaboradores	Satisfacción	¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza en la organización? ¿Recibe algún reconocimiento de parte de la organización por alcanzar metas?	5 4 3 2 1
				Felicidad		

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS



**Figura 5. Enfoque y Métodos**

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

#### 3.2.1 ENFOQUE

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, debido a que se llevó a cabo la recolección y agrupación de datos numéricos que permiten deducir la satisfacción actual de los colaboradores. El propósito del análisis fue conocer el clima organizacional de ADEPES a través de procesos formales, iniciando con una socialización del proceso por la Oficina de Talento

Humano; dirigido a todas las áreas de la organización, con el fin de lograr que todos los colaboradores participaran activamente en el levantamiento de la información.

### 3.2.2 ALCANCE

La presente investigación tiene un alcance descriptivo debido a que se busca conocer la percepción sobre la satisfacción y el clima organizacional que predomina en la Asociación de Desarrollo Pespireense, así como identificar los modelos idóneos que permitan proponer un plan de mejora adecuado para fortalecer el clima organizacional.

### 3.2.3 DISEÑO

El diseño utilizado en la presente investigación es el no experimental, debido a que este busca estudiar lo que ocurre en la actualidad sin manipulación de los fenómenos, el diseño no experimental es de tipo transversal, ya que, trata sobre la recolección de datos en una única vez, es decir la encuesta aplicada en un único momento, para la obtención de la información necesaria en la presente investigación y así lograr responder las interrogantes de investigación. Esto permite identificar aspectos importantes para la propuesta de mejora del clima organizacional.

### 3.2.4 MÉTODOS

El método implementado en la actual investigación fue el analítico debido a que las variables fueron estudiadas, de acuerdo con los resultados numéricos obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Asociación de Desarrollo Pespireense “ADEPES”.

Adicionalmente se realizó el método de la observación a través de visitas realizadas a la oficina principal de ADEPES ubicada en Pespire Cholteca. Visualizando el ambiente laboral que predominada entre los colaboradores; quienes entre pasillos murmuran tener temor de indicar lo que está ocurriendo en la organización.

Se han llevado a cabo otros estudios durante la maestría en dirección de recursos humanos, realizándose manuales de puestos, escala salarial, indicadores de personal, clasificación de puestos, entre otros. El desarrollo de lo antes mencionado permitió conocer e interactuar con los

colaboradores, jefes y altos directivos, brindando un panorama más amplio de la percepción de cada individuo que compone la fuerza laboral.

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.3.1 POBLACIÓN

La población que se consideró como objeto de estudio está conformada por 60 colaboradores de la Asociación de Desarrollo Pespirenses “ADEPES”, la cual está dividida entre 20 mujeres y 40 hombres en las diferentes áreas, mismos que se encuentran distribuidos en la oficina principal ubicada en el municipio de Pespire, Choluteca contiguo al Registro Nacional de las Personas y en las dos sedes con las que actualmente cuenta la organización; ubicadas en Choluteca barrio la Cruz y barrio la Granja en Francisco Morazán, Tegucigalpa.

#### 3.3.2 MUESTRA.

En virtud de que la población es pequeña, se consideró elaborar un censo donde toda la población fue la muestra total de 60 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 4. Distribución de muestra**

Área	Cantidad
Dirección ejecutiva	1
Talento humano	1
Crédito	23
Desarrollo sostenible con enfoque a derecho	35
Total	60

Fuente: (Elaboración propia, 2022)



### 3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.

#### 3.4.1 TÉCNICAS

En la presente investigación se utilizó la encuesta como técnica para la obtención de datos, con el fin de realizar el análisis de la información recolectada, siendo una de las técnicas más utilizadas por los expertos en estudios de clima organizacional, misma que fue dirigida a los colaboradores de la Asociación de Desarrollo Pespirense “ADEPES” y aplicada en fechas 12, 13, 14, 15 y 16 de noviembre de 2022, a través de *WhatsApp*.

#### 3.4.2 INSTRUMENTOS

El instrumento implementado para la encuesta fue el cuestionario. La encuesta fue estructurada por 23 interrogantes cerradas, de acuerdo con la escala de Likert dónde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo según corresponda. Lo anterior permite que la obtención de la información sea más amplia y a la vez identifica aspectos cuantitativos acerca de los colaboradores de ADEPES, posteriormente se realizó la respectiva tabulación y análisis de los datos obtenidos. Véase anexo 2.

Los criterios considerados para diseñar el instrumento aplicado son los siguientes:

- ✓ De acuerdo a que el área de talento humano tiene alrededor de siete años de haber sido creada y a su vez solo cuenta con una persona a cargo. Los procesos enfocados al personal son relativamente débiles en comparación a la magnitud de las necesidades de cada área, así como los inconvenientes que existen entre estas. Es por esa razón que el primer criterio considerado es la falta de procesos robustos que fortalezcan la atención del capital humano. Por lo cual se determinó que el proceso de administración de recursos humanos debe ser analizado en cada una de sus variables, como ser; Beneficios, formación, compensación, desarrollo profesional, crecimiento laboral, relaciones laborales, comunicación y seguridad. Esto con el fin de conocer el estado actual de dichas variables y que de esa forma la propuesta pues, se creara en concordancia a mejorar cada una de ellas.

- ✓ Cada interrogante realizada en el instrumento va de la mano con cada una de las variables del proceso de administración de recursos humanos actual de la asociación. Así como determinar a través del estudio lo que se espera conocer en cada pregunta realizada y que apunta directamente al proceso vigente.
- ✓ Debido a que durante la maestría en dirección de recursos humanos la Asociación de Desarrollo PespireNSE ha sido estudiada en diferentes asignaturas, toda la información pertinente a personal, cultura, relaciones, beneficios y compensación es del conocimiento propio de los maestrantes por lo que facilito la determinación de criterios y variables analizadas en el estudio e instrumento.
- ✓ Otro factor importante es la interacción en ciertas conversaciones de los maestrantes con persona de ADEPES donde se mencionaban ciertas inconformidades y desconocimiento de factores importantes que orientaron el instrumento hacia la obtención de la información transmitida.

### 3.4.3 PROCEDIMIENTOS

Inicialmente, se solicitó la autorización de realizar la encuesta a la oficina de Talento Humano por medio de correo electrónico, con el fin de que los jefes de cada departamento permitieran un tiempo prudencial a los 60 colaboradores para responder el instrumento de investigación.

Posteriormente, la recolección de la información se llevó a cabo mediante la aplicación del cuestionario a través del programa electrónico *Google Forms*, el cual permite elaborar encuestas electrónicas, que posibilitan el envío de información mediante los diferentes canales de comunicación y redes sociales. La encuesta fue aplicada y proporcionada a través de *WhatsApp* por los maestrandos; Dania Olsen y Haylin Montoya.

Finalmente, se realizó la tabulación de los datos obtenidos en la encuesta, a través del programa Microsoft Excel 2019. Con lo anterior se obtuvo acceso a la información importante e indispensable para llevar a cabo el análisis de los indicadores de satisfacción y clima organizacional, necesarios para la elaboración de la propuesta del plan de mejora orientado a fortalecer y mejorar el clima de ADEPES.

### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

La fuente principal para la recolección de datos de la presente investigación se llevó a cabo a través de una encuesta aplicada a los colaboradores de la Asociación de Desarrollo Pespirense “ADEPES”, con sede principal ubicada en Pespire, Cholulteca.

Otras fuentes importantes son estudios realizados durante el transcurso de la maestría de dirección de recursos humano como ser;

1. Entrevistas con equipos de trabajo para la elaboración de manual de puestos; en la investigación realizada se logró conocer las funciones de cada puesto de trabajo, de igual manera se conoció la percepción que tenían los colaboradores acerca de los trabajos de campo que realizaban para el área de desarrollo y a su vez la relación de cliente y compañeros para el área de crédito.
2. Escala salarial: para desarrollar dicho trabajo se mantuvo comunicación directa con el encargado de talento humano donde se dio a conocer la escala salarial actual
3. Indicadores de personal: Se desarrollaron diferentes indicadores con información valiosa recaudada a través de entrevistas con directivos y personal de la organización.

#### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Dichas fuentes se tratan de la obtención de información a través de libros, bases de datos del CRAI, revistas científicas, tesis, informes de investigación de empresas sin fines de lucro, instrumentos y encuestas. A continuación, se detallan algunos libros de referencia:

- Libro de metodología de la investigación.
- Libro administración de recursos humanos.
- Libro de gestión del talento humano.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

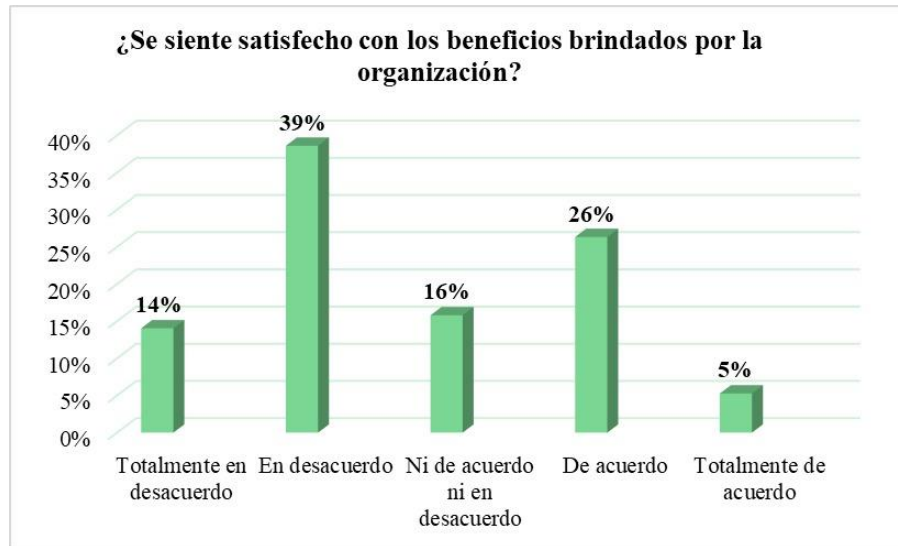
En el presente capítulo, se muestran los resultados obtenidos a través de una encuesta aplicada a los colaboradores de la Asociación de Desarrollo Pespirense “ADEPES”. El cuestionario se encuentra estructurado por 23 preguntas cerradas, las cuales son de suma importancia para conocer la opinión de los colaboradores respecto al clima organizacional. Así mismo, se obtuvieron datos demográficos que permitieron la relación con las variables y su respectivo análisis.

### 4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de la información se remitió un enlace de *Google Forms* en fechas 12 al 16 de noviembre cerrando la encuesta a las 5:00 pm, la cual fue aplicada a 60 colaboradores de ADEPES, obteniendo una tasa de respuesta del 95% del total de los encuestados. Posteriormente, se tabularon los datos en Microsoft Excel 2019, relacionando las variables principales con los datos demográficos para su respectivo análisis y presentación de estos.

Para poder conocer un poco más acerca de la población encuestada se detallan datos demográficos, entre otras gráficas, con resultados interesantes que sustentan el problema actual del clima organizacional que atraviesa ADEPES y que permiten complementar el estudio realizado. Véase anexo 3 al 14.

## 4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS



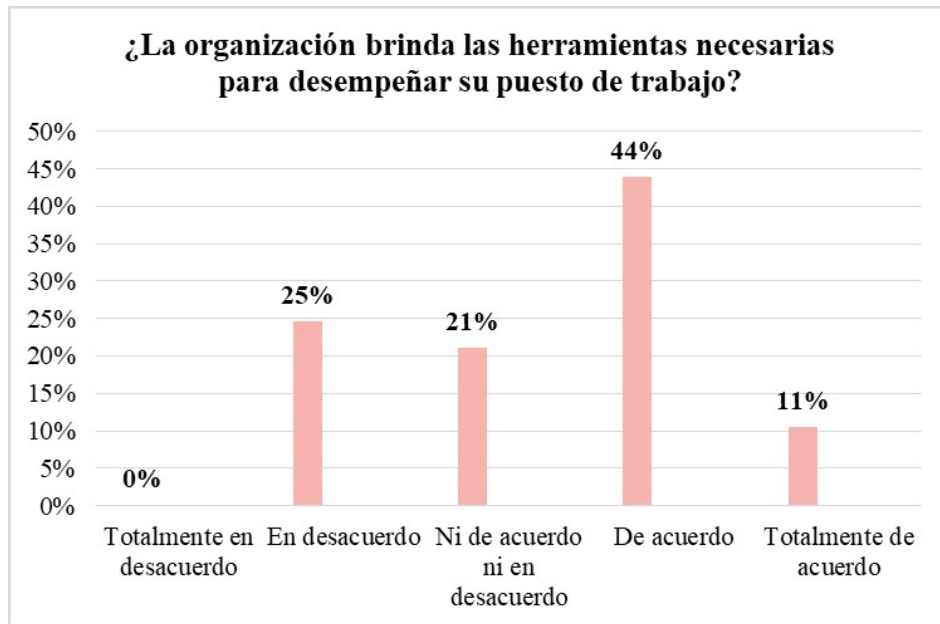
**Gráfico 1. Satisfacción de los colaboradores en base a los beneficios**

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

A través de los datos presentados mediante el gráfico No. 1; se logra visualizar que la mayor parte de los colaboradores se sienten insatisfechos con los beneficios que perciben por parte de la organización, con un 14% en total desacuerdo y un 39% en desacuerdo, debido a los beneficios que están recibiendo; quienes representan más del 50% de la población encuestada, que en su mayoría suelen sentirse desatendidos al no recibir beneficios de acuerdo a las acciones que desempeñan y muchas veces las promesas que reciben al ingresar a la organización. Lo anterior puede disminuir el compromiso y responsabilidad, debido a que se desmotivan y no tienen interés al desempeñar ciertas funciones que permiten alcanzar los objetivos.

Seguidamente, los colaboradores que se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo son el 16% que no muestran interés en los beneficios que reciben, lo cual puede generar falta de interés en la realización de las tareas asignadas.

La minoría de los colaboradores se encuentran totalmente de acuerdo en un 5% con los beneficios percibidos por parte de la organización y un 26% de acuerdo, lo que refleja que este personal está satisfecho y percibe los incentivos adecuados, de acuerdo con las labores que realizan en la organización.

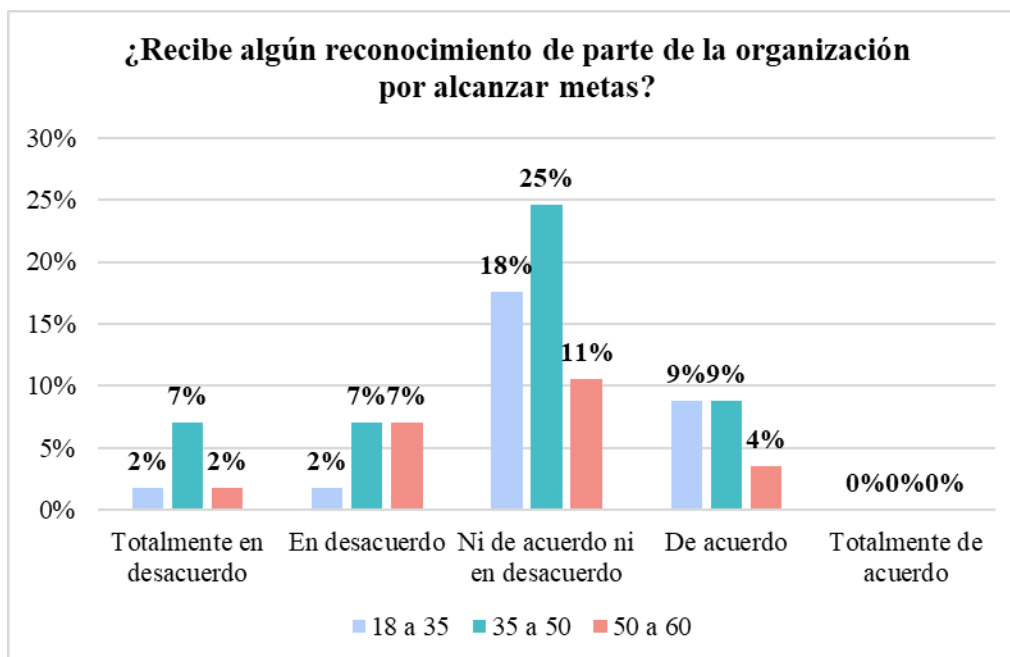


**Gráfico 2. Dotación de herramientas de trabajo**

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

La mayoría de los encuestados suelen estar de acuerdo con las herramientas que la organización les brinda para desempeñar sus funciones, siendo un 44% de los encuestados que se encuentran de acuerdo con el equipo, mobiliario y utensilios que utilizan para realizar las labores de campo o dentro de la oficina. Sin embargo, el 25% están en desacuerdo que la organización brinda las herramientas necesarias para desempeñar las funciones, sumando a esto un 21% que no están de acuerdo ni en desacuerdo, lo que muestra que no se le toma importancia; si la organización brinda o no todo lo necesario para realizar el trabajo de forma adecuada.

Es notable que los colaboradores están de acuerdo con los insumos brindados, sintiéndose satisfechos en su mayoría con el equipo que utilizan para desempeñar las actividades. Lo anterior demuestra que la mayoría entre el 44% y 11% están de acuerdo y totalmente de acuerdo, mostrando un resultado conforme a elementos como ser; laptop, celular, motocicleta, entre otros, para desarrollar sus funciones y también se demuestra que los mismos se apegan al tipo de organización para la cual prestan sus servicios.



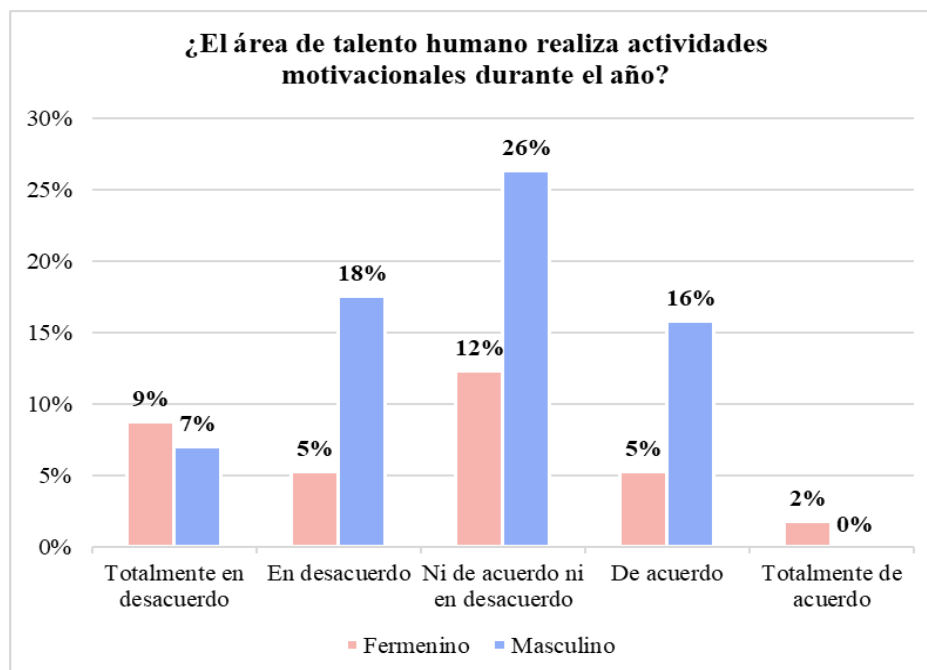
**Gráfico 3. Reconocimiento por logros alcanzados.**

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

Se puede apreciar que entre las edades de 18 a 35 años un 2% está en total desacuerdo y un 2% en desacuerdo, con un 18% ni de acuerdo ni en desacuerdo, siendo aquellos que no les interesa contar con un reconocimiento. Sin embargo, existe un 9% que afirma que recibe reconocimientos por parte de la organización. Dentro de las edades entre 35 a 50 años existe un 7% en total desacuerdo y desacuerdo, así como un 25% que no está ni de acuerdo ni desacuerdo en dichos reconocimientos percibidos.

Por lo anterior se puede percibir que la mayoría de los colaboradores entre las edades de 18 a 60 años no están percibiendo un reconocimiento emocional o monetario que los incentive y genere mayor productividad en los procesos, así como metas y logros para la organización.

Basándose en los datos representados en el gráfico, se identifica que la minoría está de acuerdo; lo que afirma que reciben reconocimientos que si suplen su escala de necesidades y de esta manera les permite sentirse motivados e incentivados para desempeñar las actividades de la mejor manera y que apunten a alcanzar las metas establecidas por la organización.



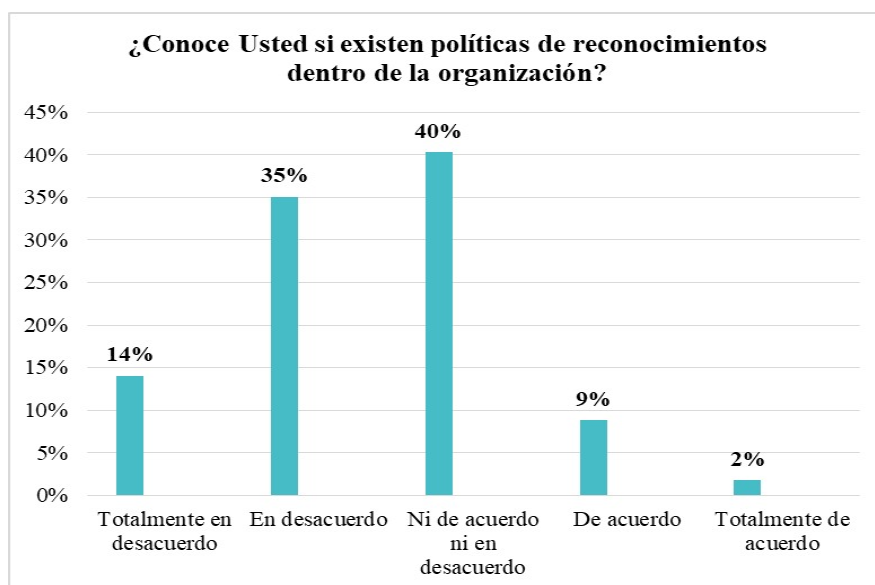
**Gráfico 4. Realización de actividades por parte del área de Recursos Humanos.**

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

Como podemos ver en la siguiente gráfica existe una diferenciación marcada entre las mujeres y hombres respecto a las actividades motivacionales que realiza la organización, siendo un 26% de los hombres que no prestan su atención a estos temas por no estar de acuerdo ni en desacuerdo, seguido de un 18% que si están en desacuerdo, porque seguramente para el género masculino no existe una variedad de actividades como lo es para las mujeres a quienes se les puede celebrar el día de la madre, el día de la mujer o bien la jornada de octubre que va directamente enfocada a las mismas por ser mes del cáncer de mama. Sin embargo, aun cuando las mujeres reciben este tipo de celebraciones, el resultado indica que están en total desacuerdo en un 9% y no prestan interés en un 12% lo que si manifiesta que quizás estas actividades no sean del todo las esperadas en recibir en esas fechas especiales.

Las actividades o celebraciones especiales en toda organización son necesarias para integrar a los colaboradores y mantener incentivados los procesos de trabajo, por lo que los resultados no son tan favorables para lo que hoy se está realizando. Sin embargo, hay una minoría que resulta estar de acuerdo con las actividades que se ejecutan para celebrar las fechas especiales, siendo los hombres en un 16% que, si consideran estar de acuerdo con lo que hoy se les ofrece, seguidamente las mujeres que representan un 4% de estos colaboradores que se encuentran satisfechos.



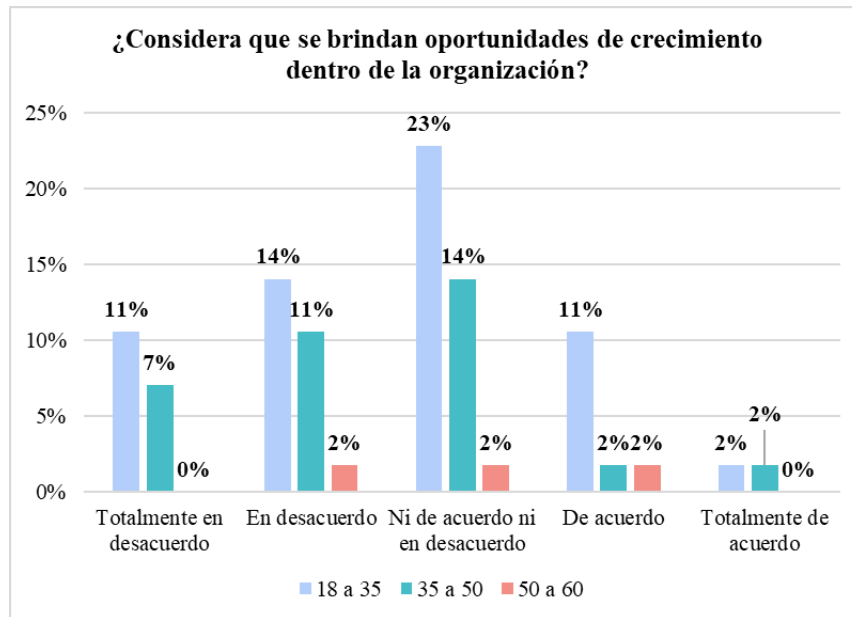


**Gráfico 5. Políticas de reconocimiento**

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

La transparencia en las organizaciones es fundamental para que los colaboradores se encuentren enterados de todos los beneficios así como de aquellos reconocimientos tangibles e intangibles que pueden llegar a percibir, como se visualiza en la gráfica toda la relación apunta a que la mayoría de los colaboradores no están ni en acuerdo ni en desacuerdo de poder conocer los reconocimientos que perciben, siendo un 40% de la población que desconoce a que puede optar si logra ciertas metas asignadas, seguido de los colaboradores en desacuerdo en un 35% y un 14% totalmente en desacuerdo, los que manifiestan que desconocen si existen las políticas que rigen los reconocimientos para los colaboradores que realmente alcanzan metas y las traducen en resultados positivos para la organización. El hecho de conocer las políticas permite que los colaboradores se motiven y quieran alcanzar metas, así como mejores resultados, ya que, si es del conocimiento de todas las áreas, mantiene un alto nivel de competitividad e incentiva a los mismos.

En cambio, se identifica en la gráfica que solamente un 9% y un 2% de los colaboradores se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo en conocer las políticas o los reconocimientos percibidos. Por lo anterior, se demuestra que los canales de comunicación o de socialización de información para primer ingreso, para personal activo, se encuentran débiles y con poca transparencia hacía los colaboradores.

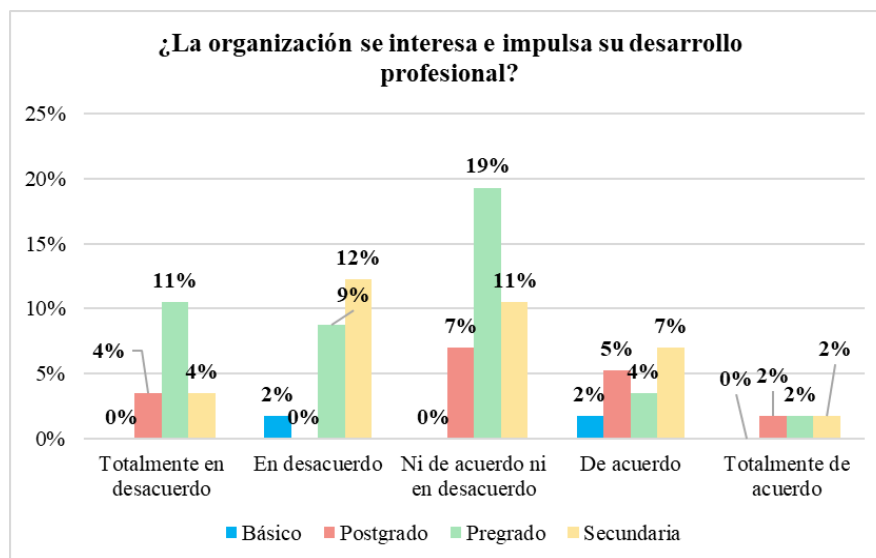


**Gráfico 6. Oportunidades de crecimiento**

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

El plan de carrera y las oportunidades de desarrollo son fundamentales para toda organización porque aumenta la satisfacción de los colaboradores en que existan promociones o movimientos estratégicos en los puestos de trabajo. Como se identifica en la gráfica No. 6, hay una tendencia marcada donde los colaboradores no se encuentran de acuerdo en que existan oportunidades de crecimiento, en su mayoría los jóvenes entre 18 a 35 años que son los recién graduados de pregrado o los que podrían estar finalizando una maestría y que esperan recibir un cambio en su carrera profesional no se encuentran satisfechos, siendo un 14% en desacuerdo y un 11% en total desacuerdo. Por su lado, los adultos en edades de 35 a 50 años son los que continúan con la tendencia de desacuerdo en un 11% y un 7% de no estar de acuerdo con dichas oportunidades que quizás nunca han recibido durante la trayectoria laboral que han tenido dentro la organización.

Es importante destacar que estas oportunidades de crecimiento fortalecen la retención y la fidelización de los colaboradores para mantenerse en la organización. Por otro lado, se visualiza que solamente un 11% de los jóvenes entre las edades de 18 a 35 años están de acuerdo en que, si se ha brindado la oportunidad a desarrollarse y crecer dentro de la organización, lo anterior quizás ha sido porque se han encontrado a primera instancia con posiciones a ocupar en las cuales existe un plan de carrera importante y un salario que respalda dichas posiciones, así como planes establecidos a futuro para que puedan seguir creciendo dentro de la estructura organizacional.

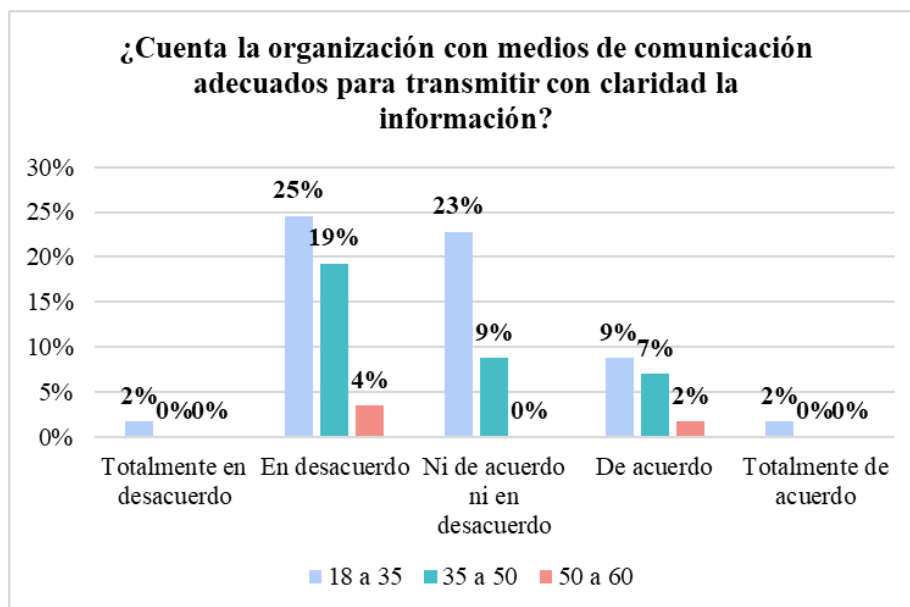


### Gráfico 7. Desarrollo profesional

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

El crecimiento laboral junto con el desarrollo profesional va de la mano en toda organización, en la gráfica No. 7 se muestra; la tendencia en que el desarrollo profesional se orienta a un desacuerdo por parte de los colaboradores que se encuentran en diferentes niveles de educación. Para el caso de los colaboradores que cuentan con un nivel de pregrado, la tendencia es un 19% que manifiestan no estar de acuerdo ni en desacuerdo, seguido de un 9% y 11% que están en desacuerdo y en total desacuerdo. La mayoría de los colaboradores sienten que no se les está brindando un programa de desarrollo adecuado dentro de la organización y que aun teniendo el nivel de estudios para seguir creciendo profesionalmente no se está percibiendo, siendo esta una debilidad que requiere ser atendida por parte de los directivos de la organización.

Para el caso de los colaboradores que se encuentran de acuerdo se puede identificar que es un pequeño grupo del 2% que percibe que si se está atendiendo el desarrollo profesional como corresponde. Los diferentes niveles de educación representan una variable significativa para destinar esfuerzos en atender el desarrollo profesional según se requiera en cada puesto de trabajo. De esta manera se puede identificar que la población encuestada si está necesitando que se creen planes de desarrollo que apunten al logro de metas profesionales, laborales y personales. De tal forma, fortalecer los objetivos de la organización y generar una mayor productividad en los proyectos desarrollados.

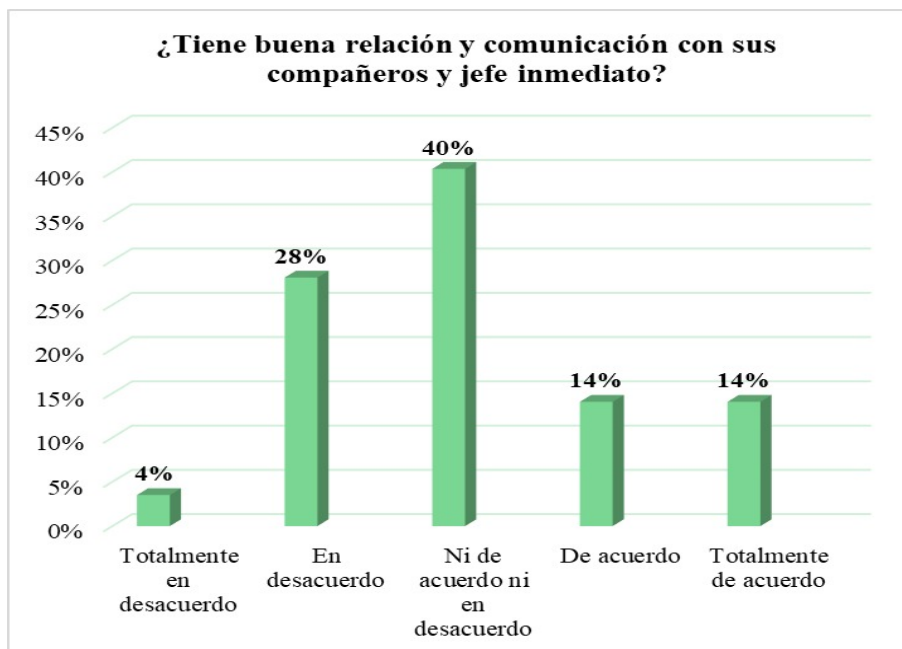


**Gráfico 8. Medios de comunicación para transmitir la información con claridad.**

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

La comunicación es un elemento fundamental en la organización, siendo el que entrelaza los procesos de cada colaborador con sus pares, jefes y demás. Como se logra ver en la gráfica No. 8, los medios que permiten enviar la información están fallando en la claridad de transmisión. Siendo la mayoría de los jóvenes entre 18 a 35 años quienes definen, que están en desacuerdo en un 25% de cómo se transmite la información. Seguidamente, se encuentran los adultos de 35 a 50 años quienes manifiestan estar en desacuerdo en un 19%, siendo los medios de comunicación utilizados no claros en cuanto al mensaje que la organización desea comunicar a los colaboradores.

Dentro de los colaboradores que se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo también se presenta una cantidad importante; siendo los jóvenes de 18 a 35 años en un 23% que no les interesa o que no están a favor o en contra de como reciben la información. Esto se traduce en que realmente la comunicación no está logrando el objetivo de transmitir con claridad los mensajes importantes. Lo anterior, genera ambiente de confusión entre los colaboradores, pares, jefes y en su defecto a clientes, debido a que no está fluyendo adecuadamente la información que es una de las variables importantes para mantener un clima organizacional aceptable. Por otra parte, existe una minoría del 9% y 7% que, definen estar de acuerdo con la información que reciben, de los cuales podrían ser personal que sus procesos no estén entrelazados con otras áreas y que definitivamente realicen actividades operativas que no requieran la toma de decisiones ante situaciones estratégicas.

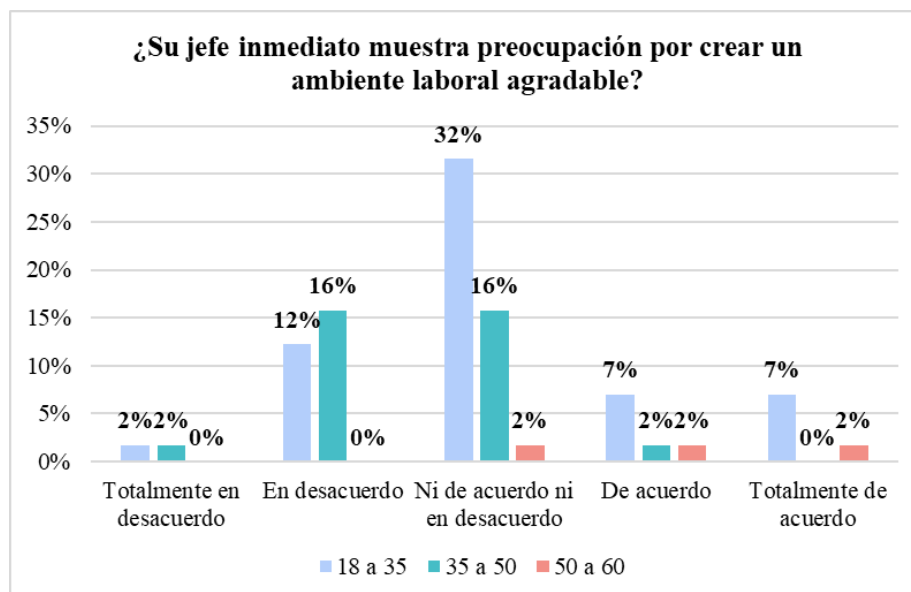


**Gráfico 9. Relación y comunicación laboral entre compañeros y jefes.**

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

Una buena relación laboral y la correcta comunicación es uno de los detonantes más importantes para mantener un adecuado clima laboral en la organización, sin embargo, en la gráfica No. 9; se identifican resultados neutrales que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en un 40%, lo cual demuestra que no hay interés por mantener una buena relación entre jefes o compañeros. Seguidamente con una tendencia del 28% los que se encuentran en desacuerdo, sumando a ello un 4% en total desacuerdo, lo que muestra que estos colaboradores no perciben un ambiente laboral agradable y lleno de confianza entre jefes y pares, lo cual podría dañar y desmejorar los procesos laborales. En relación con aquellos que si están totalmente de acuerdo en tener una buena relación se identifican un 14% de acuerdo y 14% en totalmente de acuerdo.

Los resultados demuestran que existe una diferenciación marcada en la interacción laboral entre compañeros y jefes, de esta manera se confirma la preocupación de los directivos en que algunas de las áreas se encuentran en conflicto las relaciones laborales, lo cual impacta directamente en los procesos internos, así como en los resultados de productividad.

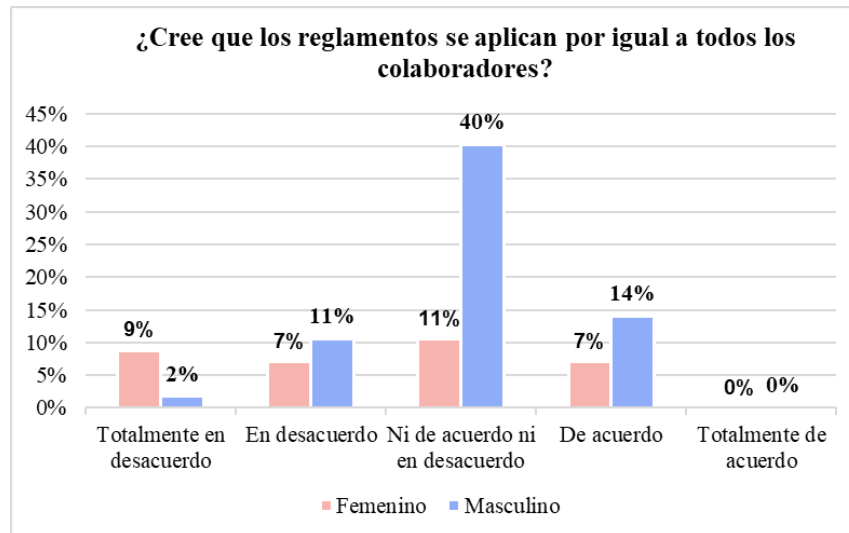


**Gráfico 10. Preocupación de jefe inmediato por crear un ambiente laboral agradable.**

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

La tarea de los jefes en mantener un clima laboral agradable depende mucho de cuanto estén dispuestos a mejorar en sus relaciones con el personal a cargo. En la gráfica No. 10 se muestra que la preocupación del jefe no está siendo del todo efectiva o no se desarrolla entre los equipos de trabajo, se puede identificar en los resultados que el 32% de los colaboradores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 16% no están de acuerdo en que el jefe se preocupe por mejorar o atender el ambiente laboral que actualmente predomina en la organización. Si bien los jóvenes de 18 a 35 años son personas más exigentes que en su mayoría requieren de mucha atención y acompañamiento, sin embargo, también los adultos entre las edades de 35 a 50 años en un 16% manifiestan que los jefes no están procurando que el ambiente sea agradable para los equipos.

Los jefes deben estar facultados para promover ambientes agradables entre sus equipos, el 7% de los jóvenes entre 18 a 35 años manifiestan que, si hay comprensión, preocupación y se procura un ambiente agradable entre compañeros, sin embargo, los mayores de 50 a 60 años representan el 2% de esta minoría que por lo general son personas sabías que han pasado por muchos procesos administrativos y que ya tienen una trayectoria importante dentro de la organización. Es de mucho interés poner atención a los resultados que definen una tendencia negativa entre las relaciones laborales, ya que estas apuntan a entender el porqué del clima organizacional que hoy se percibe en la organización.



**Gráfico 11. Aplicación de reglamentos por igual a colaboradores.**

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

El poder aplicar las mismas sanciones a los colaboradores independientemente del puesto, es una forma de atender los principios y valores de la organización. Como se muestra en el gráfico No. 11, los reglamentos aplicados a los colaboradores no están siendo del todo diligenciados por los jefes de forma oportuna, ya que la percepción es que no existe interés de esta situación, en un 40% los hombres manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, quizás porque recibir un llamado de atención o una sanción verbal no es de importancia o no representa una falla en los procesos, lo cual puede ser una causa de desmotivación ante el trabajo que estos realizan. Por otra parte, las mujeres manifiestan un 11% estar en la misma sintonía sin importar o no que se apliquen los reglamentos de forma equitativa.

Por otro lado, existe una cantidad importante del 11% de colaboradores hombres que manifiestan que los reglamentos no son aplicados de forma apropiada, seguido de las mujeres que representan 7% de este desacuerdo. Seguidamente, la tendencia de total desacuerdo predomina en las mujeres en un 9% siendo una cantidad importante, que está percibiendo que las normas, reglamentos y sanciones por parte de los jefes no está siendo justa o igual para todos. Posteriormente, un 2% de hombres también comparten la misma percepción. De igual manera existe una minoría del 7% mujeres y 14% hombres que están de acuerdo en la aplicación, esto a su vez puede ser producto de que esa minoría sean jefes que hoy pueden estar desatendiendo la opinión o sugerencias del personal y que afecta directamente al clima organizacional.



**Gráfico 12. Un buen lugar para trabajar.**

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

Ser una organización referente para querer trabajar es una de las ventajas competitivas que puede tener bajo sus objetivos la empresa. Sin embargo, como se muestra en la gráfica No. 12, un 5% de colaboradores no están de acuerdo en que ADEPES sea ese referente para trabajar y hacer una carrera dentro de la organización, así como existen algunos que definen no estar interesados en un 70% que se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo. Seguidamente, existe 25% de colaboradores que están de acuerdo en que ADEPES es un buen lugar para poder trabajar o desempeñar sus conocimientos y experiencia. Lo anterior dispara las alertas de rotación voluntaria para la organización, ya que promueve a que los colaboradores que se encuentran de forma neutra se conviertan en resultados de insatisfacción, por lo tanto, podrían estar orientados a buscar otros lugares para poder desempeñar sus funciones y seguir avanzando laboralmente. Así mismo, se promueve un ambiente interno de insatisfacción y desmotivación entre los colaboradores que se sienten frustrados o inseguros en seguir dando el mejor esfuerzo por cumplir con los objetivos plasmados por la alta dirección.



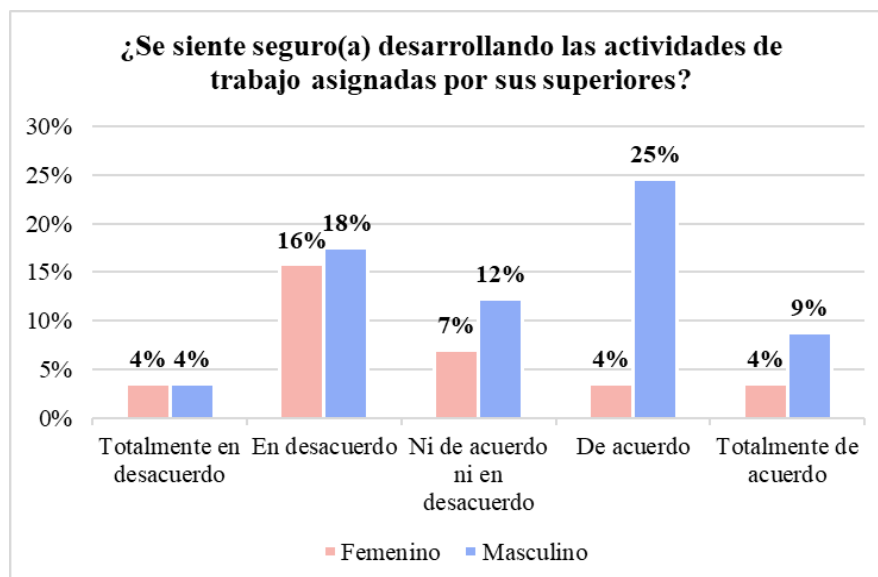


**Gráfico 13. Felicidad respecto al clima organizacional.**

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

Los colaboradores felices producen mejores resultados en las metas de la organización, como se muestra en la gráfica No. 13, hay un 61% de los encuestados que no están interesados en la felicidad dentro de la misma, estando ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que demuestra que no existe una fidelización hacia estos colaboradores que, si hacen su trabajo, pero que quizás no se encuentran del todo satisfechos con la forma en que son tratados. Por otro lado, existe un 25% en desacuerdo y sumando a ello un 4% en total desacuerdo de colaboradores que se sienten infelices con el ambiente de trabajo que les rodea.

Es importante notar que la mínima cantidad de colaboradores en un 9% y 2% se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo, lo cual refleja que es un pequeño grupo que se siente feliz y contento con el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelven, talvez este pequeño grupo mantiene mejores relaciones con sus jefes y pares, lo que a su vez permite que el ambiente sea agradable y no tan tenso como la mayoría de los colaboradores lo perciben. Lo anterior, afecta en gran manera el clima organizacional, ya que genera frustración, falta de interés, desmotivación, así como el sentimiento de estar en un lugar solo para recibir un salario y poder sustentar las obligaciones presentes. La percepción de la minoría podría estar orientada a que existan jefes que si están comprometidos en crear un buen clima organizacional y que apuntan a desarrollar y hacer crecer el personal que tienen a cargo en las diferentes áreas.

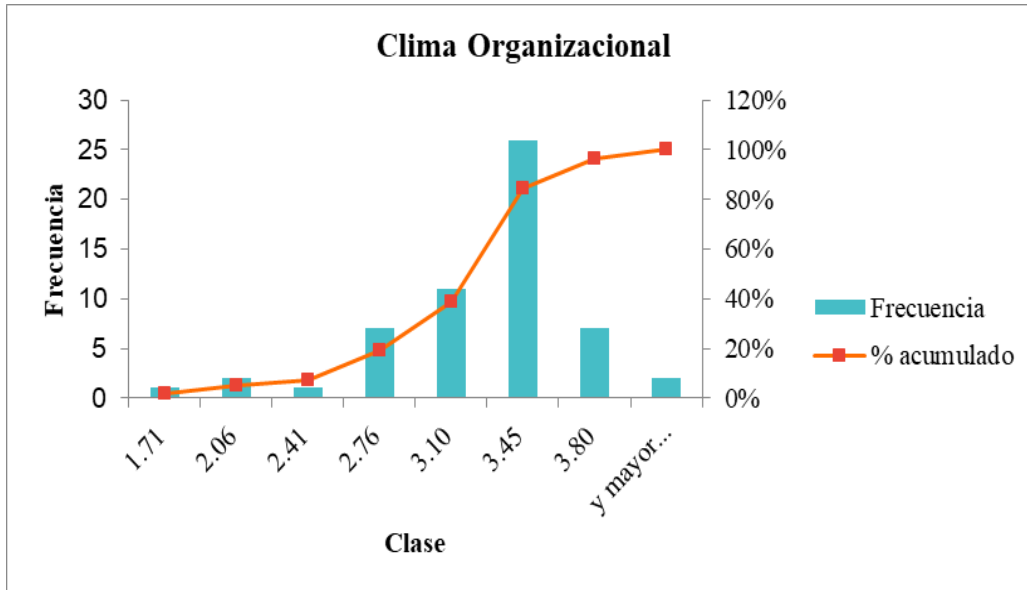


**Gráfico 14. Seguridad al desarrollar las actividades de trabajo.**

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

La seguridad es parte de los beneficios intangibles que la organización puede proveer a los colaboradores, así como los adecuados procesos de higiene y seguridad tanto a hombres como a mujeres. Como se muestra en la gráfica No.14, existe una cantidad importante de mujeres que manifiestan no sentirse seguras con las actividades que actualmente están desarrollando, lo que podría ser resultado que las mujeres son más vulnerables que los hombres quienes manifiestan en un 25% si estar de acuerdo con la seguridad en sus actividades. Lo anterior es debido a la situación de violencia, delincuencia y de inseguridad que se vive en el país, siendo este un resultado acertado tanto para mujeres como para hombres. Sin embargo, también existen una cantidad del 18% de hombres que también se sienten en desacuerdo respecto a la seguridad durante la realización de sus actividades laborales. Lo que manifiesta que los colaboradores en su mayoría si están sintiéndose inseguros con los procesos actuales que se manejan para mantener la seguridad e higiene ocupacional dentro de la organización.

Por otra parte, si hay una minoría de mujeres en total acuerdo que se sienten seguras por las actividades que realizan en un 4% y hombres en un 9%, lo cual podría ser porque son colaboradores que quizás no realizan trabajo de campo o no visitan comunidades que podría resultar de alto riesgo. Es por tal razón el resultado de dicha calificación al no tener temor alguno, ya que desarrollan sus actividades dentro de la oficina sin tener que trasladarse a lugares peligrosos o fuera del lugar designado para desarrollar sus funciones.

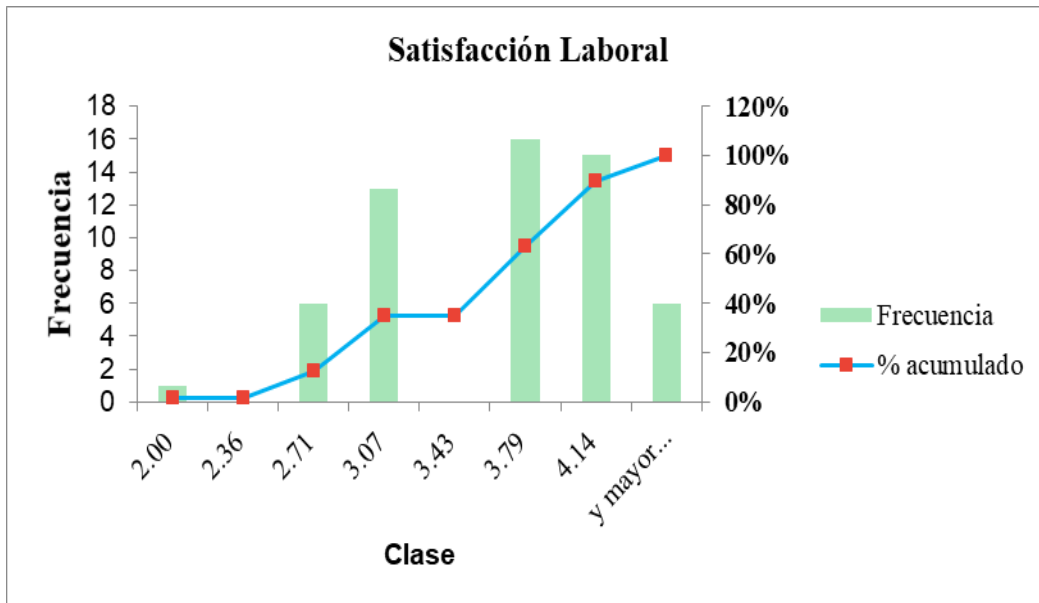


**Gráfico 15. Clima Organizacional**

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

De acuerdo con las siete preguntas estudiadas respecto a la variable dependiente de clima organizacional, se obtuvieron los resultados que indica la gráfica N. 15. Para lo cual se obtuvo una media de 3.10 con una desviación estándar de 0.46. El resultado de los 57 encuestados refleja una alta variación; el cual se encuentra descentrado del valor ideal que es 3.10 con un sesgo importante siendo los datos recargados hacia la derecha sin tener una distribución normal. Lo que indica que el clima organizacional no se encuentra del todo sano o con una calidad aceptable para la Asociación de Desarrollo Pespirense “ADEPES”. Véase anexo 15.

De acuerdo con el resultado de la presente gráfica se logra identificar que no existe una tendencia normal, que defina un clima organizacional específico lo que resulta en climas diferentes entre los colaboradores. Por lo que los siete ítems evaluados se deben mejorar; la felicidad de los colaboradores dentro del ambiente de trabajo, fortalecer las relaciones y de esta manera compartir ideales, costumbres, objetivos y metas logrando posicionarse como un buen lugar para trabajar, valorar el trabajo que realiza la fuerza laboral, considerar las opiniones, iniciativas y sugerencias otorgadas por los colaboradores y cuidar el manejo, así como la aplicación de los reglamentos en forma igualitaria.



**Gráfico 16. Satisfacción Laboral**

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

De acuerdo con las dos interrogantes estudiadas respecto a la variable dependiente de satisfacción laboral, se obtuvieron los resultados indicados en la gráfica N. 16. Para lo cual se obtuvo una media de 3.49 con una desviación estándar de 0.62. El resultado de los 57 colaboradores encuestados refleja que no existe una distribución normal de los datos, así mismo no se muestran resultados en el valor ideal que es 3.43, lo cual significa que la satisfacción laboral se encuentra fuera de los límites establecidos y el proceso no cuenta con la calidad adecuada debido al sesgo que se presenta, de esta manera la percepción que tienen los colaboradores en cuanto a la satisfacción laboral de la Asociación de Desarrollo PespireNSE “ADEPES”. Véase anexo 16.

Es notorio que un número importante de colaboradores se encuentran por debajo de la media, representando un 35% de los que no se encuentran satisfechos, debido a que los ítems estudiados, como ser; reconocimientos otorgados por las metas alcanzadas, así como la satisfacción de cada uno de los colaboradores, variables que no está siendo atendidas al 100% por los directivos de la organización.

Lo antes mencionado genera desmotivación y falta de compromiso por parte de los colaboradores que quizás mantienen una alta expectativa, en cuanto a los reconocimientos por los resultados obtenidos y a causa de la satisfacción en el trabajo que realizan.

#### 4.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS ENCONTRADOS CON OTRAS TÉCNICAS

¿Qué opina del clima organizacional actual de la Asociación de Desarrollo Pespirense “ADEPES”?

De acuerdo con la respuesta expresada por el Abogado Xavier Solórzano, Gerente del área de Talento Humano de ADEPES; se logra identificar que dentro de la asociación existe una diferenciación marcada basándose en el clima organizacional, lo cual predomina en la desagregación de los dos programas que actualmente la conforman, quienes tienen diferentes funciones y metas por alcanzar, diferenciándose en el quehacer diario y en los colaboradores que integran cada una de las áreas.

En cuanto al programa de desarrollo, se percibe un clima adecuado, controlable porque los colaboradores comparten las mismas metas, objetivos y a la vez tienen la misma percepción de la organización, logrando visualizarla únicamente por el trabajo que realiza dicha área; sin embargo, al unificarse los dos programas el clima cambia drásticamente donde hay fricciones, cambios de postura entre los mismos por los tipos de culturas, pensamientos, ideologías y campo en el que se desempeñan.

Al realizar acciones de equipo es contradictorio poder cumplir las expectativas de todos/as debido al sin número de deseos y formas de ver las cosas. Un ejemplo de ello es que los colaboradores que integran el programa de crédito tienen más beneficios monetarios, como ser; reconocimientos por metas, premiaciones, diferentes celebraciones porque cuentan con los recursos necesarios para invertir en la satisfacción del personal a diferencia del área de desarrollo quienes están orientados a acciones sociales hacia las comunidades beneficiarias que no pueden gozar de reconocimientos económicos e incentivos por las limitantes que tienen los presupuestos, los cuales están definidos hacia las acciones a desarrollar en campo y no apuntan a la motivación del personal.

Otro aspecto importante que impacta negativamente y fricciona el clima organizacional son las relaciones entre los colaboradores de un departamento con otro, la toma de decisiones orientada a los beneficios de un solo programa resulta en conflicto para el resto de la organización, debido a las diferencias en la mentalidad, preferencias, gustos y deseos.

Entrevista para elaboración de manual de puestos y otros trabajos con personal del área de Desarrollo Sostenible y área de crédito.

Se logró interactuar de forma individual con los colaboradores de las diferentes áreas de la Asociación de Desarrollo Pespirense “ADEPES” donde cada uno de ellos indicaba sentirse diferente en los puestos desempeñados y a su vez al momento de interactuar entre programas se percibía un alto nivel de tensión y todo esto por las diferentes perspectivas que tiene cada uno de ellos donde las decisiones no se consideraban de forma equitativa, así mismo se indicó que muchas de las decisiones tomadas no son beneficiosas para todos, ya que no se analizan los pro y contras de cada decisión tomando en consideración cada área de intervención y las diferentes formas de trabajo de un programa con otro.

Otro factor importante que se mencionó como parte de la inconformidad dentro del personal son los beneficios laborales como ser; reconocimientos, incentivos, celebraciones, actividades motivacionales, entre otros, en ocasiones se comenta que es debido a la falta de recursos que se presenta en el área de desarrollo sostenible al ser financiada exclusivamente por la cooperación quien no brinda recursos para algún tipo de beneficios laborales a menos que sea bajo la legislación del país.

Por otro lado, durante la entrevista realizada al personal técnico destinado a la realización de actividades de campo, mencionaron que corren muchos riesgos al momento de trasladarse a las zonas de influencia, debido a la inseguridad que se vive en el país, sumando a ello las distancias en los territorios a los cuales se trasladan a realizar su labor, ya que son lugares solitarios y además su medio de transporte es la motocicleta.

Un factor importante indicado es la aplicación de reglamentos, lo cual se ha percibido que no se está realizando la aplicación de forma equitativa para todos los colaboradores y esto se presta a malas interpretaciones de estos, pues piensan que hay preferencias entre un programa y otro.

Al finalizar las evaluaciones de puesto no fue brindada cierta información requerida, ya que se percibió temor por parte del personal encuestado, indicando que los jefes podrían tomar represalias contra cada uno de ellos.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se proporciona información detallada de las conclusiones y recomendaciones que la organización toma en consideración para la implementación del plan propuesto.

### 5.1 CONCLUSIONES

1. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede identificar que en la Asociación de Desarrollo Pespireense “ADEPES”, predomina un clima organizacional autoritario, en el cual las decisiones son tomadas por la alta dirección, sin considerar opiniones y sugerencias del resto de los colaboradores creando un ambiente de insatisfacción. Así mismo se logra percibir que no se implementan actividades motivacionales que permitan incentivar las actitudes y promover las relaciones de confianza entre jefes y subordinados. Otro aspecto importante es que la mayoría de los colaboradores están adaptados a un ambiente conformista en el cual no hay demostraciones de interés por realizar cambios importantes, ya sea en su desarrollo profesional o para el bienestar de la organización.
2. Actualmente en la organización es necesario mejorar el modelo de administración de recursos humanos, ya que no se está preparando y desarrollando profesionalmente a los colaboradores actuales, así como llevar a cabo las evaluaciones de clima organizacional que permiten mejorar aspectos internos y promover la satisfacción de los colaboradores. Por otra parte, existe un punto de dolor en la seguridad que perciben tener ambos géneros dentro de la organización, así como el fortalecimiento y mejoramiento de las relaciones interpersonales, dentro del modelo actual no existe el elemento importante que permita la motivación y aumento de la productividad, como lo es el reconocimiento por el logro de metas ya sea monetario o emocional.
3. En base a los resultados obtenidos, se puede definir la necesidad en que la Asociación de Desarrollo Pespireense implemente un plan de mejora que sirva como un instrumento para fortalecer las relaciones entre jefes y pares, dicho plan debe impulsar la motivación de los colaboradores, reconocer el trabajo realizado, formar nuevos líderes que promuevan el desarrollo profesional entre las áreas y que fidelicen empleados comprometidos con la organización. Por otra parte, que se logre una comunicación fluida y constante a nivel interno.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Incentivar la interacción de los colaboradores, procurando promover un clima organizacional participativo que permita la comunicación entre las dos grandes áreas de trabajo que representan a la Asociación de Desarrollo Pespireense “ADEPES”. Es importante que desde la alta dirección hasta los niveles básicos de la organización se logre respirar un ambiente confiable, amigable y de buen trato. Posteriormente, se deben ir atendiendo los temas de compensación, reconocimientos, aplicación de reglamentos y seguridad en el trabajo. Lo anterior con el fin de integrar todas las variables que han estado desatendidas, las cuales deben ser fortalecidas.
2. Atender los resultados de las variables que fueron estudiadas a través de la integración de los modelos de Likert y administración de recursos humanos, ambos impactan en el fortalecimiento de cada una de las variables, como ser; toma de decisiones, comunicación, relaciones, sistema de recompensas, desarrollo profesional, reconocimientos, así como la seguridad en el trabajo. Lo cual vendrá a beneficiar a los objetivos sociales y organizacionales de la Asociación de Desarrollo Pespireense “ADEPES”.
3. Implementar el plan de mejora que permita fortalecer el clima organizacional de ADEPES. A la vez, se estima conveniente la actualización del presente plan a consecuencia de la realización del estudio de clima organizacional con un mínimo de tiempo por cada dos años. Esto le permite a la organización medir nuevamente las variables y lograr visualizar de qué forma se mejoran las relaciones, comunicación, compensación, satisfacción, motivación, desarrollo profesional, toma de decisiones y la seguridad en el trabajo. Lo anterior permite que ADEPES se posicione como un referente ante el mercado laboral donde predomine un clima organizacional adecuado.



## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO PESPIRENSE “ADEPES”.**

Por medio del presente capítulo se da a conocer la reseña histórica, misión, visión y valores de la Asociación de Desarrollo Pespirense “ADEPES” a la vez se define un plan de mejora que permita fortalecer el clima organizacional de la misma. Por lo anterior, se logró conocer y entender el clima actual a través de una encuesta aplicada a todos los colaboradores activos. Por tal razón, se ha creado una propuesta detallada que pueda ser aplicada a la organización, con el fin de mejorar y lograr fortalecer el ambiente laboral, las relaciones actuales entre los colaboradores y jefes, los beneficios percibidos, el plan de desarrollo profesional y los reglamentos actualmente aplicados.

#### **RESEÑA HISTORICA**

La Asociación de Desarrollo Pespirense “ADEPES” es una organización privada de desarrollo local, sin fines de lucro, sin discriminación política, ni religiosa y por tiempo indefinido, teniendo como área de influencia principal el municipio de Pespire, departamento de Choluteca en la zona sur de Honduras y las zonas aledañas al municipio que desean emprender un proceso de desarrollo integral, sostenible, con el involucramiento y participación de las poblaciones. Esta institución surge después de la salida de Save The Children de este sector en el año de 1999, la que desarrollo un proceso de capacitación con las organizaciones comunitarias para fortalecer las capacidades de gestión y ejecución de proyectos, dando como resultado que estas comunidades sean ahora las socias principales de ADEPES. (ADEPES, 2022)

#### **MISIÓN**

“Somos una organización nacional que promueve la construcción de una sociedad justa y equitativa, a través de la prestación de servicios sociales y financieros, ágiles, oportunos y eficientes, para el desarrollo integral de la población en condiciones de vulnerabilidad y sujetas de derechos” (ADEPES, 2022).

## VISIÓN

“Al 2026, ser una organización hondureña, inclusiva, competitiva, con liderazgo y experiencia, en servicios de desarrollo y oportunidades financieras, con equidad de género y amigables con el ambiente” (ADEPES, 2022).

## VALORES

**Igualdad:** ADEPES, garantiza la atención para todas las personas, sin ninguna discriminación, en todas las etapas de la vida.

**Transparencia:** Los colaboradores-as y la misma ADEPES actúa y comunica abiertamente a la ciudadanía las acciones de su gestión y los efectos potenciales de estas acciones. De esta forma, todas las relaciones y decisiones que establezca y tome serán de aceptación por la comunidad en general y sus aliados estratégicos.

**Equidad:** La asociación garantiza la igualdad de oportunidades, derechos y obligaciones de la población meta, sin importar sus diferencias socioculturales como raza, género o religión.

**Confiabilidad:** Generar confianza, emociones agradables y sentimiento humanos de buen trato a las poblaciones acompañadas, para así permitir momentos de verdad y otorgar valor agregado en el servicio que les ofrecemos.

**Honestidad:** Actuar con la verdad en todo y cada uno de los actos hacia la población acompañada, proveedores, aliados y comunidad en general, imprimiendo un sentido de confianza, fiabilidad y transparencia en nuestro trabajo.

**Respeto:** Reconocer y aceptar los derechos y las diferencias de las demás personas u organizaciones, cumpliendo de manera oportuna con las responsabilidades establecidas y brindando un trato considerado y cortés con las poblaciones meta.

**Pertinencia:** Realizar nuestro proyecto de vida compatible con la visión institucional, manteniendo el deseo y la motivación de aportar al desarrollo de ADEPES, mediante nuestra capacidad intelectual y física.

**Participación:** ADEPES, promueve el involucramiento de sus actores en acciones de gestión y participación comunitarias para ejercer influencia en las decisiones políticas del área de influencia. (ADEPES, 2022)

## 6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El plan de mejora que se elaboró para la Asociación de Desarrollo Pespirensense “ADEPES” pretende proveer una serie de herramientas u actividades con diferentes bondades y beneficios, a la vez factibles para que los directivos logren su implementación y se conviertan en un aliado para el departamento de Talento Humano y así lograr cambiar el clima autoritario que actualmente predomina en la organización, donde las decisiones sean tomadas en equipo, se consideren opiniones y sugerencias entre los colaboradores para lograr un ambiente laboral colmado de satisfacción; como resultado de la aplicabilidad de dicho plan se pretende motivar a los colaboradores, promover un mejor ambiente laboral, mejorar las relaciones laborales, certificar la seguridad de los colaboradores en las diferentes actividades que realizan, impulsar el desarrollo profesional y acrecentar la felicidad dentro de la organización como un mejor lugar para trabajar.

Es fundamental que hoy en día las organizaciones cuenten con un clima excepcional, ya que juega un papel muy importante en la vida de las organizaciones, lo cual confirma positivamente que una institución como ADEPES que va creciendo en la zona de intervención, número de colaboradores, transparencia y credibilidad de las comunidades de base y de la cooperación internacional cuente con actividades puntuales a desarrollar para promover y afirmar el clima organizacional deseado.

Al contar ADEPES con un adecuado clima organizacional se convierte en una ONG con colaboradores motivados, incentivados y dispuestos a impactar positivamente en las comunidades y beneficiarios que son parte de las líneas de acción de los diferentes proyectos, por lo que es de suma importancia que predomine un clima acorde a lo que espera la fuerza laboral y que sean estos quienes los transmitan a través de sus acciones, actividades y funciones. Que se pueda respirar un ambiente agradable y que no existan colaboradores retenidos sino fidelizados como una ventaja competitiva para la organización.

Dentro de las herramientas del plan de mejora se incluye un modelo de administración de recursos humanos, que permite al área de Talento Humano llevar a cabo evaluaciones de clima organizacional en ciertos periodos de tiempo para mejorar las relaciones entre jefes y pares, lograr la satisfacción de los colaboradores, motivación de la fuerza laboral, brindar reconocimientos por logro de metas, aumentar la productividad, incentivar el desarrollo y formación profesional, establecer nuevos líderes, alcanzar una comunicación clara y constante, así como lograr la fidelización de los colaboradores.

### 6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La implementación del plan de mejora para fortalecer el clima organizacional de la Asociación de Desarrollo PespireNSE “ADEPES” busca alcanzar los siguientes objetivos:

1. Dotar a la organización de diferentes actividades motivacionales, de socialización e intercambio que beneficien el clima organizacional actual.
2. Facilitar al área de Talento Humano un detalle de reconocimientos e incentivos otorgados por el logro de metas, así como dar a conocer el detalle de beneficios que actualmente brindan de forma que sean socializados con los colaboradores.
3. Incentivar el desarrollo y crecimiento de talentos potenciales, así como brindar acciones que faciliten la comunicación y seguridad interna.
4. Mejorar el modelo de administración de recursos humanos que permita al área de Talento Humano desarrollar los procesos internos de personal en la organización.

### 6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA

**Tabla 5. Plan de mejora clima organizacional de la Asociación de Desarrollo Pespirense "ADEPES"**

Plan de Mejora Clima Organizacional Asociación de Desarrollo Pespirense "ADEPES"						
	Acciones/Tareas	Temas a desarrollar	Responsables	Periodicidad	Recursos	Medio de Verificación
Problema: Actividades motivacionales						
Objetivo 1 Implementar un detalle de actividades motivacionales para los colaboradores	Gestionar fondos desde el área de talento humano para desarrollar el plan de actividades.  Organizar/cotizar y convocar a la fuerza laboral.  Desarrollar las actividades planificadas.	-Desayuno con jefes -Torneo de fútbol -Capacitación motivacional -Celebración día del hombre -Jueves de Zumba -Celebración Cumpleaños	Talento Humano  Administración  Logística	Semestral  Anual  Anual  Anual  Mensual  Mensual	Humano  Financiero	Evaluación de las actividades desarrolladas por parte del área de talento humano.
Problema: Diferentes climas entre áreas debido al trabajo realizado						
Objetivo 2 Realizar socialización e intercambio entre áreas, con el fin, de dar a conocer el trabajo que realiza cada uno de los colaboradores y exista comprensión de las tareas.	Identificar los puestos a socializar e intercambiar.  Programar las áreas y fechas de socializar e intercambiar  Dotar al personal de intercambio con las herramientas necesarias	-Semana de socialización de programas entre jefes, compañeros y pares.  -Intercambio entre jefes	Talento Humano  Mandos medios-Aplica intercambio  Resto de personal-Aplica socialización	Anual          Anual	Humano  Tecnológico  Logísticos	Evaluación de las actividades desarrolladas por parte del área de talento humano.

Plan de Mejora Clima Organizacional Asociación de Desarrollo Pespirense "ADEPES"						
	Acciones/Tareas	Temas a desarrollar	Responsables	Periodicidad	Recursos	Medio de Verificación
Problema: Reconocimientos e incentivos						
Objetivo 3 Proponer un detalle de reconocimientos a base de los logros de cada área	Identificar los tipos de reconocimientos monetarios y no monetarios  Elaborar lineamientos para la aplicación de reconocimientos  Presupuestar los reconocimientos de acuerdo con cada área  Presentar los reconocimientos	Medio día libre  Colaborador del año  Bono económico (L.1,000.00 a L.2,000.00)  Viajes  Diploma de reconocimiento  Cena de reconocimiento  Agradecimiento en los medios de comunicación interna  Certificado de Supermercado	Talento Humano  Jefes de área  Administración	De acuerdo con la necesidad y lo estipulado en los lineamientos	Financieros  Humanos  Logísticos	Verificar las entregas realizadas  Evaluaciones de clima y desempeño

Plan de Mejora Clima Organizacional Asociación de Desarrollo Pespirense "ADEPES"						
	Acciones/Tareas	Temas a desarrollar	Responsables	Periodicidad	Recursos	Medio de Verificación
Problema: Actividades de desarrollo y crecimiento profesional						
Objetivo 4 Proponer actividades de desarrollo profesional que promuevan las oportunidades de crecimiento	<p>Elaborar plan de actividades necesarias para desarrollar talentos.</p> <p>Elaborar presupuesto para desarrollar las actividades</p> <p>Identificar colaboradores que requieren ser desarrollados.</p> <p>Planificar y cotizar el desarrollo de las actividades.</p> <p>Evaluar al personal que está siendo desarrollado.</p> <p>Proponer al personal en los movimientos o promociones internas.</p>	<p>Capacitaciones financieras</p> <p>Talleres de liderazgo</p> <p>Intercambios con otras ONG</p> <p>Capacitaciones técnicas</p> <p>Becas de estudio</p> <p>Concursos internos</p>	<p>Talento Humano</p> <p>Jefes intermedios</p> <p>Logística</p> <p>Dirección</p>	<p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Semestral</p> <p>Anual</p>	<p>Financieros</p> <p>Humanos</p> <p>Logísticos</p>	Evaluación de desempeño
Problema: Inseguridad de los colaboradores						
Objetivo 5 Realizar acciones que permitan mejorar la seguridad de los colaboradores	Establecer lineamientos para la realización de trabajo en campo.	<p>Limitar las zonas de riesgo</p> <p>Establecer horarios de salida y retorno</p> <p>Estipular la cantidad de colaboradores por visita</p> <p>Definir salidas del personal femenino</p>	<p>Talento Humano</p> <p>Jefes de área</p>	Anual	<p>Financieros</p> <p>Humanos</p> <p>Logísticos</p>	Reuniones de equipo y evaluación de clima organizacional

Plan de Mejora Clima Organizacional						
Asociación de Desarrollo Pespirense "ADEPES"						
	Acciones/Tareas	Temas a desarrollar	Responsables	Periodicidad	Recursos	Medio de Verificación
Problema: Desconocimiento de los beneficios que otorga la organización						
Objetivo 6 Dar a conocer el detalle de beneficios que actualmente brinda la organización a sus colaboradores	<p>Validar los beneficios que actualmente brinda la organización.</p> <p>Elaborar una presentación con el detalle de los beneficios.</p> <p>Presentar en reunión de equipo los beneficios actuales.</p> <p>Enviar mediante correo electrónico el detalle de los beneficios y como acceder a estos.</p>	<p>Beneficios de ley</p> <p>Beneficios de la organización</p>	Talento Humano	Semestral	Humanos Logísticos	<p>Ayuda memoria de reunión</p> <p>Correo electrónico de envío de la información</p>
Problema: Inadecuado uso de los canales de comunicación interna						
Objetivo 7 Brindar acciones que mejoren los canales de comunicación interna de la organización.	<p>Analizar los canales de comunicación actuales.</p> <p>Capacitar a los colaboradores en el uso de los canales de comunicación</p> <p>Definir un proceso de comunicación interna</p> <p>Realizar los comunicados internos en base al proceso establecido.</p>	<p>Comunicar feriados y fechas festivas</p> <p>Cumpleaños del mes</p> <p>Cambios de Estructura</p> <p>Concursos Internos</p> <p>Otros</p>	Talento Humano	<p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Semanal</p>	Humanos Tecnológicos	Comunicados publicados



Plan de Mejora Clima Organizacional Asociación de Desarrollo Pespirese "ADEPES"						
	Acciones/Tareas	Temas a desarrollar	Responsables	Periodicidad	Recursos	Medio de Verificación
Problema: Aplicación inadecuada de reglamentos						
Objetivo 8 Definir el proceso adecuado para la aplicación del reglamento interno	<p>Revisar el historial de aplicaciones realizadas al personal.</p> <p>Definir los responsables de revisar las solicitudes de llamados de atención.</p> <p>Establecer el proceso de aplicación.</p> <p>Validar el cumplimiento y aplicación de forma equitativa para el personal de toda la organización.</p>	<p>Capacitar a jefes inmediatos sobre la aplicación de reglamentos.</p> <p>Socialización del reglamento con colaboradores</p>	<p>Talento Humano</p> <p>Logística</p>	Anual	<p>Humanos</p> <p>Logísticos</p> <p>Financieros</p>	Historial de aplicaciones de reglamento

Plan de Mejora Clima Organizacional Asociación de Desarrollo Pespirense "ADEPES"						
	Acciones/Tareas	Temas a desarrollar	Responsables	Periodicidad	Recursos	Medio de Verificación
Problema: Modelo de administración de recursos humanos inadecuado						
Objetivo 9 Mejorar el modelo de administración de recursos humanos que permita al área de Talento Humano desarrollar los procesos internos de personal en la organización.	Verificar el cumplimiento del modelo de administración de recursos humanos de acuerdo con el cronograma de actividades establecidas.	Actividades motivacionales Intercambio y socialización Reconocimientos e incentivos Desarrollo y crecimiento profesional Seguridad de colaboradores Beneficios Comunicación interna Reglamento interno	Talento Humano	Anual	Humanos Logísticos Financieros	Clima organizacional y Evaluación del desempeño

Fuente: (Elaboración Propia, 2022)

Para lograr la efectividad de la implementación del plan de mejora de clima organizacional en la Asociación de Desarrollo Pespirensense “ADEPES”, es necesario que la alta dirección, el área de administración, finanzas y talento humano, estén convencidos de que el desarrollo del plan ayudará a fortalecer el clima organizacional que actualmente predomina en la organización, por lo que es sumamente importante que se conozca y entienda los beneficios que brinda dicho plan.

En primer lugar, se recomienda a la alta dirección poder brindar el apoyo necesario al área de talento humano, quién será el encargado de realizar la implementación, seguimiento y evaluación del plan a desarrollar.

En segundo lugar, es conveniente e importante lograr el involucramiento de todo el personal de la asociación, con el fin de que puedan conocer, vivir y ser parte del plan a desarrollar como parte de sus objetivos laborales.

Lo importante de implementar el plan es que todo el personal pueda ser parte de este y se encuentre convencido de que las acciones a realizar serán de beneficio para las áreas, procesos, vida personal, familiar, desarrollo profesional, entre otros.

El área responsable de la implementación del plan de mejora debe tener claridad de las acciones a realizar, así como apegarse a los lineamientos establecidos para su desarrollo y realización.

#### 6.4.1 DESCRIPCIÓN DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES A SER DESARROLLADAS

1. La gestión de fondos para lograr la implementación del plan de actividades motivacionales es una tarea, la cual debe ser trabajada de la mano principalmente de talento humano, acompañada de la alta dirección y de la administración/finanzas, ya que son los encargados de asignar los recursos financieros, necesarios para brindar una atención personalizada para los colaboradores y que estos se sientan altamente motivados y fidelizados con la organización. Para la implementación del detalle de actividades motivacionales para los colaboradores se debe:

- ✓ Definir el plan de actividades a desarrollar en las diferentes áreas, mismo que sea de conveniencia a los presupuestos establecidos y que facilite la comprensión de los colaboradores al participar en el desarrollo.
- ✓ Definir las actividades a realizar durante el año de acuerdo con la periodicidad establecida.
- ✓ Identificar proveedores y costos que permitan proveer los insumos necesarios para que la organización desarrolle las actividades basándose en los presupuestos aprobados.
- ✓ Realizar convocatoria mediante los medios de comunicación internos al personal que será parte de las actividades a desarrollar según cronograma propuesto.
- ✓ Realizar logística y desarrollo de actividades a implementar de acuerdo con lo siguiente:
  - a) Desayuno con jefes: Permite fortalecer las relaciones entre jefes y pares, así como degustar de un desayuno durante las conversaciones y compartir, mismos que puede ser programado de 8:00 a.m. a 9:30: a.m.
  - b) Torneo de Fútbol: Esta actividad es un medio de socialización entre áreas que permite incentivar y fortalecer las relaciones laborales, llevándose a cabo en el mes de agosto en jornadas de sábado a domingo de 8:00 am a 11:00 am y de 3:00 p.m. a 5:00 p.m., en las mismas pueden participar los familiares de los colaboradores para que sean el apoyo de los jugadores.
  - c) Capacitación motivacional: La formación se puede desarrollar con los colaboradores de diferentes áreas a través de coaching a inicios de cada año, llevándose a cabo en un hotel cercano a la oficina en un horario de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. cerrando con un almuerzo de convivencia.
  - d) Día del Hombre: Se puede realizar un almuerzo en el área de cafetería de la organización, mismo que puede ser en un horario de 12:00 p.m. a 1:30 p.m., en el cual estén presentes los altos directivos, quienes puedan brindar sus felicitaciones a los colaboradores, ya que durante años solamente se han llevado a cabo las celebraciones del día de la mujer.
  - e) Jueves de Zumba: Una vez a la semana se puede desarrollar una clase de baile para todos los colaboradores que deseen beneficiar la salud física, las relaciones entre

compañeros y desestresarse de las actividades cotidianas. La clase se puede desarrollar de 5:00 p.m. a 6:00 p.m. mediante la plataforma de YouTube transmitida en una pantalla instalada en uno de los salones disponibles.

- f) Celebración de cumpleaños: Enviar una felicitación virtual a través de los medios de comunicación interna, así como partir un pastel al final del día para los colaboradores que cumplieron años en el mes finalizado.

2. Para realizar socialización e intercambio entre áreas, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- ✓ Es necesario que el área de talento humano pueda realizar la convocatoria a las diferentes áreas a participar, con el fin de transmitir la dinámica que se llevará a cabo en cada una, como ser:

- 1. Semana de socialización de programas entre jefes, compañeros y pares: Durante esta semana se busca que cada colaborador de las diferentes áreas pueda describir las tareas que realizan y como lo hacen, las limitaciones que se les presentan a la hora de llevar a cabo las actividades, quién es el jefe inmediato, entre otros. Misma actividad se puede desarrollar en un salón de la oficina para presentar en un breve resumen dichas actividades en un día de la semana programado.

- ✓ Programar las áreas y fechas a realizar intercambio:

- 1. Llevar a cabo intercambio entre las áreas que sea factible realizar los cambios, ejemplo; administración del área de desarrollo con la administración del área de créditos, gerencia de programas versus gerencia de crédito, personal de logística de programas versus personal de logística de créditos, etc. Los intercambios pueden ser realizados durante una semana por cada área.

- ✓ Dotar al personal de intercambio las herramientas necesarias, para lo cual es importante identificar lo que se requiera al momento de hacer el traslado a otra área de la organización.

3. Proveer un detalle de reconocimientos para que los colaboradores sean incentivados en cada una de las áreas de la organización, como ser:

✓ Identificar los tipos de reconocimientos que serían otorgados al personal, de tal forma conocer si estos se encuentran dentro del presupuesto para aquellos que son monetarios y los no monetarios, validar que son factibles para los líderes de la organización:

a) Monetarios:

- Establecer el presupuesto de los bonos que serán otorgados en el año y la cantidad de colaboradores que serán reconocidos.
- Bono económico en el cual se puede fijar un monto mínimo de L.1,000.00 con un máximo de L.2,000.00 por colaborador.
- Viajes: Se puede otorgar un fin de semana para dos personas en uno de los hoteles que se encuentren en las playas o sectores turísticos del país.
- Cena de reconocimientos: Es una oportunidad para agradecer a los colaboradores los logros que se han alcanzado a mitad del año. En dicha cena es indispensable la participación del director, así como de los jefes inmediatos, la cual se puede llevar a cabo en un restaurante del sector.
- Certificado de Supermercado: Entregar un certificado de consumo por un valor equivalente a L.1,000.00, el cual puede ser canjeado en uno de los supermercados disponibles.

b) No Monetarios:

- Medio día libre: Por alguna acción de logro o una calificación satisfactoria en alguna auditoría se puede otorgar un medio día libre en cualquier día de la semana o del mes, que sea utilizado a conveniencia del colaborador que alcanzo el logro o meta.
- Colaborador del año: Se puede hacer a través de un diploma de reconocimiento el primer día de mayo que se celebra el día del trabajador, a aquellos colaboradores que han alcanzado metas importantes y que han beneficiado a la organización por sus logros alcanzados. En dicha actividad

se puede invitar a los directivos y a los compañeros y jefes de dichos homenajeados.

- Diploma por reconocimientos: A través de logros alcanzados que se encuentren fuera de los objetivos individuales de cada colaborador, se puede otorgar un diploma con mención de agradecimiento por la labor desempeñada y que representa un extra de beneficios para la organización.
- Agradecimiento en los medios de comunicación interna: Dirigido a colaboradores que han alcanzado logros importantes y que han sido reconocidos por iniciativas importantes, se puede reconocer públicamente a través de los medios de comunicación interna.

- ✓ Elaborar lineamientos para la aplicación de reconocimientos; es importante establecer los lineamientos, de tal forma que estos sean equitativos para todos los colaboradores y a la vez puedan ser socializados.

4. Para poder implementar las actividades de desarrollo profesional que promuevan las oportunidades de crecimiento es necesario lo siguiente:

- ✓ Elaborar plan de actividades necesarias para desarrollar talentos como ser:
  - 1) Capacitaciones financieras: Las cuales podrán estar orientadas a los equipos de finanzas de acuerdo con las acciones que realizan en los diferentes programas, a la vez se pueden orientar a otro grupo de la organización, entrenamientos sobre el lavado de activos, transparencia de fondos, ley de facturación y finanzas personales. Lo anterior, con una periodicidad semestral o de acuerdo con los requerimientos que el área de talento humano considere necesario en base actualizaciones que se realicen, así mismo podrán ser desarrolladas mediante los medios electrónicos disponibles.
  - 2) Programas de Coaching y Talleres de Liderazgo: Contratar a un proveedor experto en temas de trabajo en equipo, motivacional y liderazgo, con el fin de desarrollar jornadas de intensivas por cada una de las áreas, mismas que deberán ser impartidas de forma presencial en el salón disponible de la organización y que sean en horarios laborales.

- 3) Intercambio entre ONG: Un área focal es la administrativa financiera, la cual podría conocer nuevas formas de aplicar políticas, formatos y acciones que benefician a la organización como un cambio positivo. En base a esto, se harían visitas por parte de los integrantes de las áreas en mención para que conozcan como se desarrollan los procesos en otras organizaciones amigas del sector. Las visitas se podrán realizar durante la semana laboral en grupos de dos colaboradores por semana, cubriendo el mismo horario que mantiene la organización.
  - 4) Capacitaciones técnicas: Es necesario dotar a todo el equipo de primer ingreso como al actual en temas de trabajo de campo, como ser; implementación de huertos, gestión de riesgo, inundación, fortalecimiento de capacidades, empoderamiento de la juventud y la mujer, emprendimiento, entre otros. Las cuales podrán ser llevadas a cabo en los salones de la organización, solicitando el apoyo de las capacitaciones a organizaciones amigas, personal capacitado con antigüedad importante y a los proveedores de la organización, durante los horarios laborales.
  - 5) Becas de Estudio: Proveer a un colaborador seleccionado en el año, una beca que le permita seguirse desarrollando en el sector laboral, misma que podrá ser recibida de forma virtual o presencial si fuese dentro del sector, así como lo convengan las partes.
  - 6) Concursos Internos: Promover la participación de los colaboradores en los concursos internos por movimiento y promociones en plazas disponibles, realizando la oportunidad hasta tres ternas dentro del concurso, lo cual permitirá al colaborador crecer laboralmente, así como a la organización el poder desarrollar a sus talentos internos.
- ✓ Es necesario elaborar presupuesto para desarrollar las actividades detalladas en el plan, lo cual será una responsabilidad del área de talento humano, la alta dirección, administración y los jefes intermedios.



- ✓ Es de suma importancia el poder identificar a todos aquellos colaboradores que requieren ser desarrollados profesionalmente, analizando los beneficios que esto le traerá a la organización y al personal mismo.
  - ✓ Una vez desarrollado el plan e identificados los colaboradores, es importante y necesario cotizar los costos que tendrían las capacitaciones, talleres, intercambios, becas, entre otros. Lo anterior, para saber si es factible para la organización y a la vez, si se cuenta con el presupuesto requerido para la misma. Otro aspecto importante es definir los tiempos de cada una de las actividades, ya que, de eso, varían o dependen los costos y demás. Posteriormente, es importante realizar la planificación y logística de las mismas.
  - ✓ Como siguiente punto es importante evaluar a toda aquella persona que está siendo capacitada, para saber si realmente es una buena inversión la que está realizando la organización y así también permite evaluar a los proveedores del servicio brindado.
  - ✓ Es importante tomar en cuenta al personal actual para concursar internamente en los ascensos o movimientos de la organización, así mismo, validar que el personal cuente con las capacidades requeridas según el perfil de puesto, de tal forma que puedan ser promovidos en el plazo establecido.
5. Una actividad fundamental es establecer una buena seguridad para los colaboradores dentro de las actividades que realizan en sus labores diarias para la organización, por lo que es necesario promover acciones que permitan mejorar la seguridad de todos los colaboradores, por lo que es necesario realizar lo siguiente:
- ✓ Establecer lineamientos para la realización de actividades en campo y dentro de la organización misma, el cual debe contener lo siguiente:
    - Limitar las zonas de riesgo: Definir aquellos sectores de alto riesgo, donde existe violencia y delincuencia extrema, con el fin de establecer un listado de zonas a las cuales los colaboradores no podrían llegar sin el acompañamiento de un líder de la comunidad visitada.
    - Establecer horarios de salida y retorno: Proporcionar un horario de salida hacia las comunidades, así como un horario de retorno que no sobrepase la

jornada laboral o que no exponga al personal en altas horas de la noche y que permita desarrollar las actividades sin inconvenientes.

- Estipular la cantidad de colaboradores por visita: Definir la cantidad de personal que podrá visitar la misma comunidad de forma conjunta.
- Definir salidas del personal femenino: brindar al sexo femenino una compañía designada para que se traslade a los sectores definidos como riesgosos. Por lo que sería recomendable hacer un intercambio de agendas con los diferentes equipos y programar visitas conjuntas.

6. Dar a conocer el detalle de beneficios que otorga la organización es de suma importancia para que los colaboradores vean todo lo que la organización les brinda, ya sean basados en ley y como extras otorgados, por lo que es importante:

- ✓ Validar los beneficios que actualmente brinda la organización:
  - Beneficios de ley: Preparar un listado con todos aquellos beneficios que actualmente está cancelando la organización y que estos a su vez son parte de lo que dicta la legislación laboral nacional.
  - Beneficios de la organización: Hacer un inventario de aquellos beneficios o incentivos extra a los que dicta la legislación laboral nacional, mismos que brinda actualmente la organización y que no son del conocimiento de los colaboradores. Lo anterior, servirá para que los colaboradores valoren y tomen en cuenta los beneficios que perciben por ser parte de la organización, así mismo que les permitan valorar al momento de una separación de salida.
- ✓ Elaborar una presentación con el detalle de los beneficios: Se debe detallar de forma ordenada en una presentación en PDF todo el detalle de los beneficios percibidos, de tal forma que los colaboradores puedan consultar en cualquier momento y compartir con otros colaboradores.
- ✓ Presentar en reunión de equipo los beneficios actuales: Mostrar a los equipos de trabajo la presentación de todos los beneficios, para que estos puedan entenderlos y

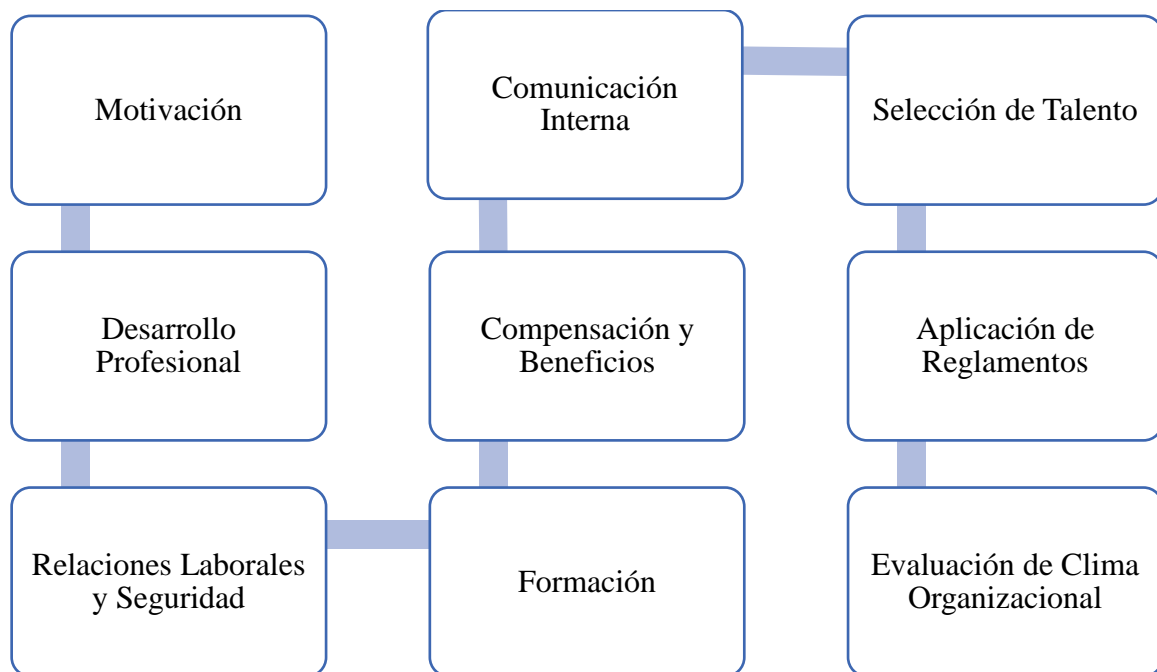
conocer cómo se utilizan, así como su costo y cuanto es lo que representan en sus ingresos anuales.

- ✓ Enviar mediante correo electrónico el detalle de los beneficios y como acceder a estos: Utilizar los medios de comunicación internos para dar a conocer los beneficios actuales, así como actualizaciones que estos puedan sufrir a lo largo del tiempo.
7. Brindar acciones que mejoren los canales de comunicación interna, por lo que es importante desarrollar las siguientes acciones que permiten hacer uso adecuado de las plataformas digitales, enlaces electrónicos, correos, entre otros:
- ✓ Analizar los canales de comunicación actuales: Hacer una revisión actual de los canales de comunicación, con el fin de definir si se está haciendo el uso correcto o se está obteniendo el provecho de cada uno de ellos.
  - ✓ Capacitar a los colaboradores en el uso de los canales de comunicación: Luego del resultado obtenido del análisis de los canales de comunicación, es necesario capacitar a los colaboradores para que puedan hacer uso correcto de los mismos.
  - ✓ Definir un proceso de comunicación interna: Una vez desarrollada la capacitación es importante establecer un proceso que defina el paso a paso de los encargados y la forma en que serán desarrolladas las comunicaciones, mismos que deben ser socializados y enviados a través de los canales de comunicación existentes dentro de la organización.
  - ✓ Realizar los comunicados internos basándose en el proceso de comunicación establecido, por lo que algunos de los mensajes podrían incluir la siguiente información:
    - Comunicar feriados y fechas festivas: Enviar un comunicado a través de correo electrónico que permita informar a los colaboradores de la festividad o el feriado próximo, de tal forma puedan hacer planes de acuerdo con las fechas establecidas.

- Cumpleaños del mes: Envío de la fotografía de los colaboradores que cumplen años en el mes, así como un mensaje de felicitación y buenos deseos para los mismos.
  - Cambios de Estructura: Publicar a través del correo electrónico y dirigido a todos los colaboradores, aquellos ascensos y promociones importantes, de tal forma que la fuerza laboral pueda conocer quiénes son los nuevos representantes o encargados de manejar los procesos, así como de algunas áreas de la organización.
  - Concursos Interno. Lanzar a través de los medios de comunicación interna el detalle de vacantes disponibles, donde uno de los medios más efectivos o rápidos sea a través del WhatsApp, lo anterior, para que los colaboradores se incentiven y puedan considerar la aplicación a dichas propuestas.
8. Proveer a la organización de un proceso adecuado para la aplicación del reglamento interno de trabajo, lo cual permite trabajar de forma equitativa con el personal en cuanto a la aplicación de sanciones o llamados de atención. Por lo que es importante las siguientes acciones:
- ✓ Revisar el historial de aplicaciones realizadas al personal: El área de talento humano debe revisar o inventariar todas las aplicaciones realizadas, de tal forma, mantener actualizado el historial y causas de aplicación para futuros casos que ocurran dentro de la organización, de tal forma que los jefes inmediatos puedan conocer a quienes de sus equipos ya han sancionado por las mismas causas.
  - ✓ Definir los responsables de revisar las solicitudes de llamados de atención: Es importante que dichas aplicaciones sean revisadas por el equipo de talento humano en conjunto con los jefes inmediatos y verificar que estas apliquen a los colaboradores correctos en los tiempos establecidos de acuerdo con el caso que ocurra y a los artículos estipulados en el reglamento interno de trabajo.
  - ✓ Establecer el proceso de aplicación: Es importante definir quién será el encargado de aplicar las sanciones, una vez hayan sido analizados y revisados los casos sujetos a la aplicación de artículos según reglamento, por lo que antes de desarrollar el proceso es necesario llevar a cabo las siguientes acciones:

- Capacitar a jefes inmediatos sobre la aplicación de reglamentos: Que exista un mayor nivel de conocimiento por parte de los jefes encargados de la aplicación, así como de aquellos colaboradores que podrían recibir una sanción para que sean conscientes de las consecuencias de acciones inadecuadas en el trabajo
  - Socialización del reglamento con colaboradores: Enviar a nivel general el reglamento interno de trabajo a todo el personal de la organización, de tal forma que tengan en sus controles lo estipulado y puedan siempre recordar las obligaciones y prohibiciones mencionadas en el mismo.
- ✓ Validar el cumplimiento y aplicación de forma equitativa para el personal de toda la organización: Es importante que el área de talento humano revise continuamente dichas aplicaciones, así como actualizaciones probables al reglamento y que estas sean modificadas en tiempo y forma. Así mismo, que pueda ser auditado el proceso para conocer oportunidades de mejora y fortalecer aquellos aspectos no identificados.
9. Mejorar el modelo de administración de recursos humanos que permita al área de Talento Humano desarrollar los procesos internos de personal en la organización. Una vez implementados las ocho acciones y estrategias del plan, se podrá mejorar y fortalecer el modelo actual, mismo que servirá para mantener el ciclo de realimentación de actividades y objetivos para la Asociación de Desarrollo Pespireense “ADEPES”.

El área de Talento Humano es encargada de mantener vigilado el modelo y hacer que este se cumpla en bases a las propuestas planteadas, mismas que podrán ser actualizadas de acuerdo con los resultados obtenidos en las evaluaciones posteriores de clima organizacional que decida realizar la organización. Por lo anterior, se presenta el diagrama propuesto de los puntos importantes que debe contener la mejora de dicho modelo:



**Figura 6. Modelo de administración de recursos humanos**

Fuente: (Elaboración propia 2022)

Lo descrito en el diagrama anterior, permite que el área de Talento Humano se enfoque en las diferentes actividades a desarrollar basadas en los resultados obtenidos en el presente estudio, mismo que ha sido explicado en el ámbito de las actividades y objetivos en el plan de mejora de clima organizacional. El poder mantener el modelo desarrollado en la organización, así como actualizado, es tarea primordial del área de Talento Humano con el apoyo de los altos directivos y jefes inmediatos de la organización.

### 6.5 MEDIDAS DE CONTROL

La organización tendrá que realizar verificaciones de la realización del plan de actividades, así mismo velar porque se cumplan las metas y objetivos propuestos. Podrá desarrollar nuevamente el estudio de clima organizacional por lo menos cada dos años, para validar que en efecto la implementación del plan de mejora ha surtido efectos y resultados positivos.

Es importante que pueda ser integrada una comisión encargada de velar o revisar el cumplimiento y desarrollo del plan, así como los resultados obtenidos de la aplicación. La comisión

podrá estar integrada por personal de talento humano, dirección ejecutiva y un jefe por cada una de las áreas en representación, ya que son quienes conviven a diario con el personal y se encuentran de cerca en las actividades que realizan.

La comisión integrada por las diferentes áreas mencionadas anteriormente podrá brindar un seguimiento de forma anual, con el fin de validar el cumplimiento de las acciones y temas desarrollados. Así como, el poder conocer si se ha logrado un cambio de perspectiva y nivel de motivación por parte de los colaboradores y si se han alcanzado los objetivos planteados.

El plan de mejora de clima organizacional para la Asociación de Desarrollo Pespirense “ADEPES”, será evaluado de tal forma que se lleve a cabo una revisión evaluativa en tiempo y forma para que se garantice una retroalimentación a cada una de las actividades. Dicha evaluación se llevará a cabo en dos momentos; una siendo a corto plazo (anualmente) o de acuerdo con cada uno de los plazos a aplicar cada actividad, como medio de monitoreo y evaluación. El segundo se realizará a largo plazo (cada dos años) a través de la encuesta de clima organizacional.

En cada evaluación debe quedar por escrito un expediente que permita visualizar los resultados que se han obtenido durante el año de forma productiva o aquellos que han dejado de percibir resultados positivos. Por otro lado, se realizará una evaluación del plan actual propuesta de forma integrada para conocer cuáles pueden ser los cambios propuestos basándose en los resultados de dicha revisión.

## 6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

**Tabla 6. Cronograma de implementación**

Objetivos	No.	Cronograma Actividad/Tarea	2023												2024											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Implementar un detalle de actividades motivacionales para los colaboradores	1	Gestionar fondos desde el área de talento humano para desarrollar el plan de actividades.	■																							
	2	Organizar/cotizar y convocar a la fuerza laboral.		■						■			■													
	3	Desarrollar las actividades planificadas.			■						■		■	■												
Realizar socialización e intercambio entre áreas	4	Identificar los puestos a socializar e intercambiar.					■																			
	5	Programar las áreas y fechas de socializar e intercambiar						■											■							
	6	Dotar al personal de intercambio con las herramientas necesarias																	■							
Proponer un detalle de reconocimientos a base de los logros de cada área	7	Identificar los tipos de reconocimientos monetarios y no monetarios		■																						
	8	Elaborar lineamientos para la aplicación de reconocimientos			■	■																				
	9	Presupuestar los reconocimientos de acuerdo a cada área						■	■																	
	10	Presentar los reconocimientos									■															
Proponer actividades de desarrollo profesional que promuevan las oportunidades de crecimiento	11	Elaborar plan de actividades necesarias para desarrollar talentos.											■	■												
	12	Elaborar presupuesto para desarrollar las actividades											■	■												
	13	Identificar colaboradores que requieren ser desarrollados.																■	■				■	■		
	14	Planificar y cotizar el desarrollo de las actividades.																	■					■		
	15	Evaluar al personal que está siendo desarrollado.																		■				■		
Realizar acciones que permitan mejorar la seguridad de los colaboradores	16	Establecer lineamientos para la realización de trabajo en campo.				■																				



Objetivos	No.	Cronograma	2023												2024											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Dar a conocer el detalle de beneficios que actualmente brinda la organización a sus colaboradores	17	Validar los beneficios que actualmente brinda la organización.				■							■													
	18	Elaborar una presentación con el detalle de los beneficios.				■							■													
	19	Presentar en reunión de equipo los beneficios actuales.					■						■							■						
	20	Enviar mediante correo electrónico el detalle de los beneficios y como acceder a estos.					■						■							■						
Brindar acciones que mejoren los canales de comunicación interna de la organización.	21	Analizar los canales de comunicación actuales.				■																				
	22	Capacitar a los colaboradores en el uso de los canales de comunicación							■																	
	23	Definir un proceso de comunicación interna								■																
Definir el proceso adecuado para la aplicación del reglamento interno	24	Revisar el historial de aplicaciones realizadas al personal.		■																■						
	25	Definir los responsables de revisar las solicitudes de llamados de atención.			■																					
	26	Establecer el proceso de aplicación.					■																			
	27	Validar el cumplimiento y aplicación de forma equitativa para el personal de toda la organización.							■													■				
Mejorar el modelo de administración de recursos humanos	28	Verificar el cumplimiento del modelo de administración de recursos humanos de acuerdo al cronograma de actividades establecidas.												■										■		

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

## INFORMACIÓN IMPORTANTE SOBRE EL PRESUPUESTO

A continuación, se presenta el presupuesto detallado con base en el plan de mejora de clima organizacional, el cual fue realizado considerando los temas a desarrollar por el equipo de talento humano, así mismo se describen en el plan de mejora en la columna número tres, bajo el nombre "temas a desarrollar", lo anterior, debido a que el propósito es brindar valores a cada una de las actividades planteadas para que el equipo encargado pueda valorar si se implementa el 100% de las actividades o un porcentaje de estas.

Otro aspecto importante es relacionado con los periodos en los cuales se presupuestó cada actividad, así como la ejecución de estas, siendo en 2023 el desarrollo de aquellas actividades que permiten proporcionar una perspectiva diferente sobre el clima organizacional a los colaboradores, como ser; motivación, seguridad, beneficios, reconocimientos, intercambios y socialización. Posteriormente, en 2024, se llevará a cabo el desarrollo profesional del personal y a su vez una encuesta de clima organizacional que mida los aspectos antes trabajados, de esta forma, poder valorar el cambio que ha impactado en el clima una vez realizada la implementación de las actividades mencionadas en el plan de mejora.

Las actividades mencionadas en el presupuesto se proponen que sean desarrolladas en dos años, debido a las circunstancias que hoy en día viven las organizaciones no gubernamentales, donde los fondos se encuentran destinados en un 40% para personal y costos administrativos y el 60% restante para actividades directas. Por lo anterior, limita a la organización en que pueda solicitar una modificación presupuestaria por una fuerte cantidad de dinero en un solo año, por lo que es importante señalar que no todos los presupuestos de la organización se elaboran a inicios de año, pues existen acuerdos por periodos de 1, 2, 3 y 4 años, donde los mismos ya han sido aprobados a través de convenios, en el cual no se cuenta con una línea específica para cubrir las actividades propuestas. Por lo que se propone realizar la implementación por etapas apegadas al tipo de organización y fondos que se manejan en la misma.

**Tabla 7. Presupuesto.**

Objetivo	Actividad	Responsable	Unidad de medida	Frecuencia	Unidades	Precio Unitario	Total	Año 2023	Año 2024	Observaciones
1	Desayuno con jefes	RRHH /Administración	Desayunos	Semestral	120	L 150.00	L 18,000.00	L 18,000.00		Se realizarán por equipos y en compañía de su respectivo jefe.
	Torneo de fútbol	RRHH /Administración	Premio	Anual	3	L 766.67	L 2,300.00	L 2,300.00		Habrá tres ganadores 1er lugar por L. 1,000.00, 2do L. 800.00 y 3er lugar L. 500.00.
			Alquiler de cancha	Anual	1	L 700.00	L 700.00	L 700.00		
	Capacitación motivacional	RRHH /Administración	Capacitador	Anual	1	L 78,765.00	L 78,765.00	L 78,765.00		Se llevará a cabo a través de un programa de coaching.
			Alimentación	Anual	60	L 150.00	L 9,000.00	L 9,000.00		
	Celebración día del hombre	RRHH	Termo personalizado	Anual	40	L 200.00	L 8,000.00	L 8,000.00		Será entregado a los 40 hombres que se encuentran en la institución actualmente.
Celebración Cumpleaños	RRHH/Equipo de logística	Pastel, refrescos y desechables	Mensual	12	L 1,500.00	L 18,000.00	L 18,000.00		Incluye pastel, refrescos y desechables para 60 personas.	

Objetivo	Actividad	Responsable	Unidad de medida	Frecuencia	Unidades	Precio Unitario	Total	Año 2023	Año 2024	Observaciones
3	Bono económico (L.1,000.00 a L.2,000.00)	RRHH/jefes de área	Bonos	Anual	15	L 1,333.33	L 20,000.00	L 20,000.00		Cinco bonos de L. 2,000.00 y 10 bonos de L.1,000.00.
	Viajes	RRHH/jefes de área	Viajes	Anual	2	L 7,500.00	L 15,000.00	L 15,000.00		Islas de la Bahía, dos noches, tres días, traslado por Ferry.
	Cena de reconocimiento	RRHH/jefes de área y administración	Cenas	Semestral	20	L 1,000.00	L 20,000.00	L 20,000.00		La cena será para 10 colaboradores en el año en compañía de su pareja.
	Certificado de Supermercado	RRHH/jefes de área y administración	Certificados	Mensual	12	L 1,000.00	L 12,000.00	L 12,000.00		Se entregará un certificado por mes.

Objetivo	Actividad	Responsable	Unidad de medida	Frecuencia	Unidades	Precio Unitario	Total	Año 2023	Año 2024	Observaciones
4	Capacitaciones financieras	RRHH/Administración	Capacitador	Anual	1	L 20,000.00	L 20,000.00		L 20,000.00	Se pretende capacitar a cinco personas que posteriormente podrán socializar con el resto del personal.
			Alimentación		5	L 150.00	L 750.00		L 750.00	
	Talleres de liderazgo	RRHH /Administración y Equipo de logística	Capacitador	Anual	1	L 37,400.00	L 37,400.00		L 37,400.00	Se impartido para los 11 jefes que actualmente se encuentran incluyendo el director.
			Alimentación	Anual	11	L 150.00	L 1,650.00		L 1,650.00	
	Intercambios con otras ONG	RRHH/jefes de área	Gastos varios	Anual	5	L 1,500.00	L 7,500.00		L 7,500.00	Se hará entrega de un estipendio a cada colaborador que realice intercambio.
	Becas de estudio	Dirección/RRHH/Administración	Becas	Anual	1	L 100,000.00	L 100,000.00		L 100,000.00	Será beneficiado un colaborador por año.

Objetivo	Actividad	Responsable	Unidad de medida	Frecuencia	Unidades	Precio Unitario	Total	Año 2023	Año 2024	Observaciones
8	Capacitar a jefes inmediatos sobre la aplicación de reglamentos.	RRHH/Equipo de logística	Desayunos	Anual	11	L 150.00	L 1,650.00	L 1,650.00		Se llevará a cabo con 11 jefes de áreas incluyendo Dirección.
	Socialización del reglamento con colaboradores	RRHH/Equipo de logística	Merienda	Anual	60	L 80.00	L 4,800.00	L 4,800.00		La socialización se realizará con los 60 colaboradores actuales.
9	Aplicación de encuesta de clima organizacional	RRHH	Consultoría	Anual	1	L78,890.00	L 78,890.00		L 78,890.00	Levantamiento de encuesta sobre clima a el 100% de los colaboradores.
<b>Total, General</b>							<b>L454,405.00</b>	<b>L208,215.00</b>	<b>L246,190.00</b>	

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

## 6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

**Tabla 8. Concordancia de segmentos de la tesis con la propuesta**

Capítulo I		Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI		
Título de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/ Metodologías de Sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la Propuesta
Propuesta de plan de mejora para fortalecer el clima organizacional de la Asociación de Desarrollo Pespireense “ADEPES”.	Proponer un plan de mejora del clima organizacional a través del análisis de indicadores de satisfacción del personal activo de la Asociación de Desarrollo Pespireense con el fin de contribuir a la cultura organizacional.	1.Describir el clima organizacional que actualmente prevalece en la Asociación de Desarrollo Pespireense. 2. Identificar los modelos adecuados que permitan fortalecer el clima organizacional de un ente sin fines de lucro. 3. Proponer un plan de mejora que permita fortalecer positivamente el clima organizacional.	Clima organizacional de Likert.  Satisfacción Laboral en base a las necesidades de Maslow.	<b>Variables Independientes:</b> Beneficios Retribución Salarial Antigüedad Puesto de Trabajo Condiciones de Trabajo Comunicación Interna  <b>Variables Dependientes:</b>  Clima organizacional  Satisfacción de los colaboradores	Colaboradores de ADEPES	Encuesta	1. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede identificar que en ADEPES predomina un clima organizacional autoritario, en el cual las decisiones son tomadas por la alta dirección, sin considerar opiniones y sugerencias del resto de los colaboradores creando un ambiente de insatisfacción. Así mismo se logra percibir que no se implementan actividades motivacionales que permitan incentivar las actitudes y promover las relaciones de confianza entre jefes y subordinados. Otro aspecto importante es que la mayoría de los colaboradores están adaptados a un ambiente conformista	Plan de mejora para fortalecer el clima organizacional de la Asociación de Desarrollo Pespireense “ADEPES”.	1. Dotar a la organización de diferentes actividades motivacionales, de socialización e intercambio que beneficien el clima organizacional actual. 2. Facilitar al área de Talento Humano un detalle de reconocimientos e incentivos otorgados por el logro de metas, así como dar a conocer el detalle de beneficios que actualmente brindan de forma que sean socializados

						<p>en el cual no hay demostraciones de interés por realizar cambios importantes, ya sea en su desarrollo profesional o para el bienestar de la organización.</p> <p>2. Actualmente en la organización es necesario mejorar el modelo de administración de recursos humanos, ya que no se está preparando y desarrollando profesionalmente a los colaboradores actuales, así como llevar a cabo las evaluaciones de clima organizacional que permiten mejorar aspectos internos y promover la satisfacción de los colaboradores. Por otra parte, existe un punto de dolor en la seguridad que perciben tener ambos géneros dentro de la organización, así como el fortalecimiento y mejoramiento de las relaciones interpersonales, dentro del modelo actual no</p>	<p>con los colaboradores.</p> <p>3. Incentivar el desarrollo y crecimiento de talentos potenciales, así como brindar acciones que faciliten la comunicación y seguridad interna.</p> <p>4. Mejorar el modelo de administración de recursos humanos que permita al área de Talento Humano desarrollar los procesos internos de personal en la organización.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--



							<p>existe el elemento importante que permita la motivación y aumento de la productividad como lo es el reconocimiento por el logro de metas ya sea monetario o emocional.</p> <p>3. En base a los resultados obtenidos, se puede definir la necesidad en que ADEPES implemente un plan de mejora que sirva como un instrumento para fortalecer las relaciones entre jefes y pares, para impulsar la motivación de los colaboradores, reconocer el trabajo realizado, formar nuevos líderes que promuevan el desarrollo profesional entre las áreas y que fidelicen empleados comprometidos con la organización. Por otra parte, que se logre una comunicación fluida y constante a nivel interno.</p>	
--	--	--	--	--	--	--	---	--

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

**Tabla 9. Beneficio económico-financiero de propuesta**

Indicador	Frecuencia	Cálculo	No implementar	Implementar	Beneficio	Observación
<b>Productividad</b>	<b>Anual</b>	Total, ejecutado en proyectos comunitarios/Total de presupuesto para proyectos	L.30,000,000/L. 36,000,000 = <b>83%</b>	L.33,000,000/L. 36,000,000 = <b>92%</b>	9% de aumento en productividad	La ejecución de proyectos en las diferentes líneas de acción se proyecta en un aumento de 9%, una vez implementado el plan de mejora en el año 2024.
<b>Ausentismo</b>	<b>Anual</b>	Número total horas no laboradas en jornada/Total de horas según jornada	150 horas de ausentismo/2304 horas contado sábados = <b>6.51%</b>	100 horas ausentismo/2304 horas contado sábados = <b>4.34%</b>	2.17% de disminución en el ausentismo durante la jornada laboral	El contar con funciones claras, colaboradores incentivados, motivados y desarrollados permite que los permisos personales disminuyan y por ende el ausentismo de las organizaciones.
<b>Rotación</b>	<b>Anual</b>	Número total de salidas/Promedio de personal al cierre de año	4 salidas de personal/58 colaboradores en promedio= <b>6.89%</b>	2 salidas de personal/58 colaboradores en promedio= <b>3.44%</b>	3.45 en disminución de salidas de personal por bajo desempeño o por renuncias	Se disminuye el porcentaje de rotación acumulada anual, debido a que se fideliza el personal activo.
<b>Retención</b>	<b>Anual</b>	Número total de colaboradores retenidos por renuncia/Número de Colaboradores al inicio del periodo	2 colaboradores retenidos/57 colaboradores al inicio del periodo= <b>3.50%</b>	0 colaboradores retenidos/57 colaboradores al inicio del periodo= <b>0.00%</b>	Disminución al 0% de la retención de personal clave para la organización	La retención no será necesaria una vez que sea implementada la propuesta, ya que se tendrán colaboradores felices en la organización.

<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Cálculo</b>	<b>No Implementar</b>	<b>Implementar</b>	<b>Beneficio</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Ascenso según plan de crecimiento</b>	<b>Anual</b>	Total, de colaboradores promovidos /total de colaboradores que concursan en promociones	2 colaboradores promovidos/8 colaboradores que concursan en promociones= 38%	5 colaboradores promovidos/8 colaboradores que concursan en promociones= 63%	Aumento de colaboradores promovidos dentro de la organización	El aumento de colaboradores promovidos ayudará a mantener motivados a todos los colaboradores y seguir creciendo.
<b>Formación y capacitación</b>	<b>Anual</b>	Colaboradores capacitados/total de colaboradores	20 colaboradores formados/58 colaboradores de la organización= 34%	30 colaboradores formados/58 colaboradores de la organización= 52%	Aumento de colaboradores formados y capacitados.	El aumento de colaboradores formados ayudará a mantener un mayor índice de asensos dentro de la organización y por ende colaboradores más felices.

Fuente: (Elaboración Propia,2023)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADEPES. (2022).

Alles, M. (2002). Diccionario.

Alles, M. A. (2015). Dirección de Recursos Humano. Ediciones Granica S.A.

Bermudez, D. (2022). Great Place to Work. Obtenido de [https://blog.greatplacetowork.com.ar/informes/contenidos/informes/ranking\\_latam2022](https://blog.greatplacetowork.com.ar/informes/contenidos/informes/ranking_latam2022)

Borbor, A. R. (02 de 07 de 2019). Efecto del clima organizacional y la satisfacción laboral en la ONG Asociación para la investigación y desarrollo integral. Tesis, Lima.

Brunet, L. (1987). Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas, S.A. de C.V.

Campusano, N., & Suárez Caicheb, A. (2018). Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral, EL Servicio al Cliente: Coporación de Telecomunicaciones Cantón La Libertad. Revista Universidad y Sociedad Scielo. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100180](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100180)

Carrasco, R., Jeanpierre, J., & Ruíz Torres, P. (2021). Beneficios Laboral y la Información del Pago de sus Bonificaciones de Trabajadores de Mipes. Lima.

CEPAL. (2017). CEPAL. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/noticias/cepal-sobresale-encuesta-satisfaccion-laboral-al-interior-naciones-unidas>

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano .

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.

FOPRIDEH. (2022). Federación de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo de Honduras. Obtenido de <https://foprیده.org/>

Gonzáles Vásquez, J., Ramirez López, R., Terán Ayay, N., & Palomino Alvarado, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. Ciencia Latina, Revista Multidisciplinar, 1.

Gonzáles Vicente, S. (2019). Estudio de clima en una organización no gubernamental. Madrid.

- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación.
- INE. (2022). Instituto Nacional de Estadística. Obtenido de <https://www.ine.gob.hn/V3/#>
- Internacional, P. (2022). Plan Internacional. Obtenido de <https://plan-international.es/donde-trabajamos/america>
- La Gaceta. (Junio de 2013). Reglamento de la Ley Especial de Fomento para las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo. Tegucigalpa.
- León Llique, L. K. (2016). El clima organizacional y la satisfacción laboral del personal del área de desarrollo social. Perú.
- Likert, R. (1968). Teoría de Clima Organizacional de Likert. México: Trillas, S.A. de C.V.
- Pérez, R. (2016). Como mejorar el clima laboral. México.
- Piña Castillo, C., & Marín Cepeda, Á. (2019). Clima organizacional y desempeño laboral de los funcionarios públicos. Ecuador.
- Pita Beramatos, M., & Cruz Varas Pérez, M. (2018). "Satisfacción Laboral en Latinoamérica en los Últimos 5 años" Una revisión de literatura científica. Lima, Perú.
- Quevedo Candela, A. (2003). Estudio de Clima Organizacional Basado en el Modelo Funcionamiento de Organizaciones: Octógono. Piura.
- Rikolto. (2022). Rikolto en Latinoamérica. Obtenido de <https://latinoamerica.rikolto.org/es/inicio-0>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.
- Salcedo Narváez, S., & Lozano, Y. (2015). Análisis de los factores determinantes del clima organizacional. Cartagena.
- Trabajo, C. d. (1996). Código de Trabajo.
- Vélez, M. A. (2014). Estudio de clima organizacional en una ONG orientada a la protección de la infancia. Tesis.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos.

## ANEXO 2. ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Somos estudiantes de la Maestría en Dirección de Recursos, actualmente cursando Proyecto de Graduación de UNITEC.

El propósito de la siguiente encuesta es conocer las percepciones del personal de ADEPES respecto al clima organizacional.

Instrucciones para completar:

- ✓ El llenado del cuestionario es electrónico, personal, confidencial y anónimo.
- ✓ Considerar que debe seleccionar una opción para brindar la respuesta a cada pregunta.
- ✓ Es de manera obligatoria completar cada una de las preguntas de forma continua.
- ✓ La escala se debe comprender de la siguiente manera:
  - 1 Totalmente en desacuerdo
  - 2 En desacuerdo
  - 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - 4 De acuerdo
  - 5 Totalmente de acuerdo

Datos Generales:

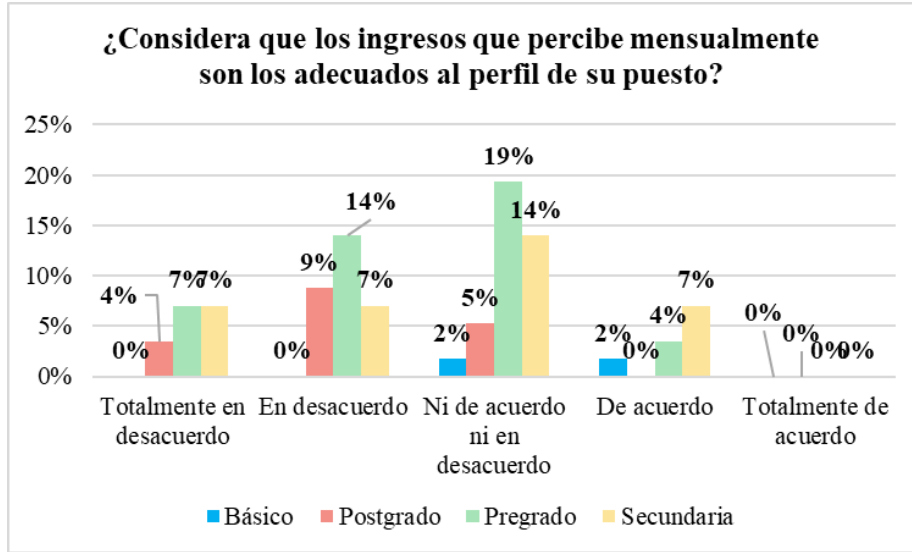
Edad	18 a 35	<input type="checkbox"/>	35 a 50	<input type="checkbox"/>	50 a 60	<input type="checkbox"/>	60 o más	<input type="checkbox"/>
Género	F	<input type="checkbox"/>	M	<input type="checkbox"/>				
Nivel Educativo	Básico	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Pregrado	<input type="checkbox"/>	Postgrado	<input type="checkbox"/>
Estado Civil	Casado(a)	<input type="checkbox"/>	Soltero(a)	<input type="checkbox"/>	Unión Libre	<input type="checkbox"/>	Divorciado(a)	<input type="checkbox"/>

No.	Pregunta	1	2	3	4	5
1.	¿Se siente satisfecho con los beneficios brindados por la organización?					
2.	¿El área de talento humano realiza actividades motivacionales durante el año?					
3.	¿Conoce Usted si existen políticas de reconocimientos dentro de la organización?					
4.	¿Considera que los ingresos que percibe mensualmente son los adecuados al perfil de su puesto?					
5.	¿Considera que la organización cancela todos los derechos laborales según Ley?					

6.	¿Considera que se brindan oportunidades de crecimiento dentro de la organización?					
7.	¿La organización se interesa e impulsa su desarrollo profesional?					
8.	¿Tiene claridad en las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?					
9.	¿Se siente seguro(a) desarrollando las actividades de trabajo asignadas por sus superiores?					
10.	¿Considera que la jornada de trabajo está de acuerdo a lo que indica la ley?					
11.	¿La organización brinda las herramientas necesarias para desempeñar su puesto de trabajo?					
12.	¿Considera que la carga laboral en el puesto de trabajo es la adecuada?					
13.	¿Cuenta la organización con medios de comunicación adecuados para transmitir con claridad la información?					
14.	¿Tiene buena relación y comunicación con sus compañeros y jefe inmediato?					
15.	¿Se siente feliz con el ambiente de trabajo que se percibe dentro de la organización?					
16.	¿La organización es un buen lugar para trabajar?					
17.	¿Su jefe inmediato muestra preocupación por crear un ambiente laboral agradable?					
18.	¿Considera que su jefe inmediato valora el trabajo que realiza?					
19.	¿Se toma en cuenta su opinión para las decisiones importantes?					
20.	¿Considera que la organización toma en cuenta sus iniciativas y sugerencias?					
21.	¿Cree que los reglamentos se aplican por igual a todos los colaboradores?					
22.	¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza en la organización?					
23.	¿Recibe algún reconocimiento de parte de la organización por alcanzar metas?					

Gracias por su colaboración.

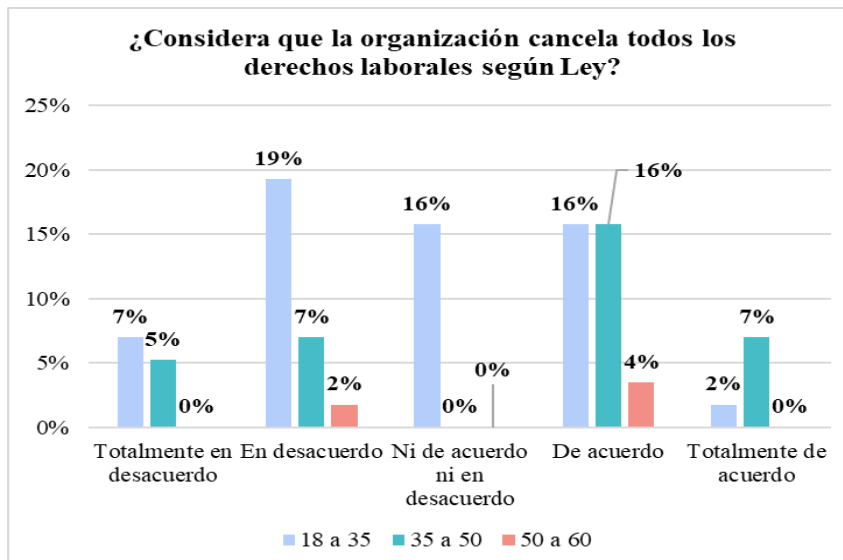
### ANEXO 3. GRÁFICO INGRESOS PERCIBIDOS



A través de los datos recabados en el gráfico anterior, indica que el 19% de los colaboradores de pregrado, el 14% de secundaria, 5% postgrado y 2% de nivel básico no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, seguidamente el 14% de pregrado están en desacuerdo lo que indica que no perciben los ingresos adecuados de acuerdo con el perfil que desempeñan.

Es importante mencionar que un mínimo de colaboradores siendo el 7% secundaria, 4% pregrado y el 2% básico, los que ratifican estar de acuerdo en que si reciben los ingresos conforme a las acciones que realizan dentro de la organización.

### ANEXO 4. GRÁFICO DERECHOS LABORALES

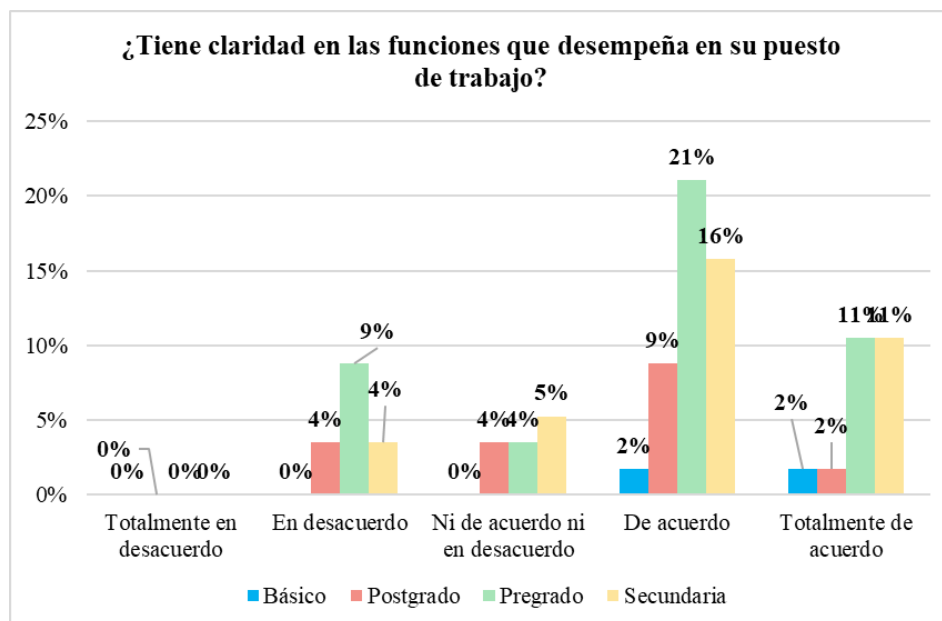




En el gráfico antes expuesto se indica que el 19% de los colaboradores de 18 a 35 años están en desacuerdo con que la organización cancela los derechos según ley, sumando a ello el 7% de 35 a 50 y con un 2% de 50 a 60 años que indican que realmente la asociación no está cancelando los derechos según ley, a su vez el 16% de 18 a 35 años no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 7% totalmente en desacuerdo.

Sin embargo, un porcentaje de colaboradores entre las edades de 18 a 35 años con un 16% dicen estar de acuerdo y un 16% de 35 a 60 ratifican la cancelación de derechos por parte de la organización está bajo ley.

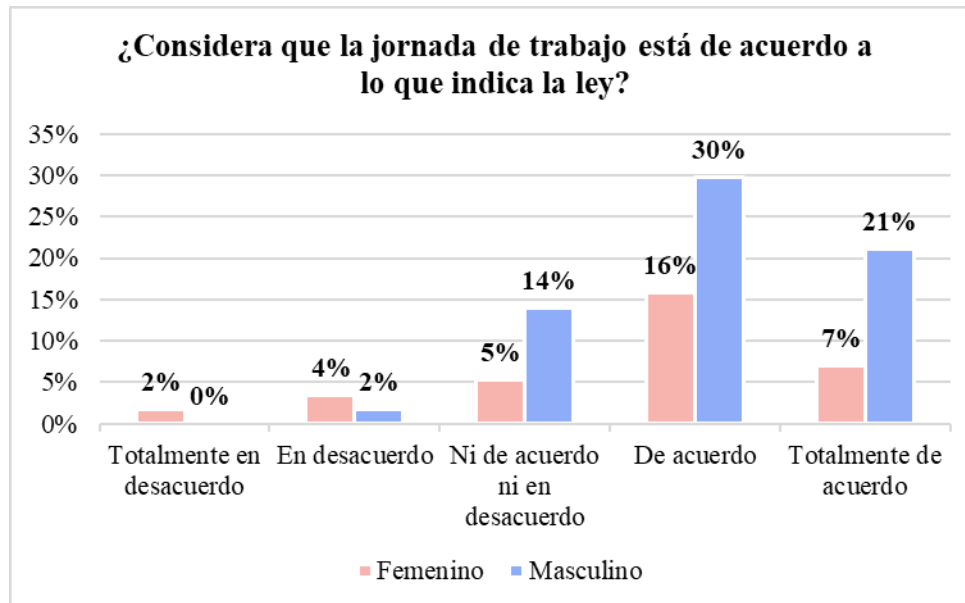
#### ANEXO 5. FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO



De acuerdo con lo expuesto en el gráfico anterior, es notable que las funciones del puesto que desempeñan los colaboradores son claras para la mayoría, situándose en un 21% para los de nivel de pregrado, 16% los de secundaria, 9% de nivel básico están de acuerdo, así mismo existe una minoría que no se encuentra de acuerdo con un 9% nivel de pregrado, 4% para postgrado y secundaria.

Es importante recabar que en su mayoría los que se encuentran en nivel de pregrado ratifican que existe claridad en cuanto a las funciones que desempeñan dentro de la organización, seguidamente se posicionan los de secundaria. Lo antes mencionado indica que postgrado no cuenta con funciones de acuerdo con su rango.

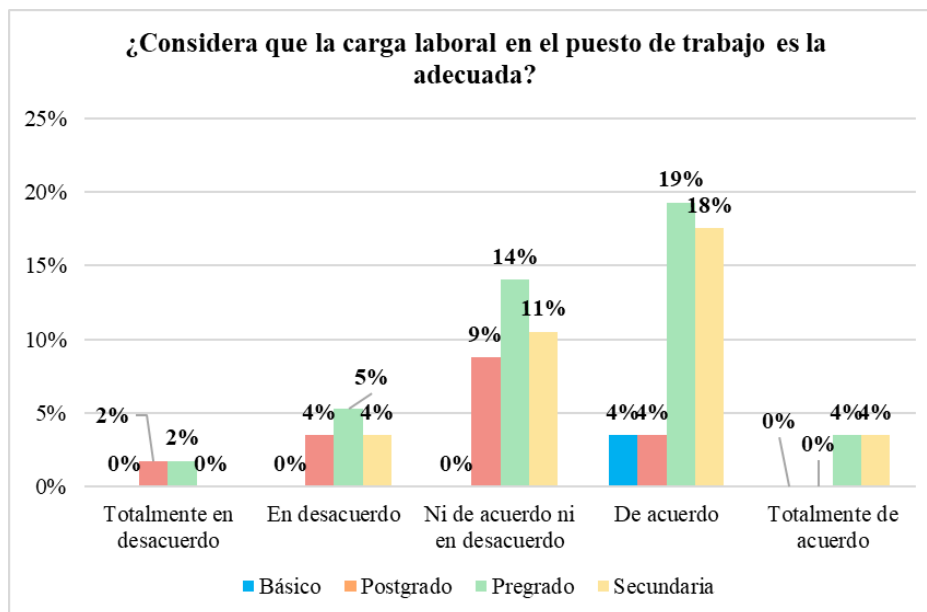
## ANEXO 6. JORNADA LABORAL



Según datos recabdos en el gráfico anterior muestra una tendencia que afirma que la jornada laboral de ADEPES está de acuerdo con ley, con un 30% de acuerdo por parte de los colaboradores masculinos y un 16% de las femeninas, así mismo el 21% de hombres y un 7% de mujeres están totalmente de acuerdo en la jornada de trabajo.

Es importante mencionar que en su mayoría son los hombres quienes afirman sobre una jornada laboral justa bajo ley, a diferencia de las mujeres quienes quizás visualizan más horas de trabajo por los diferentes factores asociados a sus compromisos que mantienen en sus hogares con sus hijos.

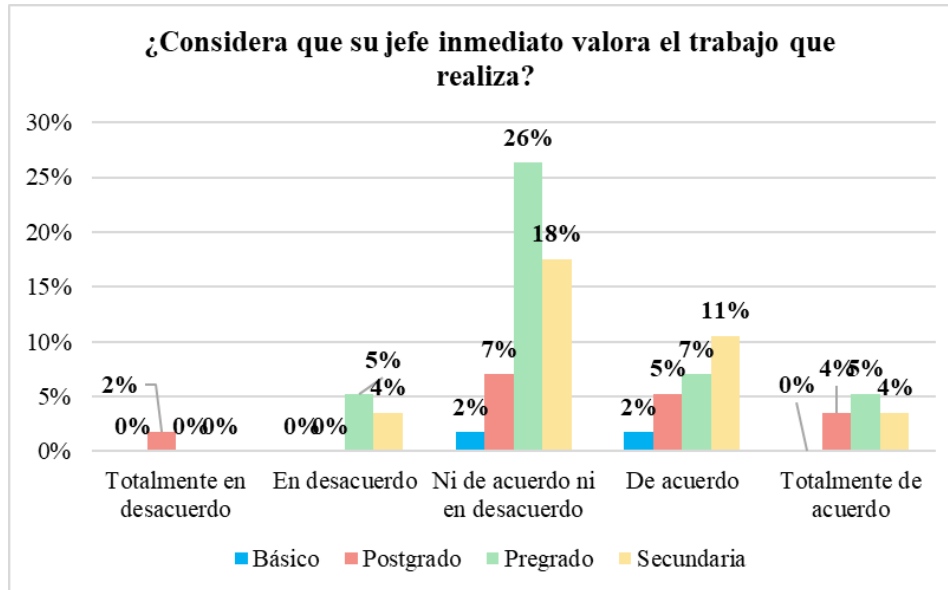
## ANEXO 7. CARGA LABORAL



Según datos expresados en la presente gráfica se visualiza un 19% de colaboradores de pregrado y un 18% de secundaria, 4% para básico y postgrado, quienes están de acuerdo con la carga laboral que actualmente tienen en sus áreas, seguidamente con 14% pregrado, 11% secundaria y un 9% de postgrado que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo lo que indica que no han valorado la carga de trabajo que actualmente realizan. Sumando a ello es importante que el área de talento humano realice una valoración de cada perfil versus funciones y valorar que está ocurriendo con los colaboradores que no se encuentran de acuerdo ni totalmente de acuerdo en la carga laboral que mantienen y de esa manera poder establecer un equilibrio para todos.

También se refleja que únicamente de postgrado y pregrado están totalmente en desacuerdo con mantener una carga de trabajo equitativa o de acuerdo con el perfil, así poder valorar las opiniones de este segmento de colaboradores que manifiestan estar con mucha carga laboral, lo que les genera estrés e insatisfacción.

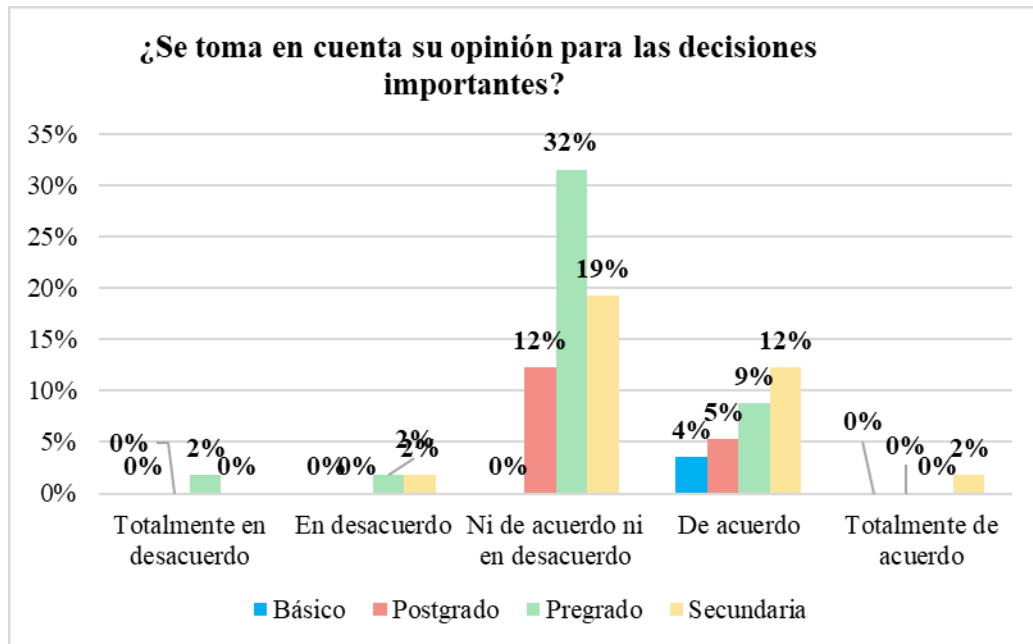
## ANEXO 8. VALORACIÓN DEL TRABAJO POR EL JEFE



Según datos expresados en la gráfica anterior demuestra que el mayor porcentaje indican que los jefes inmediatos no valoran el trabajo que actualmente realizan con un 26% los colaboradores de pregrado, 18% secundaria, 7% postgrado y un 2% básico, refleja no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, esto a su vez significa que no es de su interés si el jefe valora o no su trabajo, lo único que desean es desarrollar sus tareas encomendadas.

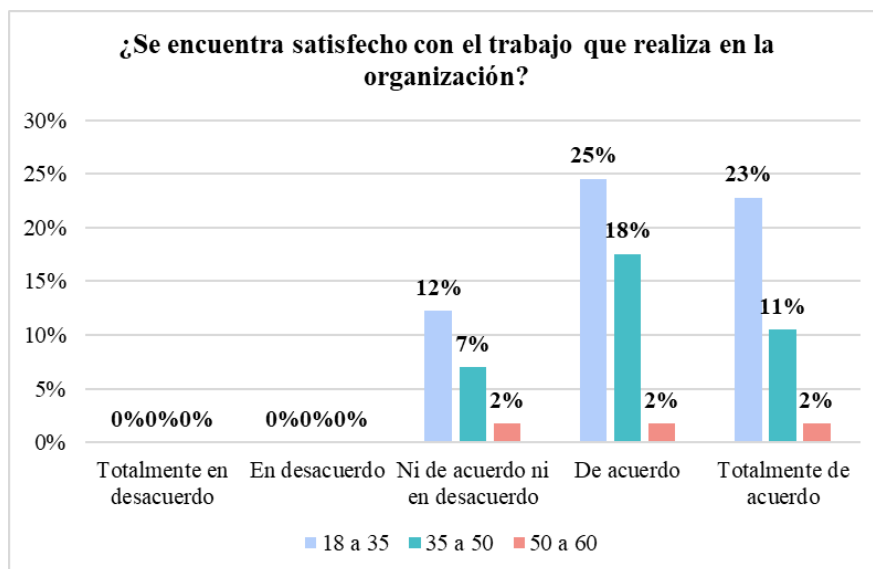
Es importante resaltar que dentro de los colaboradores de secundaria, pregrado y postgrado también existe un porcentaje de personas que indican el valor que brinda el jefe hacia el trabajo que desarrollan con un 11%, 7%, 5% y un 2% en de acuerdo, sumando a esto un 4% de pregrado, 4% secundaria y 4% de postgrado en total acuerdo.

## ANEXO 9. OPINIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES



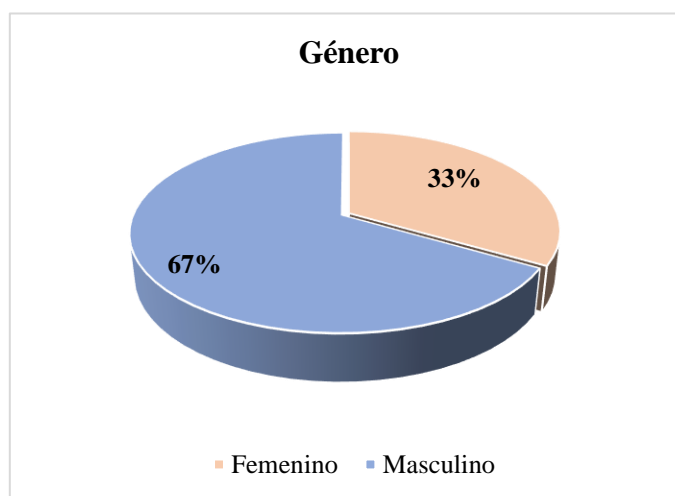
Según datos reflejados en la gráfica actual, los colaboradores no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo en que las opiniones se consideren para la toma de decisiones claves, con un 32% de pregrado, 19% secundaria, 12% de postgrado. También existe una minoría que considera que las opiniones son importantes ante la toma de decisiones, por lo que están de acuerdo en un 12% para secundaria, 9% pregrado.

## ANEXO 10. SATISFACCIÓN SOBRE EL TRABAJO REALIZADO



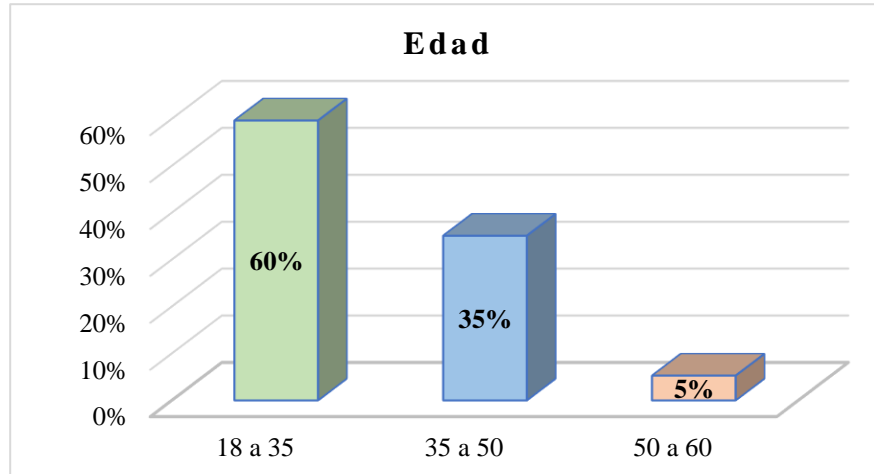
De acuerdo con los datos que se reflejan en la gráfica anterior, casi el 100% de los colaboradores están satisfechos con el trabajo que realizan dentro de la organización. Siendo el 25% y 23% de los jóvenes de 18 a 35 años están de acuerdo y totalmente de acuerdo en la labor que desempeñan en el puesto de trabajo.

## ANEXO 11. GÉNERO



Del total de la población encuestada en la Asociación de Desarrollo Pespirense ADEPES un 67% está conformada por hombre y un 33% mujeres.

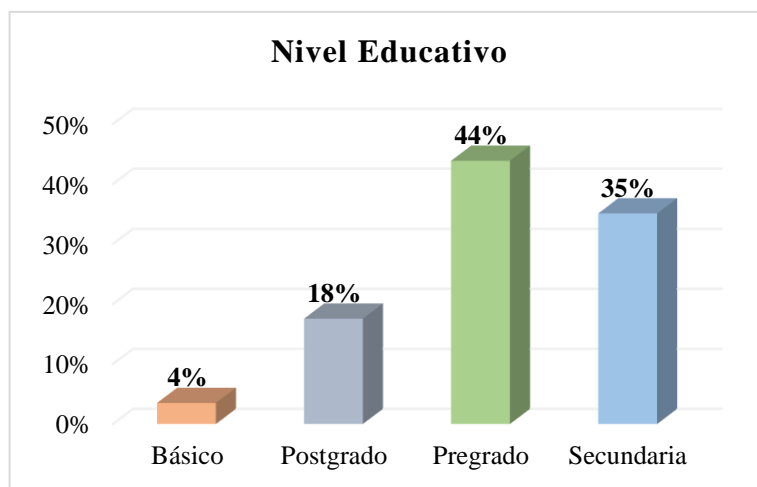
## ANEXO 12. EDAD



Según datos presentados en gráfica anterior muestra que el 60% de los colaboradores son jóvenes de 18 a 35 años, adultos de 35 a 50 años, lo cual representan el 35% de la fuerza laboral y un 5% adultos mayores de 50 a 60 años.

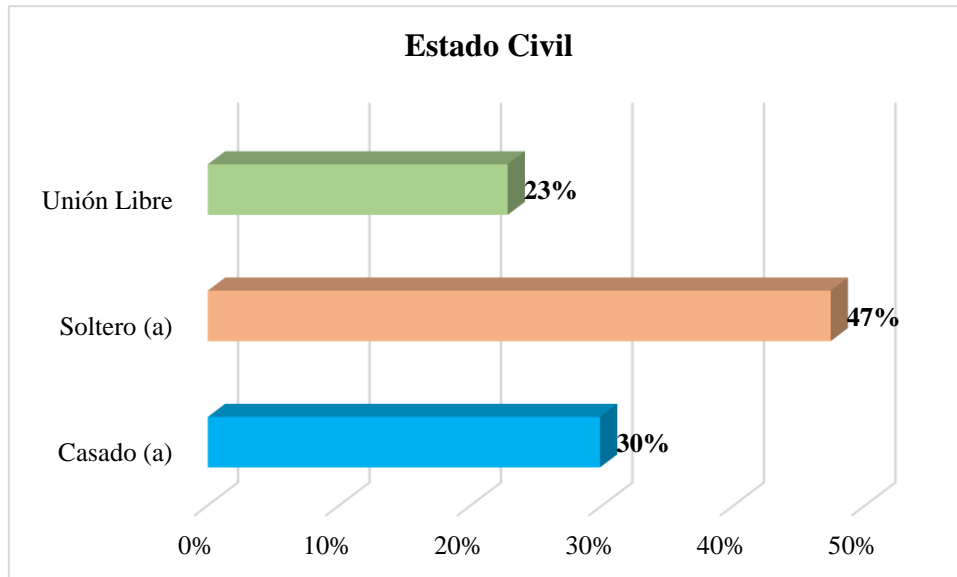
Es importante recabar que la fuerza laboral de ADEPES son jóvenes y esto es de acuerdo con las acciones que realizan en campo y a su vez brinda oportunidades a jóvenes recién egresados de las diferentes universidades.

## ANEXO 13. NIVEL EDUCATIVO



El 44% de la población encuestada cuenta con una carrera universitaria, seguidamente un 35% de nivel secundario, 18% colaboradores de postgrado, lo que significa que ADEPES cuenta con una fuerza laboral capacitada.

## ANEXO 14. ESTADO CIVIL



De acuerdo con los datos expresados en la gráfica actual, refleja que el 47% de los colaboradores se encuentran solteros, el 30% se encuentran casado y el 23% en unión libre.

## ANEXO 15. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Análisis	
Media	3.11
Error típico	0.06
Mediana	3.14
Moda	3.29
Desviación estándar	0.46
Varianza de la muestra	0.21
Curtosis	1.52
Coficiente de asimetría	- 0.80
Rango	2.43
Mínimo	1.71
Máximo	4.14
Suma	177.00
Cuenta	57.00



ANEXO 16. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL

<b>Satisfacción</b>	
Media	3.49
Error típico	0.08
Mediana	3.50
Moda	3.50
Desviación estándar	0.62
Varianza de la muestra	0.38
Curtosis	- 0.58
Coficiente de asimetría	- 0.20
Rango	2.50
Mínimo	2.00
Máximo	4.50
Suma	199.00
Cuenta	57.00

➔ Reenviado

RESERVA desde ya tus vacaciones para este **2023** hotel Henry Morgan via aérea desde \$368.00  
via ferry desde \$295.00  
(valido para viajar en enero y febrero)  
PAQUETE INCLUYE

Boletos aéreos o ferry 🛩️🚢

Traslados hacia el hotel y viceversa en Roatán. ☐

Alojamiento 2 noches 3 días

Desayuno almuerzo y cena tipo buffet 🍷🍲🍽️

Snacks entre comidas 🍪🍔🍟🍕 ☐

Show de entretenimiento 🎭👩🎤

Bebidas ilimitadas alcohólicas y no alcohólicas de la casa ilimitadas 🍷🍹🍺 ☐

Uso de las instalaciones 🏊‍♀️

Impuestos hoteleros.

#1572721

18:09 ✓✓

←  **Miguel LARDIZABAL**  
últ. vez hoy a las 9:56 a. m.



 **2022 CINTA\_X CATALOGO.pdf**  
9 páginas • 4.7 MB • PDF



4:29 p. m.

Para su referencia:  
8 horas de coaching (2 jornadas de 4 horas) fuera de la ciudad para 60 personas son aproximadamente L. 78,765 (la cantidad exacta la daría nuestro equipo de producción cerca de la fecha)

4:34 p. m.

## INVERSIÓN ECONÓMICA

Las condiciones específicas del **"Estudio Clima Organizacional"**, serán previstas en el contrato que se enviará al aceptar la presente propuesta.

Se debe de pagar el 60% una semana antes del inicio del estudio y el 40% restante contra presentación de la plataforma web.

EMPRESA	NÚMERO DE COLABORADORES	INVERSIÓN TOTAL
Asociación de Desarrollo Perspirense ADEPES	60 Colaboradores <b>(APLICACIÓN DE FORMA VIRTUAL)</b>	\$ 2,800 + ISV