



FACULTAD DE PREGRADO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA
TÁBORA & FLORES, ASESORES Y CONSULTORES, S. de R.L. PARA UN
INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES**

SUSTENTADO POR:

ALICIA VERÓNICA FLORES ARAUJO

ANDREA CECILIA ESCOBAR BARDALES

NICOLLE ANDREA ALVARADO GUTIÉRREZ

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

SAN PEDRO SULA, CORTÉS HONDURAS, C.A.

MAYO, 2021

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

CAMPUS CEUTEC

FACULTAD DE PREGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTINEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DINA VENTURA

DIRECTORA CEUTEC

MARIA ROXANA ESPINAL

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS
EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y LICENCIATURA EN RECURSOS
HUMANOS**

ASESOR METODOLÓGICO:

ROGER ISMAEL MARTINEZ LAGOS

ASESOR DE FONDO:

NESTOR FARID ARIAS

MIEMBROS DE LA TERNA

GLORIA JANETH VIVAS PINEDA

JOSE MARIA DIAZ BARRIENTOS

DENNYS EDUARDO DUBON FERNANDEZ

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios, a nuestras madres y familiares que nos apoyaron a lo largo de nuestras carreras, no ha sido un camino fácil, pero sabemos que sin ustedes no hubiese sido posible. Nos gustaría dedicar especialmente esta tesis al esfuerzo que cada una ha puesto para poder culminar esta etapa tan importante, después de tantas noches de desvelo vemos el fruto de nuestros sacrificios.

Le dedico esta tesis en especial a mi mama Danelia, mis hermanos y mis mejores amigas que siempre estuvieron a mi lado y siempre me apoyaron en cada una de las decisiones que tome para llegar aquí, recordándome que soy capaz de todo lo que me he propuesto en la vida.

Dedico la presente tesis a mi madre Norma Escobar por todo el esfuerzo que ha hecho por darme la mejor educación y ayudarme siempre a cumplir mis sueños. A mi hermana Stephanie Triminio por siempre creer en mi capacidad. A mis abuelos maternos que desde el cielo están orgullosos de su nieta y a mi tía Doris Bardales por el apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos primeramente a Dios por darnos la fuerza y sabiduría necesaria para culminar nuestras carreras. Por permitirnos superar cada dificultad y nunca dejarnos solas aun cuando sentíamos que no podíamos dar más.

Agradecemos a nuestras familias, pero especialmente a nuestras madres que gracias a su fortaleza y dedicación nos han convertido en las mujeres que somos hoy en día. Infinitas gracias por enseñarnos a luchar por lo que más queremos, por estar siempre a nuestro lado, por creer en nosotras aun cuando ni nosotras mismas lo hacíamos. Cada una de ustedes son el reflejo de lo que queremos ser el día de mañana.

Agradecemos a nuestros amigos que han estado con nosotras durante este largo camino, a mis amigas del colegio que a pesar de la distancia siempre han estado conmigo, especialmente agradezco a mi mejor amiga Dasli Ávila, por sus consejos, por ser siempre esa persona que sabe escuchar, por estar siempre presente para celebrar conmigo cada logro y acercarme cada vez más a Dios.

Agradezco a Elvin Cantillano por impulsarme a seguir con mis estudios y enseñarme que todo lo que me propongo lo puedo lograr. A mi compañera Sinai Perelló por brindarme todo su apoyo a lo largo de la carrera.

RESUMEN

Este informe corresponde al proyecto propuesta de mejora del clima laboral en la empresa Tabora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. para un incremento en la productividad de los colaboradores a la obtención de los títulos de Licenciado en Recursos Humanos y Licenciado en Administración de Empresas por el Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC) el cual se enfocó en determinar cómo se encontraba la satisfacción de los subalternos actualmente y a su vez determinar si el clima laboral está siendo un factor detonante en la productividad de los mismos, entregando un plan de mejora que sirva como apoyo para la empresa.

Se evaluó a través de procesos administrativos y de recursos humanos cómo el clima laboral puede afectar la productividad de los trabajadores de la empresa. Se realizó un estudio específicamente en los colaboradores de las áreas contables y auditoras de la organización Tabora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. siendo cuatro mujeres y cuatro hombres, donde se aplicó una encuesta que se basó en comunicación, relaciones interpersonales, remuneración, desempeño, ambiente-facilidades, estructura organizacional, valores, sentido de pertenencia-compromiso, empoderamiento, gestión del desempeño, calidad, retroalimentación y beneficio, aspectos para evaluar el nivel de satisfacción y posibles problemas que tienen los empleados en su lugar de trabajo.

Después de haber obtenido los resultados del cuestionario y de haber presentado el plan de mejora, es importante recalcar que el clima laboral no es el único factor que está afectando la productividad de los auditores, adicional a eso podemos destacar que la compensación y remuneración es un aspecto que mostro mucho interés en los subalternos, adicional a eso consideramos que la gerencia de Tabora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. debe evaluar y considerar la aplicación de un nuevo método de remuneración para los mismos.

ABSTRACT

This report corresponds to the graduation project for obtaining the degrees of Bachelor of Human Resources and Bachelor of Business Administration from the Technological University Center (CEUTEC). With the intention of demonstrating how the work environment affects the productivity of the company Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L.

It was evaluated through administrative and human resources processes how the work environment can affect the productivity of the company's workers. A study was made specifically in the internal workers of the company that are eight being four women and four men, where a survey was applied that was based on communication, interpersonal relationships, remuneration, performance, environment-facilities, organizational structure, organizational culture, values, sense of belonging-commitment, empowerment, performance management, quality, feedback and benefit, aspects to evaluate the level of satisfaction and possible problems that employees have in their workplace.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2.1 ANTECEDENTES	2
2.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
2.2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
2.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
2.4 HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	5
2.5 JUSTIFICACIÓN	5
CAPÍTULO III OBJETIVOS	6
3.1 Objetivo general.....	6
3.1.2 Objetivos específicos	6
CAPITULO IV MARCO TEORICO	7
4.1 Análisis de la situación actual.....	8
4.1.1 Análisis del macroentorno	9
4.1.1.1 Factor político y legal	10
4.1.1.2 Factor económico.....	10
4.1.1.3 Factor sociocultural.....	11
4.1.1.4 Factor tecnológico.....	12
4.1.2 Análisis del Microentorno.....	14
4.1.2.1 Marco legal	16
4.1.3 Análisis interno	17
4.2 Teorías	18
4.2.1 Conceptualizaciones	21
4.2.1.1 Relación del clima laboral con la productividad.....	21
4.2.1.2 Aplicación de un plan de mejora para aumentar la productividad.....	22
4.2.1.3 Dimensiones del clima laboral	23
CAPÍTULO V METODOLOGÍA	30
5.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	30
5.2 MATRIZ METODOLÓGICA.....	31
5.2.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	32

5.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	32
5.3 ALCANCE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
5.3.1 POBLACIÓN.....	34
5.3.2 CENSO	34
5.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS	34
5.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA	35
5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	35
5.4.1 INSTRUMENTOS.....	35
5.4.1.1 CUESTIONARIOS.....	35
5.4.1.2 PREGUNTAS CERRADAS.....	36
5.4.1.3 PREGUNTAS ABIERTAS	36
5.4.1.4 SISTEMA NET PROMOTER SCORE	36
5.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	37
5.5.1 FUENTES PRIMARIAS	38
5.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	38
5.6 LIMITANTES DEL PROYECTO Y LA INVESTIGACIÓN.....	38
5.7 CRONOLOGÍA DEL TRABAJO.....	39
CAPÍTULO VI RESULTADOS Y ANÁLISIS	39
6.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS	40
6.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS	72
6.3 PLAN DE MEJORA.....	73
CAPÍTULO VII CONCLUSIONES.....	77
CAPÍTULO VIII RECOMENDACIONES	78
CAPITULO IX BIBLIOGRAFÍA	79
CAPÍTULO X ANEXOS	81

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Análisis PEST macroentorno	9
Ilustración 2 Google meet.....	13
Ilustración 4 Freshdesk	13
Ilustración 5 Zoom.....	13
Ilustración 6 Salesforce.....	13
Ilustración 7 Las 5 fuerzas de Porter.....	14
Ilustración 8 Pirámide de Maslow	20
Ilustración 9 Ejemplo de un plan de mejora	22
Ilustración 10 Enfoque mixto.....	33
Ilustración 11 Net Promoter Score.....	37

GLOSARIO

Capacitación laboral: es un método aplicado por las empresas para que su personal adquiera nuevos conocimientos profesionales, dentro del área en la que se desempeña normalmente o en otras porque se considera que cuenta con las herramientas para asumirlas.

Clima laboral: Es el ambiente que se respira en el medio en el que los trabajadores llevan a cabo sus distintas labores. Un concepto que se encuentra condicionado por factores propios de la percepción y características de los empleados, pero también por las acciones de la empresa.

Cultura organizacional: Conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

Desempeño laboral: Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Encuesta laboral: Es una herramienta que sirve para evaluar el grado de satisfacción de las personas de la organización con la empresa.

Evaluación del desempeño: el sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad. En definitiva, cómo es la persona, qué hace y qué logra.

Indicadores: Unidades de medición que permiten evaluar el rendimiento de los procesos internos de la firma, ya sea para medir la rentabilidad, productividad, calidad de servicio, gestión del tiempo, entre otros.

Net Promoter Score: Más conocido por sus siglas en inglés NPS, es una herramienta que propone medir la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones.

Plan: Lista de pasos con detalles de tiempo y recursos, utilizados para lograr un objetivo de hacer algo.

Mejora: Cambio o progreso de una cosa que está en condición precaria hacia un estado mejor.

Productividad: Relación entre el trabajo desempeñado o los bienes producidos por una persona en su trabajo, así como los recursos que este ha utilizado para obtener dicha producción.

CAPÍTULO I

1.1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad demostrar cómo afecta el clima laboral en la productividad de los colaboradores en la empresa Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. presentando un plan de mejora que sea de beneficio para el cumplimiento de metas. Se evaluará por medio de procesos administrativos y de recursos humanos de qué manera el clima laboral ha impactado la eficiencia con la que se desempeñan las asignaciones de cada individuo.

La productividad es una orientación del carácter que pueden tener todos los seres humanos, en el grado en que no se encuentren emocionalmente inválidos. Las personas productivas animan lo que tocan. Hacen surgir sus propias facultades, y dan vida a las personas y a las cosas (Frasas de Erich Fromm en el día de su muerte 18 de marzo, 2021) En base al pensamiento de Erich Fromm el carácter de un individuo motivado y productivo hace que sus propias habilidades y virtudes resalten sobre los demás.

Este trabajo contiene en su capítulo II el planteamiento del problema, comenzando con los antecedentes, donde se encuentra la raíz del estudio ya que la empresa en el año 2020 realizó un diagnóstico en donde un grupo de subordinados expresó no estar satisfechos con el clima laboral que mantienen. En el mismo se muestra el enunciado del problema, donde se manifiesta la problemática en la empresa Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L.

En el capítulo III se establecen los objetivos, generales y específicos.

En el capítulo IV se mencionan diferentes teorías y criterios de autores en el marco teórico.

En el capítulo V se encuentra la metodología, matriz metodológica, unidades de análisis, limitantes del proyecto, cronología del trabajo, enfoques y métodos aplicados.

En el capítulo VI se realizó análisis descriptivo de los datos y prueba de hipótesis.

Dentro del capítulo VII se presentan las conclusiones que contienen los resultados obtenidos durante el estudio.

El capítulo VIII comprende las recomendaciones que se realizaron para la empresa.

En el capítulo IX se muestra la bibliografía consultada para apoyar el informe y dar créditos a los autores.

Por último, se presentan los anexos para detallar la información presentada en el informe.

CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 ANTECEDENTES

La empresa Tábor & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. es una firma de asesores y consultores públicos que ofrece una base técnica en contabilidad, administración, finanzas, temas laborales y fiscales como la comprensión, experiencia y conocimiento completo de los principios de contabilidad y las normas de auditoría.

Inició sus actividades en 2004 enfocada en el rubro de contaduría pública y finanzas. Al ser influyentes en el sector financiero y corporativo, mantienen una sólida cartera de clientes en el sector hospitalario, turismo, industria, comercial, representación en Costa Rica y Guatemala, entre otros.

Gracias a las buenas prácticas que ha mantenido la empresa logró realizar un contrato en el extranjero hace más de 1 año, esto debido a que los clientes recomiendan los servicios brindados y se espera expandir la cartera. Diferentes clientes deciden hacer uso de la representación con la firma, ya que esta desarrolla programas eficientes y se cumple con el respaldo en la operación que se lleva a cabo.

El valor agregado que ofrecen es proponer un esfuerzo genuino para conocer a fondo el negocio, incluso la cultura, la dirección, los objetivos, la organización y el entorno.

Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. ha venido mostrando problemas en su productividad, es por esto que la empresa realizó un diagnóstico para conocer la satisfacción de los colaboradores y fue notable la inconformidad en los resultados obtenidos.

2.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Hernández Sampieri (2010) afirma: “De nada sirve contar con un buen método y mucho entusiasmo, si no sabemos que investigar. En realidad, plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de la investigación” (p. 36)

La problemática nace debido a que la empresa presentó una disminución en la productividad de los colaboradores en el año 2020, según los resultados del 2020 se estima que el clima laboral ha sido el factor determinante para dicha problemática. Forehand y Von Gilmer definen al clima laboral “Como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”. (Definición de clima laboral – Clima Laboral, s/f) es decir, la organización logra maximizar su desempeño y así destacar de la competencia, debido a que los colaboradores experimentan un ambiente humano y físico en óptimas condiciones en donde se puede lograr la mayor productividad por parte de cada uno de ellos, creando así el sentido de pertenencia, por lo cual se toma en cuenta que los colaboradores son el activo más importante de la organización para el cumplimiento de los objetivos.

2.2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Con el paso del tiempo el mundo presenta muchos cambios, las empresas cada vez se ven más afectadas por diferentes problemas entre ellos la baja productividad de los colaboradores. Esa productividad puede ser medida por un conjunto de factores y uno de esos factores puede ser el clima laboral. A lo largo de los años se manifiestan diferentes situaciones que pueden alterar el rendimiento productivo de los subordinados, es por ello que se puede generar un impacto grave en el cumplimiento de metas y objetivos. Es decir que es de suma importancia crear un clima laboral que se ajuste a las solicitudes y a las diferentes necesidades de los colaboradores, fomentando relaciones interpersonales positivas, incrementando la motivación a logros y un manejo equilibrado de la estructura jerárquica.

2.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se busca implementar un plan de mejora para incrementar la productividad de los colaboradores de la empresa Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. debido a que en octubre del 2020 la empresa realizó un diagnóstico de clima laboral y los resultados mostraron insatisfacción por parte de los colaboradores en cuanto a su entorno laboral.

2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son los factores que están influyendo en el clima laboral?
- ¿Cuáles son los procesos para mejorar la productividad de cada uno de los individuos?
- ¿Los colaboradores han tenido las herramientas necesarias para lograr el óptimo desarrollo de sus asignaciones?

2.4 HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Para este estudio se realizó la prueba de la hipótesis alternativa y la hipótesis nula, estas mismas serán aprobadas o rechazadas al finalizar con la recolección de datos y el análisis de estos.

H1: El clima laboral influye de manera directa en la productividad de los colaboradores de la empresa Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L.

H0: El clima laboral no influye de manera directa a la productividad de los colaboradores de la empresa Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L.

2.5 JUSTIFICACIÓN

El clima laboral ha dejado de ser un componente secundario en las empresas y se ha transformado en uno de gran valor en el enfoque de la misma, es uno de los principales pilares para alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

Debido a lo antes mencionado surge la necesidad de realizar este estudio, que tiene como propósito establecer un plan de mejora que irá enfocado al clima laboral, examinando los problemas más importantes que se pueden encontrar dentro de la empresa y de esa manera se propicia un entorno agradable para el trabajador. Asimismo, la productividad podría ser incrementada.

La empresa Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. se encuentra sumamente interesada en motivar el recurso humano e inculcar la comunicación, el respeto, la empatía y el trabajo en equipo. Los resultados del último diagnóstico realizado por parte de la empresa no fueron favorables y se mostró mucha inconformidad por parte de los colaboradores. Debido a esto nace la propuesta de solicitar un plan de mejora que apoye con estas necesidades.

Esta investigación también aspira a ser un instrumento que influya en la toma de

decisiones y así determinar la perspectiva que poseen los subordinados acerca del clima laboral de la empresa, mejorando con esto las condiciones físicas optimas, la igualdad, las relaciones interpersonales, reconocimiento y desarrollo profesional.

CAPÍTULO III OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Aplicar las competencias y habilidades adquiridas a lo largo de la carrera en base a los procesos administrativos y de recursos humanos. Implementando un plan de mejora que corresponda al clima laboral de la empresa Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. y así la empresa adquirirá una mayor productividad en el desarrollo de cada una de sus asignaciones.

3.1.2 Objetivos específicos

- Comparar los resultados obtenidos en el año anterior con respecto al clima laboral, analizando si es un factor que ha influido de manera positiva o negativa en la productividad.
- Analizar la fuentes de conflicto que puedan traer resultados desfavorables.
- Establecer un plan de mejora que permita a la empresa una optimización en el área correspondiente.

CAPITULO IV MARCO TEORICO

Hernández Sampieri, 2010 afirma: “Construir el marco teórico implica redactar su contenido, hilando párrafos y citando apropiadamente las referencias” (p. 72).

Luego de plantear el problema y su definición, se continúa afinando el marco teórico en el que abordarán los temas y elementos necesarios para el desarrollo del estudio

En la actualidad las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permite el logro de los objetivos empresariales. Dentro de este campo existen procesos que intervienen, tales como: capacitación, remuneración, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, etc. El factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización. Estudios sobre el comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo. (Medición del Clima Laboral, s/f)

(clima_laboral_cast.pdf, s/f) Afirma “De manera que el clima laboral es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización” (p. 7).

En cuanto a la productividad es importante destacar que hoy en día es poco común que no sea mencionado en libros, revistas, informes y en las organizaciones. Constantemente se tiende a confundir el término de productividad con producción, se suele decir que, a mayor producción, más productividad. Sin embargo, esto no es del todo correcto, ya que producción está más orientado a la generación de bienes y servicios, la productividad se encarga de la utilización eficiente y eficaz de los recursos al momento de producir estos bienes.

4.1 Análisis de la situación actual

Se realiza el siguiente estudio para conocer los factores que están afectando la productividad de los colaboradores en la empresa Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. ya que se realizó un diagnóstico para evaluar el clima laboral y se vio afectado directamente la comunicación entre compañeros y sus jefes directos.

En los resultados de la encuesta aplicada en 2020 se hace énfasis en la falta de un programa de compensación y remuneración adecuado para las necesidades de los asesores y consultores. Los colaboradores consideran que su opinión no es tomada en cuenta para la toma de decisiones, esto afecta directamente en la realización de sus asignaciones ya que no se sienten motivados y repercute en sus resultados. La empresa cuenta con un contrato por tiempo indefinido, sin embargo, ofrecen una escala salarial de primer nivel, en su mayoría el personal contratado es egresado de la facultad y esto tiende a desmotivarlos lo que conlleva a una alta rotación de personal. Un 40% del personal argumenta no conocer la estructura organizacional, es importante que como colaborador se conozca la jerarquía que comprende la empresa, así mismo se logra estructurar los recursos con los que cuenta cada área, se realiza asignación de actividades para sintetizar las obligaciones de los colaboradores.

Después de haber aplicado los cuestionarios y de obtener el análisis de cada una de las preguntas realizadas, hemos encontrado que un 12.5% de los colaboradores no se siente parte de la organización, un 25% de ellos no se encuentra satisfecho con los planes de compensación actuales, un 12.5% de los mismos desconoce los beneficios que la empresa ofrece actualmente. Es por esto que consideramos necesario que se lleve a cabo el plan de mejora, para poder visualizar el comportamiento que tengan y así conocer más a fondo la problemática que puedan estar teniendo.

Conociendo los diferentes hallazgos nos da la oportunidad de poder entregar un análisis bien estructurado de cómo se puede desarrollar todas aquellas debilidades y así poder convertirlas en fortalezas.

4.1.1 Análisis del macroentorno

Para la realización de este análisis se utilizó la filosofía PEST que tiene como objetivo desarrollar una investigación que dará a conocer las amenazas y oportunidades que tiene la empresa basándose en los factores políticos, económicos, sociocultural y tecnológicos.

Esta herramienta permite prever tendencias en el futuro a corto y mediano plazo, ofreciendo a la organización un margen de acción más amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios que se anticipan. También les facilita los criterios objetivos para definir su posición estratégica y aporta información para aprovechar las oportunidades que se presentan en determinados mercados. Y esto se logra a través de la descripción de una serie de variables que darán pistas sobre el comportamiento del entorno en el futuro. (School, s/f)

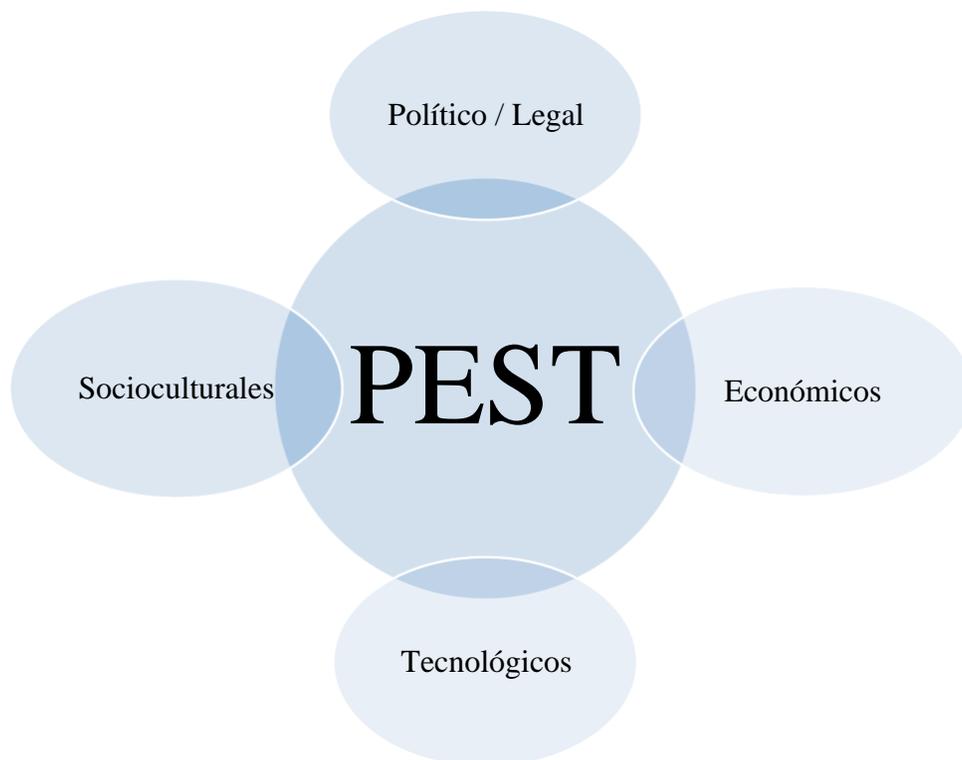


Ilustración 1 Análisis PEST macroentorno

4.1.1.1 Factor político y legal

En la actualidad la situación política es impredecible, debido a que en Honduras se ha desatado una cantidad de eventos que ha dejado al descubierto la vulnerabilidad del país, desde movilizaciones que paralizan sectores, robos por parte de diferentes organizaciones criminales, asaltos y asesinatos. A pesar de los esfuerzos por levantarse, los ciudadanos se han visto afectados por la corrupción que el país presenta.

Así mismo es importante resaltar que debido a los problemas políticos, se ha deteriorado de gran manera los diferentes sistemas del país, como ser el sector salud, educación y vivienda. La inestabilidad política en Honduras puede definirse en modos distintos como la propensión de cambio de gobierno, ineficacia gubernamental, incidencia de la violencia o revuelta política sobre la sociedad, pero tras el golpe de Estado y la crisis poselectoral se desnudó la fragilidad democrática y las dificultades para la consolidación institucional en un país golpeado por la desigualdad y corrupción.

Existen diferentes indicadores para determinar cómo está siendo gestionada la gobernabilidad en un país, por ejemplo, Honduras de 137 países en el puesto 135 en desviación de fondos, 110 en confianza a funcionarios, 121 en independencia judicial, 105 en protección a los derechos humanos, 102 en eficiencia gubernamental, 95 en transparencia y 132 de 180 países en lucha contra la corrupción. (Inestabilidad política - Diario El Herald, s/f)

Dentro de la empresa Tábor & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. no se ha visto afectada directamente por factores políticos debido a que cuenta con clientes selectos los cuales prefieren usar los servicios ofrecidos por antigüedad.

4.1.1.2 Factor económico

En el sector económico, Honduras ha sido considerada como un país riesgoso para realizar negocios, esto se debe a distintos factores, entre ellos la devaluación de la moneda que directamente afecta a las empresas nuevas e incluso a aquellas que ya tiene antigüedad en los diferentes rubros. Pese a todo pronóstico negativo, diferentes empresarios continúan invirtiendo en el capital humano con el que cuenta el país.

Los pronósticos del FMI señalan que la actividad económica mundial podría llegar a sus niveles más bajos en el primer semestre del año, pero se mantiene la incertidumbre en

torno a la duración de la pandemia. Además, se han manifestado otros factores como la paralización y cierre de empresas y la menor demanda externa, que conducen a estimaciones anuales hacia la baja en el desempeño de las economías de mercados emergentes, los Estados Unidos de América. (Relaciones Institucionales Reseña Histórica del Banco Central de Honduras, s/f)

En el primer semestre de 2020, la actividad económica hondureña, medida a través del PIB trimestral, ha marcado una tendencia descendente con una caída interanual de 18.5% a junio, comportamiento explicado en su mayoría por las actividades de industria manufacturera, comercio, hoteles y restaurantes, así como también por el transporte y la construcción. (Banco Central de Honduras Inicio, s/f)

Tomando en cuenta también que la economía de Honduras se ha visto sumamente afectada debido al COVID-19 y cabe mencionar que los acontecimientos climatológicos que sucedieron en el pasado mes de noviembre, 2020 desencadenaron una crisis económica para una parte de la población hondureña. La empresa actualmente no tiene un plan de bonificaciones lo que hace que sea más complicado sobrellevar la situación sanitaria por la cual atraviesa la humanidad debido a que solo cuentan con su salario base.

4.1.1.3 Factor sociocultural

El factor sociocultural se vio afectado de manera significativa en el año 2020, debido a distintos aspectos como ser la pobreza que se ha generado debido a la pandemia COVID-19, daños materiales a vehículos e infraestructura públicas por los huracanes ETA e IOTA. La falta de empleo, la violencia, la atención de salud deficiente, la corrupción, los cambios climáticos y un sistema de educación limitado han sido las principales brechas que han llevado a los ciudadanos hondureños a tomar la decisión de emigrar, buscando una mejor oportunidad para sus familias, sin importar poner en riesgo sus vidas. Es importante comprender que todos estos problemas expuestos no se derivan exclusivamente por la pandemia o los desastres naturales, ya que son dificultades que a lo largo de los años Honduras ha presentado.

En consecuencia, a lo antes mencionado, se puede decir que las empresas han tomado diferentes medidas para sobrellevar la problemática del COVID-19 como pueden ser, la

disminución del personal, suspensión de contratos, la reducción de salarios. El gobierno entre sus diferentes medidas por salvaguardar las vidas de los hondureños tomó diferentes acciones, entre ellas, restricciones de circulación, la incorporación del teletrabajo y delimitar el acceso de personas en un solo sitio.

Debido a esto para la empresa es más difícil mantener un ambiente laboral agradable ya que las nuevas medidas de trabajo y de convivencia son más complejas desde el uso de mascarilla hasta mantener la distancia en diferentes actividades extracurriculares.

Con relación a los acontecimientos sucedidos en los meses de noviembre la empresa se vió comprometida por velar por los intereses de los empleados que se vieron afectados por los desastres naturales ocurridos tras el paso de las tormentas ETA e IOTA.

4.1.1.4 Factor tecnológico

Hoy en día podemos estar enterados de todo lo que sucede en nuestro país con tan solo hacer un clic en tu laptop o PC, o desde un teléfono inteligente. Los diarios y revistas más importantes están en el internet y las redes sociales. Los diarios impresos cada vez se compran menos y ahora nos enteramos de todo por redes como Facebook o Twitter. En las comunicaciones se ha visto ese gran avance. (La importancia de la tecnología en honduras – Hondudiario, s/f)

Es importante destacar que la tecnología se ha transformado con el paso del tiempo, es decir que, lo que antes se implementaba en las empresas hoy en día ha cambiado, debido a las alteraciones que dejó el 2020, entre ellos las distintas medidas de prevención, muchos países han optado por realizar el teletrabajo y la tele docencia, esto con el fin de salvaguardar las vidas de las personas. Debido a esta nueva modalidad se han hecho usos de plataformas virtuales para mejorar la comunicación online. Las empresas se han esforzado por mantener la productividad laboral, lo que ha llevado al teletrabajo a ser una alternativa para ello. De igual manera el e-commerce y ha brindado oportunidades a pequeñas y medianas empresas.

A continuación, se mostrarán diferentes plataformas que se han convertido en una fuente para mejorar la comunicación laboral.



Ilustración 2 Google meet



Ilustración 3 Microsoft teams



Ilustración 5 Zoom



Ilustración 4 Freshdesk



Ilustración 6 Salesforce

4.1.2 Análisis del Microentorno

Según Porter, el estudio de estas cinco fuerzas nos permite llegar a un mejor entendimiento del grado de competencia de nuestra organización y nos posibilita la formulación de estrategias, bien para aprovechar las oportunidades del propio mercado, bien para defendernos de las amenazas que detectemos. (Las Cinco Fuerzas de Porter, 2016) Es por esta razón que se tomó la decisión de utilizar este método para realizar el análisis del microentorno.

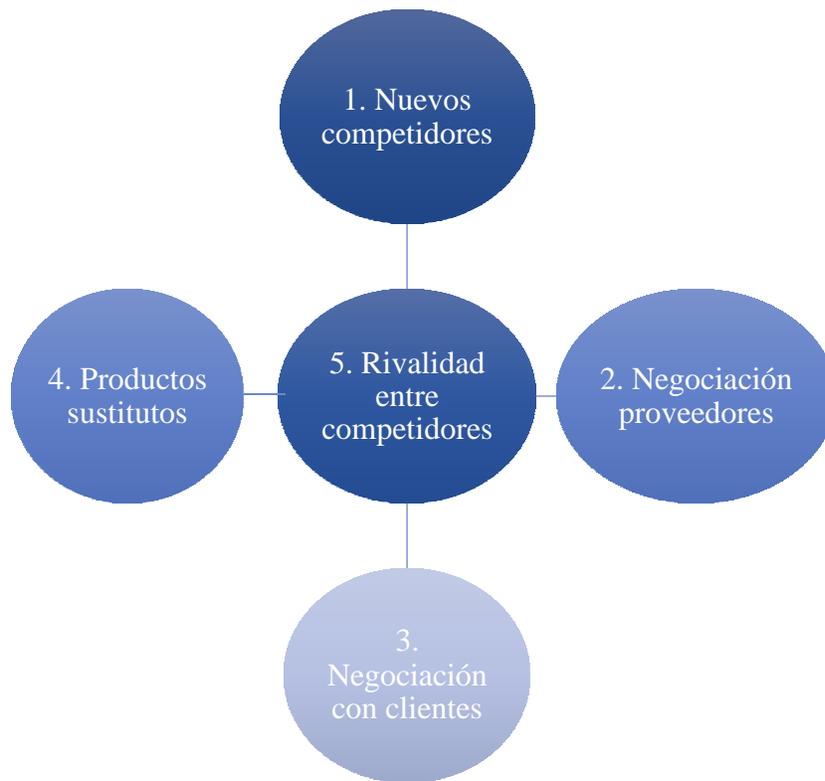


Ilustración 7 Las 5 fuerzas de Porter

1. Amenaza de los nuevos competidores, se utiliza para conocer aquellas empresas que cuentan con servicios similares a los que se ofrecen. En el caso de la empresa Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. se encuentran con diferentes competidores, entre ellos ACF - Asesoría Contable y Financiera, Grupo Asesores, Auditores, Consultores Gerenciales S. de RL y JS Corporation Auditores y Consultores. En este tipo de negocio se presenta con gran fuerza las conveniencias de la curva de experiencia y aprendizaje, aquí se presenta ventaja

para la empresa al ser una consultora que ha estado presente más de 17 años en el mercado.

2. Negociación de los proveedores, facilita diferentes recursos para obtener los resultados más favorables para la empresa y de esta forma ayuda a determinar si los servicios ofrecidos son atractivos para los clientes. Cuentan con una amplia influencia y seguridad ya que los auditores están lo suficientemente orientados a brindar un trabajo de excelencia a cada uno de los clientes los respaldan la experiencia, solidez y capacidad de manejar bien una empresa.
3. Negociación con clientes, esta fuerza refiere a como los clientes actualmente influyen en la decisión de la empresa respecto a los servicios de consultoría ofrecidos. Podemos decir que los clientes ejercen la mayor influencia debido a que el objetivo de toda empresa es reducir costos para poseer la capacidad de negociar sus precios de venta.
4. Productos sustitutos, la amenaza tiende a ser mayor cuando los servicios no ofrecen ningún valor agregado y es importante destacar que se debe tener una ventaja competitiva clara en comparación a la competencia. La empresa ofrece un valor agregado a sus clientes en los servicios y atención que brindan a cada uno de ellos, los subordinados se preparan para conocer de manera profunda el negocio y entorno en el que se están desarrollando, obteniendo resultados que favorezcan al momento en el que recomiendan a la empresa.
5. Rivalidad entre competidores, es notorio que existen bastantes empresas en el mismo rubro, sin embargo, la empresa cuenta con más de 15 años de experiencia y eso los ha llevado a adquirir una cartera extensa y firme de clientes. A pesar de la existencia de estas empresas con servicios similares no existe mucha rivalidad en competencia debido a que cada consultora posee clientes fijos, por la recomendación de clientes actuales.

4.1.2.1 Marco legal

(Svoboda, 2020) afirma: “El conocimiento se adquiere leyendo la letra pequeña de un contrato; la experiencia, no leyéndola”

Capítulo I contrato individual de trabajo, artículo 19 Contrato individual de trabajo es aquel por el cual una persona natural. Se obliga a ejecutar una obra o a prestar sus servicios personales a otra persona, natural o jurídica, bajo la continua dependencia o subordinación de ésta, y mediante una remuneración.

(Código de Trabajo, Honduras) Afirma: “Por dependencia continua se entiende la obligación que tiene el trabajador de acatar órdenes del patrono y de someterse a su dirección, ejercida personalmente o por medio de terceros, en todo lo que se refiera al trabajo” (Art. 19)

La empresa Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. aplica los artículos mencionados anteriormente, su tipo de contrato individual de trabajo es por tiempo indefinido lo que brinda al colaborador permanencia y estabilidad.

Cada colaborador goza de todos los beneficios y derechos de la ley, como pueden ser acceso al seguro social, vacaciones, afiliación a RAP, cesantía, descansos y días feriados remunerados, décimo tercero y décimo cuarto salario. La empresa ofrece según la antigüedad del colaborador un seguro médico privado.

En el título IV: jornadas, descansos y salarios (art. 318 - 390) se describe detalladamente los derechos según el contrato que establezcan con la empresa. En el caso de la empresa Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. se emplea un contrato indefinido y hacen uso de la jornada diurna.

No obstante, si el colaborador decide dar por finalizado el contrato, deberá cumplir con el preaviso correspondiente.

4.1.3 Análisis interno

El clima interno abarca todas las fuerzas comprendidas dentro de la empresa y estas causan un impacto específico en la dirección del desempeño organizacional, tomando en cuenta que todos los elementos del clima interno se derivan de ella.

El área contable y auditora presenta fortalezas y debilidades que influyen directamente a ambos departamentos, por lo cual es imprescindible conocerlas y crear acciones que ayuden a mejorar la productividad de la empresa.

Una organización está limitada dentro del espacio; una compañía, un departamento o un servicio pueden identificarse sin ambigüedad. En el interior de una organización existen fuentes de información como informe, estadísticas, organigramas y percepciones de los empleados, que proporcionan las bases que pueden servir para identificar el clima de la organización. (*Cengage Editores: Administración de equipos humanos, s/f*) Esto nos lleva a comprender el diagnóstico que se realizó por la empresa Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. donde se mostró inconformidad en los resultados obtenidos por parte de los colaboradores.

4.2 Teorías

En esta sección se describen las diferentes teorías que sustentan el estudio.

Teoría de la autoeficacia se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de realizar una tarea. Cuanto mayor sea la autoeficacia, más confianza se tendrá en la propia capacidad para lograr el éxito. Por consiguiente, en situaciones difíciles las personas con baja autoeficacia suelen disminuir su esfuerzo o rendirse; mientras que los individuos con un alto nivel de autoeficacia tratarán con más ahínco superar el desafío. La autoeficacia puede crear un círculo vicioso donde los individuos con una elevada eficacia se involucran más en sus tareas, lo que a su vez mejoraría su desempeño, incrementando aún más su eficacia. (Robbins, 2004)

Es necesario que cada colaborador sea capaz de creer en sus habilidades y que mantenga una confianza plena en que cada actividad que desarrolle. Saber actuar ante las diferentes problemáticas que pueda enfrentar en el día a día. Es importante que cada experiencia propia sea de enseñanza y de aprendizaje para futuros proyectos.

Teoría de las expectativas establece que la fuerza de nuestra tendencia a actuar de cierta manera depende de la magnitud de la expectativa que tenemos de obtener un resultado dado y de su atractivo. En términos prácticos, los individuos se sentirán motivados a esforzarse más cuando creen que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño, que una buena evaluación les proporcionará recompensas organizacionales como aumentos de salario o recompensas intrínsecas, y que las recompensas satisfarán sus metas personales. (Robbins, 2004)

1. Relación esfuerzo-desempeño. La probabilidad que percibe el individuo de que cierta magnitud de esfuerzo conducirá al desempeño. (Robbins, 2004)
2. Relación desempeño-recompensa. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel específico llevará a la obtención del resultado deseado. (Robbins, 2004)
3. Relación recompensa-metas personales. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo, y el atractivo que tienen estas recompensas potenciales para él. (Robbins, 2004)

Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. realiza evaluaciones de desempeño lo cual afirma la teoría de las expectativas debido a que los subordinados esperan obtener buenos resultados de ellas. Las relaciones antes mencionadas pueden ser un estimulante para cumplir los objetivos planteados por cada jefe inmediato, desde una recompensa monetaria hasta el cumplimiento de metas personales.

La teoría del reforzamiento se deriva de una perspectiva conductista, y señala que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Está claro que ambas teorías representan ideas filosóficas antagónicas. Los teóricos del reforzamiento ven el comportamiento como algo causado por el entorno; afirman que no es necesario considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores; cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta incrementa la probabilidad de que la conducta se repita. (Robbins, 2004)

Dentro de esta teoría podemos destacar las retroalimentaciones que se realizan dentro de los equipos de trabajos siguiendo los lineamientos ya establecidos, mediante la continua revisión de los elementos y de sus resultados. Con el fin de reforzar y mejorar aquellas oportunidades que se estén presentando.

Teoría del establecimiento de metas, planteada por Edwin Locke, revelan efectos impresionantes acerca de la especificidad, el desafío y la retroalimentación de las metas sobre el desempeño. Según esta teoría, las intenciones de trabajar para alcanzar una meta se consideran una fuente poderosa de motivación laboral. La teoría del establecimiento de metas tiene un gran apoyo empírico. Las evidencias sugieren con firmeza que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la presencia de retroalimentación genera un mejor desempeño que su ausencia. (Robbins, 2004)

La empresa no cuenta con un tiempo definido para cumplir las metas de cada asociado, sin embargo, ellos realizan cada 3 meses evaluaciones de desempeño para medir el rendimiento laboral y conocer si los objetivos fueron alcanzados. Los supervisores están encargados de apoyar a los asesores y asegurarse de que estén cumpliendo con los requerimientos establecidos por las normas internacionales financieras (NIIF) para luego someterse a dicha

evaluación, destacando el trabajo realizado por cada uno. Después de realizar este proceso se puede tomar en cuenta para un aumento salarial o un ascenso.

Pirámide de Maslow

La teoría de Maslow establece una serie de necesidades: fisiológicas, de seguridad, amor y pertenencia, autoestima y autorrealización. Se considera que la teoría de Maslow está relacionada fuertemente con la productividad. (Robbins, 2004)

Robbins (**Robbins, 2004**) Afirma: “Para que una empresa sea suficientemente productiva, debe cumplir con las diferentes necesidades de los colaboradores, así como se ejemplifica en la teoría de Maslow”



Ilustración 8 Pirámide de Maslow

Necesidades fisiológicas: alimentación, mantenimiento de salud, respiración, descanso, sexo. Sin llenar estas necesidades un colaborador no podrá ser productivo. (Robbins, 2004)

Necesidades de seguridad: necesidad de sentirse seguro y protegido: vivienda, empleo. Un subordinado con permanencia laboral y con bonificaciones tiene más posibilidad de aumentar su productividad. (Robbins, 2004)

Necesidades sociales: desarrollo afectivo, asociación, aceptación, afecto, intimidad sexual. Cuando un colaborador tiene un alto sentido de pertenencia con la empresa y se encuentra en un entorno agradable con su equipo de trabajo, suele ser más productivo. (Robbins, 2004)

Necesidades de autoestima: reconocimiento, confianza, respeto, éxito. Al sentirse bien consigo mismo y al ganarse el respeto de los miembros del equipo en base a sus metas alcanzadas sirve de motivación para seguir aumentando la productividad. (Robbins, 2004)

Necesidades de autorrealización: desarrollo del potencial. En esta etapa existe una relación estrecha entre la motivación y la productividad ya que cuando un individuo conoce su capacidad suele mantener sus estándares de productividad más altos. (Robbins, 2004)

Relación entre las teorías y la pirámide de Maslow

Se establece la relación entre ellas debido a que ambas buscan lograr altos niveles de rendimiento, asimismo buscan la mejora continua del entorno en que se desenvuelven.

Para que se pueda cumplir las teorías de la autoeficacia, establecimiento de metas, reforzamiento y expectativas se necesita que cada una de ellas cumpla con las necesidades que establece la pirámide de Maslow.

4.2.1 Conceptualizaciones

4.2.1.1 Relación del clima laboral con la productividad

Incrementar la productividad es una de las principales misiones de las empresas en la actualidad, ya que de ello depende el éxito que pueden tener dentro del mercado de negocios, por ende las empresas siempre están en una lucha constante por encontrar la manera más eficiente para incrementar la productividad dentro de la empresa que les permita tener un mayor crecimiento y una mayor participación de mercado, uno de los cambios más grandes que las empresas han optado para lograrlo, es saber que el éxito depende de gran manera en el rol que los empleados desempeñan dentro de la organización

Varios estudios han demostrado que el clima laboral puede afectar directamente en la productividad y rendimiento de los colaboradores en la empresa. Un agradable ambiente de trabajo es donde el respeto, responsabilidad, empatía y sobre todo comunicación son los aspectos claves que se necesita para llegar a incrementar la calidad de trabajo y alcanzar cada

una de las metas propuestas en el plan de acción de cada departamento de la empresa. El clima Laboral está formado por un conjunto de componentes, tanto físicos como emocionales, que inciden en la conducta y manejo de los miembros de los colaboradores.

(Solarte, 2009) Afirma: “El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización.”

(Ortiz et al., 2017) cita a Locke (1969) “La satisfacción laboral se refiere a los sentimientos positivos hacia el trabajo con base en la evaluación de sus características”.

Robbins & Judge, (2009) Mencionan: Las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que las empresas con menor cantidad de empleados satisfechos y, aunque no siempre la satisfacción individual genera mayor productividad, las organizaciones contentas si son más productivas.

4.2.1.2 Aplicación de un plan de mejora para aumentar la productividad

¿Para qué medir la productividad?

Ayudará a fortalecer la planificación de las empresas, permite que las áreas donde existan problemas tengan una atención más inmediata, genera conciencia a los subordinados.

Ejemplo de un plan de mejora:



Ilustración 9 Ejemplo de un plan de mejora. Fuente propia

Nos basamos en dicho modelo para poder establecer las principales necesidades de la compañía, esto para reconocer aquellos recursos que no estaban siendo utilizados para la mejora continua de los equipos.

4.2.1.3 Dimensiones del clima laboral

Las dimensiones son las características que pueden medirse dentro de una empresa e influyen en el comportamiento individual de cada colaborador.

Algunas dimensiones propuestas por autores:

Likert (1967)	Litwin y Stringer (1968)
<ul style="list-style-type: none"> - Los métodos de mando. - Las características de las fuerzas motivacionales. - Las características de los procesos de comunicación. - Las características de los procesos de influencia. - Las características de los procesos de toma de decisiones - Las características de los procesos de planificación. - Las características de los procesos de control. - Los objetivos del rendimiento y de perfeccionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura - Responsabilidad individual - Remuneración - Desafío - Relaciones sociales - Cooperación - Estándares - Conflictos - Identificación con la organización

Pritchard y Karasick (1973):	Hernández Sampieri (2006)
<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía - Conflicto y cooperación - Relaciones sociales - Estructura 	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de la dirección-gerencia. - Cooperación- trabajo en equipo. - Percepción sobre el desempeño- resultados-calidad

<ul style="list-style-type: none"> - Remuneración - Rendimiento - Motivación - Estatus - Flexibilidad e innovación - Centralización en la toma de decisiones - Apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> - Recompensas - Autonomía - Estructura - Innovación - Comunicación - Motivación
---	--

Las dimensiones planteadas por los autores anteriores se refieren a las características más importantes del clima laboral, son pautas para los diagnósticos del clima, siempre deben adaptar a las necesidades específicas de la empresa o del área a trabajar.

En el presente estudio se consideran las siguientes dimensiones:

- Relaciones interpersonales
- Comunicación
- Remuneración
- Rendimiento
- Ambiente/Instalaciones
- Valores
- Sentido de pertenencia/Compromiso
- Empoderamiento
- Gestión del desempeño
- Calidad
- Retroalimentación
- Beneficios

Relaciones interpersonales

"No estoy de acuerdo con lo que dices, pero defenderé con mi vida tu derecho a expresarlo."

(Voltaire)

El ser humano es un ser social por naturaleza. Nuestra vida discurre entre la vida de muchas otras personas. Y de nuestras habilidades interpersonales dependerá buena parte de nuestra salud mental y nuestro éxito, tanto personal como profesional. Todos tenemos ya estas habilidades, más o menos desarrolladas, pero habitualmente están tan interiorizadas que no nos damos cuenta de cómo interactuamos con los demás. (Educación Integral, 2018)

Los niños desarrollan en la familia, el colegio y otras situaciones sociales estas series de habilidades que se convertirán en los cimientos de su personalidad. A menudo necesitan ayuda para interactuar con otras personas adecuadamente, comunicarse de forma efectiva, comprender sus emociones y sentimientos o, simplemente, para superar conflictos. (Educación Integral, 2018)

Dentro de los equipos de Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. han existido conflictos entre asesores debido a que un 12.5 % considera que es tratado con respeto ocasionalmente, consideramos que es necesario poner en práctica mejores formas de relacionar al personal para conocer todas aquellas debilidades que puedan existir al momento de interactuar los unos con otros.

Comunicación

La comunicación apropiada, en particular en las empresas y organizaciones, debe de ser fluida y abierta en todos sus integrantes. Esto incluye un ida y vuelta de los conceptos, por lo que todas las opiniones deben ser tenidas en consideración en cada proyecto. En las reuniones, por ejemplo, no sólo es el jefe quien habla, sino que incluso los asistentes presentes deben sentirse cómodos de aportar, pues nunca se sabe cuál es ni de dónde proviene el concepto clave para nuestra próxima acción de buenos negocios. (La importancia de la comunicación en el trabajo, 2019)

En relación con los asesores de la organización la comunicación entre el jefe inmediato es considerada muy buena, debido a que en la aplicación del cuestionario un 100% afirma estar completamente satisfecho con la relación actual, sin embargo, en el 2020 se dieron diferentes

altercados entre los colaboradores, es por esto que recomendamos ejecutar reuniones grupales vía zoom o Microsoft teams para fomentar la relación con los equipos.

Remuneración

Gan (2013) cita a (Sherman y Bohlander, 1994) y señala que la falta de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el clima laboral, disminuir el desempeño o productividad, e incrementar el ausentismo, la rotación y otras formas de protesta pasiva, tales como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto. (p.192)

El impacto del salario en el personal es un aspecto que las empresas no pueden ignorar. Una forma de mejorar constantemente es evaluar la percepción de los colaboradores con respecto a la remuneración, lo que brindará mejores oportunidades para una gestión eficaz de la compensación.

Con respecto al indicador remuneración Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. se han identificado varios aspectos que deben ser considerados, entre ellos, consideran que su sueldo está por debajo de la media actual lo cual es frustrante para ellos porque pueden llegar a sentir que aunque sean productivos y brinden un trabajo de calidad no está siendo bien remunerado, es por esto que dentro del plan de mejora sugerimos implementar charlas para escuchar las opiniones o sugerencias con respecto a bonificaciones.

Rendimiento

Según Chiavenato define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

La importancia que explica este autor reside en el desempeño del subordinado va junto con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se deseen alcanzar, continuando con las políticas, normas, visión y misión de la empresa. (Robbins, 2004)

Dentro del indicador rendimiento consideramos que es necesario medir la productividad de cada uno de los departamentos, ya que a pesar de tener un jefe inmediato siempre es conveniente observar y evaluar el desempeño de cada uno; esto con el fin de identificar mejor las fortalezas de cada colaborador y a su vez apoyar en aquellas debilidades.

También para la realización del proceso de investigación se tomaron en cuenta las presentes dimensiones:

Ambiente / Instalaciones

Dado que los empleados son un grupo de interés clave en cualquier organización, su salud, su seguridad y su bienestar general son factores importantes en el ambiente laboral. La salud y la seguridad siempre han sido prioridades en la mayoría de las empresas, pero las condiciones laborales se extienden ahora más allá de aspectos básicos como mantener segura y limpia el área de trabajo. Por ejemplo, conforme se aprende más sobre los trastornos relacionados con la ergonomía, como el síndrome de túnel carpiano y otras lesiones por tensión repetitiva, los empleadores tienen la responsabilidad aun mayor de incorporar factores de salud y seguridad en los esquemas de recursos humanos. (Cengage Editores: Administración para la Calidad y la Excelencia en el Desempeño, s/f-a)

En Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L se está buscando que los empleados mantengan un ambiente laboral agradable para crear mejores relaciones interpersonales entre sí, siempre se ha buscado mantener las instalaciones adecuadas y sobre todo limpias para que los empleado y clientes se sientan en toda comodidad al llegar a la compañía.

Valores

Son normas de conducta aceptadas por convicción que rigen el pensamiento, las actitudes, el comportamiento, las interrelaciones, los ideales, las metas, los objetivos y las acciones en general del ser humano en el desarrollo de su propia vida personal, en su relación con sus semejantes, con la naturaleza y con Dios. (Robbins, 2004)

El comportamiento, las relaciones interpersonales y el respeto son unos de los factores más importantes que debe prevalecer en la compañía, se es necesario que los colaboradores convivan, expresen y siempre se sientan escuchados para un mejor rendimiento en sus labores diarias.

Sentido de pertenencia / Compromiso

Compromiso significa que los empleados encuentran en su labor un significado y una motivación personal, tienen un fuerte lazo emocional con su organización, participan activamente en su

trabajo y están comprometidos con él, sienten que sus empleos son importantes, saben que sus opiniones e ideas tienen valor y a menudo van más allá de las responsabilidades inmediatas de su puesto por el bien de la empresa. (Cengage Editores: Administración para la Calidad y la Excelencia en el Desempeño, s/f-c)

En la empresa se busca que los empleados se integren, se sientan parte de la empresa, escuchados y sobre todo valorados. Lo ideal es mantener que los subordinados se sientan comprometidos con la empresa para así aumentar su desempeño y contribuir a un ambiente laboral agradable.

Empoderamiento

Significa simplemente dar autoridad a la gente: Para tomar decisiones con base a lo que consideren que es correcto, tener control sobre su trabajo, asumir riesgos, aprender de los errores y fomentar el cambio. (Robbins, 2004)

Una de las principales maneras para situar el empoderamiento en la compañía es hacer que los empleados se sientan importantes y que sientan que tienen voz en decisiones importantes. La compañía busca restablecer la motivación laboral que se ha perdido debido a la falta de comunicación y entendimiento de las partes. Tábor & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. cuenta con diferentes tipos de colaboradores, es por ello que es muy importante conocer y saber quiénes son aquellos que puedan llegar a necesitar apoyo con respecto a este tema, para poder motivarles a empoderarse de sus acciones.

Gestión del desempeño

La gestión del desempeño involucra decisiones sobre desempeño, remuneración, promociones, procedimientos disciplinarios, despidos, traslados y las necesidades de desarrollo dentro de una organización. La gestión del desempeño es un concepto mucho más amplio que la evaluación del desempeño o un proceso disciplinario. Su objetivo es la mejora organizativa y funcional del equipo y las actuaciones individuales. (Cengage Editores: Administración para la Calidad y la Excelencia en el Desempeño, s/f-a)

La organización cuenta con estrategias para lograr que los miembros de la misma puedan cumplir con sus objetivos y mejoren su productividad. La compañía aplica evaluaciones cada tres meses lo que permite medir el rendimiento de los colaboradores junto con su retroalimentación para

generar cambios y potenciar el talento. Los colaboradores también reciben capacitaciones lo que aumenta el desarrollo profesional y personal.

Calidad

Es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios. (Cengage Editores: Administración para la Calidad y la Excelencia en el Desempeño, s/f-a)

Los asesores se enfocan en ofrecer servicios de calidad, para ellos uno de los factores más importantes es el tiempo esto quiere decir entregar sus asignaciones cuando corresponde. Comprenden con una larga cartera de clientes, obtienen nuevos negocios por medio de recomendaciones lo que significa que sostienen un estándar de alta calidad para mantener la retención y permanencia por parte de ellos.

Retroalimentación

Bill Gates (2020) Afirma: “Creo firmemente que cualquier herramienta que mejore la comunicación tiene profundos efectos en términos de cómo las personas pueden aprender unas de otras y cómo pueden lograr el tipo de libertades que les interesa”.

La retroalimentación es una herramienta muy importante para Tabora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. le permite dar un seguimiento cada tres meses, manteniendo una evaluación continua para mejorar los resultados y convertir todas aquellas oportunidades en fortalezas.

Beneficios

Los beneficios incluyen desde seguro médico, derecho a vacaciones, planes de retiro, descuentos en comercios, flexibilidad de horario y tipo de contrato entre otros. Para un colaborador conocer y entender sus beneficios es un aspecto muy delicado ya que como líderes se debe inculcar la cultura para conocer sus derechos y beneficios. (Cengage Editores: Administración del potencial Humano, s/f)

La organización cuenta con beneficios, pero varios de los colaboradores desconocen sobre el tema, los líderes como se mencionaba anteriormente son los encargados de proveer toda la información necesaria. Esto aporta valor y funciona como un motivante para ellos.

CAPÍTULO V METODOLOGÍA

5.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La congruencia implica, por ejemplo, que todos los temas y subtemas del marco teórico se encuentren estrechamente relacionados con el planteamiento y hayan sido incluidos en los resultados, que los descubrimientos, hallazgos y conclusiones estén asociados con los análisis y resultados y, desde luego, con los apartados del marco teórico, que todos los elementos de la discusión se refieran al planteamiento (objetivos, preguntas y justificación), que las hipótesis y variables se localicen en el marco teórico (se presenten estudios sobre ellas) y se discutan en las conclusiones, etc. (Sampieri, 2014)

5.2 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1 Congruencia metodológica

Problema	Preguntas de investigacion	Objetivos	
		General	Específicos
Se busca implementar un plan de mejora para incrementar la productividad de los colaboradores de la empresa Tábor & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. Debido a que en octubre del 2020 la empresa realizó un diagnóstico de clima laboral y los resultados mostraron insatisfacción por parte de los colaboradores en cuanto a su entorno laboral.	¿Cuáles son los factores que están influyendo en el clima laboral?	<p>Aplicar las competencias y habilidades adquiridas a lo largo de la carrera en base a los procesos administrativos y de recursos humanos.</p> <p>Implementando un plan de mejora que corresponda al clima laboral de la empresa Tábor & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. Y así la empresa adquirirá una mayor productividad en el desarrollo de cada una de sus asignaciones.</p>	Comparar los resultados obtenidos en el año anterior con respecto al clima laboral, analizando si es un factor que ha influido de manera positiva o negativa en la productividad.
	¿Cuáles son los procesos para mejorar la productividad de cada uno de los individuos?		Analizar la fuentes de conflicto que puedan traer resultados desfavorables.
	¿Los colaboradores han tenido las herramientas necesarias para lograr el óptimo desarrollo de sus asignaciones?		Establecer un plan de mejora que permita a la empresa una optimización en el área correspondiente.

Tabla 1 Tabla matriz metodológica elaboración propia

5.2.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Para la elaboración de la presente investigación se contó con una población de 8 personas que laboran para la empresa Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. La empresa actualmente cuenta con un total de 11 colaboradores, de los cuales 8 son internos y 4 externos. Por lo tanto, se tomó los 8 colaboradores internos para la obtención de resultados.

5.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque que se implementó en esta investigación de clima laboral es un enfoque mixto, que comprende cualidades cuantitativas y a su vez cualitativas. Esto brindará un criterio sólido y que fundamente de qué manera la productividad de los subordinados se ve afectada por el clima laboral actual de la empresa Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L.

Tomando en cuenta que se implementó un enfoque mixto, para la realización de un análisis de diagnóstico y descriptivo, que permita conocer las alteraciones del clima laboral y cómo ha influido en la productividad por medio de factores que miden y evalúan el desempeño.

Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos. (Sampieri, 2014)

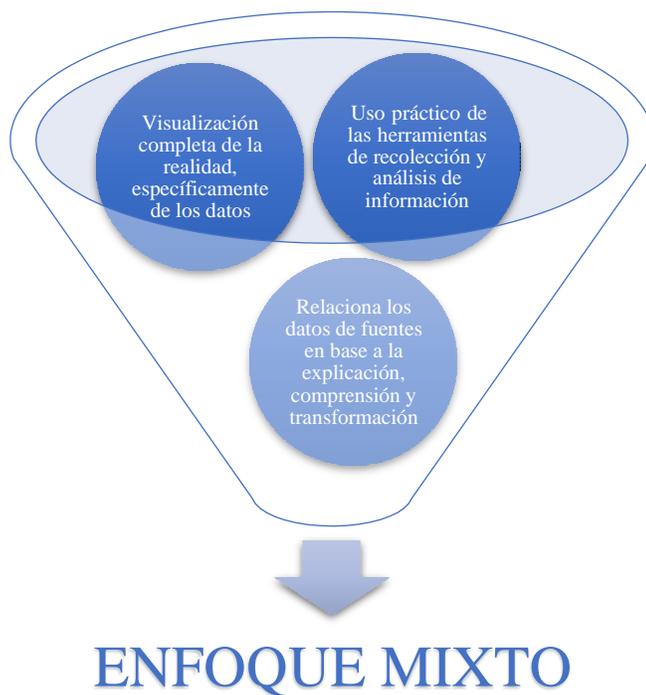


Ilustración 10 Enfoque mixto fuente propia

5.3 ALCANCE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las hipótesis, el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de contestar las preguntas de investigación, además de cumplir con los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema. (Sampieri, 2014)

La presente investigación se llevó a cabo dentro 10 semanas y logró obtener resultados importantes para determinar la implementación de un plan de mejora que ayude a incrementar la

satisfacción de los colaboradores y a su vez aumentar la productividad.

Se aplicaron un total de 8 encuestas a las diferentes áreas de la empresa Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. esto con el fin de validar si se obtuvo un progreso o cambio en cuanto al clima laboral desde el último diagnóstico aplicado, de esto se partirá la implementación de la propuesta presentada.

5.3.1 POBLACIÓN

Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros" (López, 2004)

5.3.2 CENSO

Se realizó un censo dentro para determinar que colaboradores aplicarían a realizar el cuestionario, esto con el fin de obtener resultados precisos.

La población meta son colaboradores internos de la empresa, ya que con respecto a sus datos se está elaborando el presente estudio, consta 4 hombres y 4 mujeres entre las edades de 24 años a 42 años.

En base a la cantidad de colaboradores de la empresa Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. aplicando un error estándar del 5% y un nivel de confianza del 95%.

5.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

En la empresa Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. se considera como parte del estudio 8 subordinados que se desempeñan en las áreas contables y auditoras que conforman la misma.

5.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta será el resultado final obtenido de la encuesta utilizada en la muestra que se presentó anteriormente, que ayudara a analizar y medir la aceptación del plan de mejora.

5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Rodríguez Peñuelas (2008), Afirma: “Las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.”

Por consiguiente, este estudio se realizó por medio de un instrumento (encuesta) que brinde la información necesaria de los individuos con el fin de llevar a cabo el plan de mejora.

5.4.1 INSTRUMENTOS

Hernández Sampieri, (2010), Afirma: “En la investigación disponemos de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos” (p. 217).

5.4.1.1 CUESTIONARIOS

Hernández Sampieri, (2010), Afirma: “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.” (p. 140) Por medio de cuestionarios se buscó medir diferentes variables entre ellas, condiciones ambientales, beneficios, calidad, capacitaciones, retroalimentación, sentido de pertenencia, compromiso, relaciones interpersonales, comunicación, empoderamiento, estructura organizacional, gestión del desempeño, valores, compensación y remuneración. Se realizó una segmentación según el orden de importancia de cada una de las variables, esto con el fin de obtener resultados e información determinante sobre la empresa. Un ejemplar del cuestionario se encuentra en anexos.

5.4.1.2 PREGUNTAS CERRADAS

Hernández Sampieri, (2010), Afirma: “Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar” (p. 130).

En el presente estudio se optó por hacer uso de diferentes tipos de preguntas, entre ellas las preguntas cerradas con el objetivo de obtener información de carácter concreto.

5.4.1.3 PREGUNTAS ABIERTAS

Hernández Sampieri, (2010), Menciona: “No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” (p. 89). Se utilizaron las preguntas abiertas en el cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. para que los mismos pueda expresarse libremente y de esa forma adquirir información más profunda en las respuestas de cada uno.

5.4.1.4 SISTEMA NET PROMOTER SCORE

Como sistema de medición, el NPS tiene un único objetivo: descubrir la probabilidad de que una persona recomiende una marca, una empresa, un producto o un servicio a otra persona.

El Net Promoter Score (NPS) se ha convertido en una medida universal de satisfacción de clientes. Miles de empresas de diferentes sectores emplean el NPS como un indicador clave de su capacidad para fidelizar clientes y dedican grandes esfuerzos a mejorarlo. (Ochoa, 2020)

¿Cómo medir el NPS?



Ilustración 11 Net Promoter Score

Una vez que se obtienen las respuestas del cuestionario, el NPS es un cálculo sencillo en el que los colaboradores se clasifican en 3 rangos:

Promotores: personas que han respondido de 9 o 10

Neutrales: personas que han respondido de 7 u 8

Detractores: personas que han respondido entre 0 y 6

Por consiguiente, en este estudio se hizo uso de esta herramienta para obtener resultados más precisos y medibles al momento de presentar resultados de los cuestionarios aplicados al gerente de recursos humanos.

5.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Hernández Sampieri, (2010), Afirma: “Una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de a la información” (p.187)

Las fuentes de información son herramientas para buscar y obtener información. Durante el desarrollo de la presente investigación se utilizaron diferentes tipos de recursos como ser fuentes primarias y secundarias, para poder obtener información más a fondo sobre la investigación que se realizó.

5.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Hernández Sampieri, (2010), Afirma: “Contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona” (p. 144) Se utilizaron distintos recursos para poder obtener información necesaria acerca de la empresa y sus necesidades, entre ellos aplicaciones de cuestionarios, análisis de diagnóstico realizado previamente y entrevistas al gerente de la empresa.

5.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Hernández Sampieri, (2010), Afirma: “Son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria” (p. 197) Comúnmente son recopilaciones, resúmenes y listados de referencias, que de igual manera se pueden presentar de manera digital y/o física. En este estudio se hizo uso de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en 2020 para tener un punto de partida y conocer la problemática actual.

5.6 LIMITANTES DEL PROYECTO Y LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio se vio limitado por los siguientes aspectos:

- Ausencia de reuniones presenciales
- Tiempo limitado para el desarrollo del estudio
- Decisiones de implementación o cambios queda a responsabilidad de la empresa
- Cambios en la modalidad de trabajo, debido a la pandemia del COVID-19 los colaboradores realizan teletrabajo, por lo cual la comunicación es de forma virtual.

5.7 CRONOLOGÍA DEL TRABAJO

Cronología del trabajo										
Actividad	Semana 1 19 al 23 de enero	Semana 2 25 al 28 de enero	Semana 3 29 al 31 de enero	Semana 4 1 al 6 de febrero	Semana 5 8 al 18 de febrero	Semana 6 19 al 28 de febrero	Semana 7 1 al 4 de marzo	Semana 8 5 al 10 de marzo	Semana 9 10 al 12 de marzo	Semana 10 12 al 14 de marzo
Selección del tema a investigar, reunión inicial con el gerente de la empresa	5 días									
Planteamiento del problema		4 días								
Establecimiento de objetivos			3 días							
Elaboración del marco teórico				6 días						
Metodología y elaboración de instrumento de estudio					10 días					
Análisis de resultados						10 días				
Elaboración del plan de mejora							4 días			
Revisión de resultados								6 días		
Elaboración de conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos									4 días	
Revisión final de tesis										3 días

CAPÍTULO VI RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el último trimestre del 2020 la empresa encontró puntos de mejora por medio de una encuesta aplicada a los colaboradores, es por esto que surge la necesidad de conocer el nivel de satisfacción actual y a su vez determinar si existen nuevas oportunidades de crecimiento. Con la presente investigación se adquirieron resultados acerca del clima laboral y cuáles son los factores más influyentes que también afectan la productividad.

En fechas 24 y 25 de febrero 2021, se aplicaron 8 cuestionarios que representan el 100% de la población meta. Se emplearon dos métodos para la obtención de resultados, como ser una sesión one on one con el 37.5% de los subordinados y, por otro lado, el 62.5% de manera virtual utilizando la plataforma zoom.

Tipo	Mujeres	Hombres	Total
Cantidad	4	4	8
Porcentaje	50%	50%	100%

En la presente tabla se muestran la suma de hombres y mujeres que trabajan actualmente
 Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L.

6.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS

Las siguientes tablas presenta los factores en relación con su nivel de importancia que se tomaron en cuenta para la realización del cuestionario.

Bloque de importancia	Factores
1	Retroalimentación / Capacitación
1	Sentido de pertenencia / Compromiso
1	Comunicación / Relaciones Interpersonales
1	Valores
2	Gestión del desempeño
2	Compensación y Remuneración
2	Estructura organizacional
2	Calidad
3	Ambiente e instalaciones
3	Beneficios
3	Empoderamiento

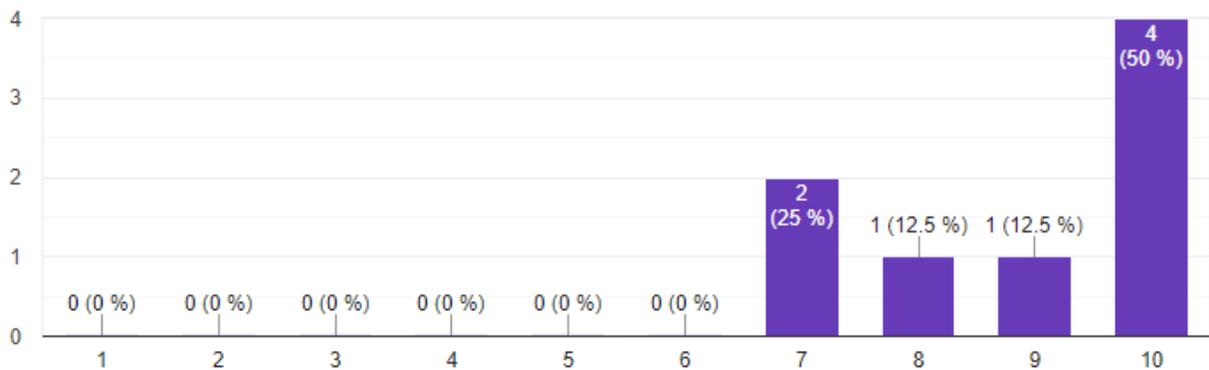
Bloque de importancia	Nivel
1	Mayor
2	Medio
3	Menor

Resultado 1

ENTORNO / AMBIENTE

1.- ¿Qué tan agradables y limpias se mantienen las áreas de trabajo? (baños, escritorios, pasillos)

Un 62.5% de los colaboradores dentro de la escala NPS están dentro de la categoría promotores, lo cual es bastante favorable ya que consideran que sus áreas de trabajo son óptimas en cuanto a limpieza para llevar a cabo sus labores, sin embargo, un 37.5% se encuentran como colaboradores neutrales, esta oportunidad de mejora nos permite convertir aquellos resultados neutrales en promotores.



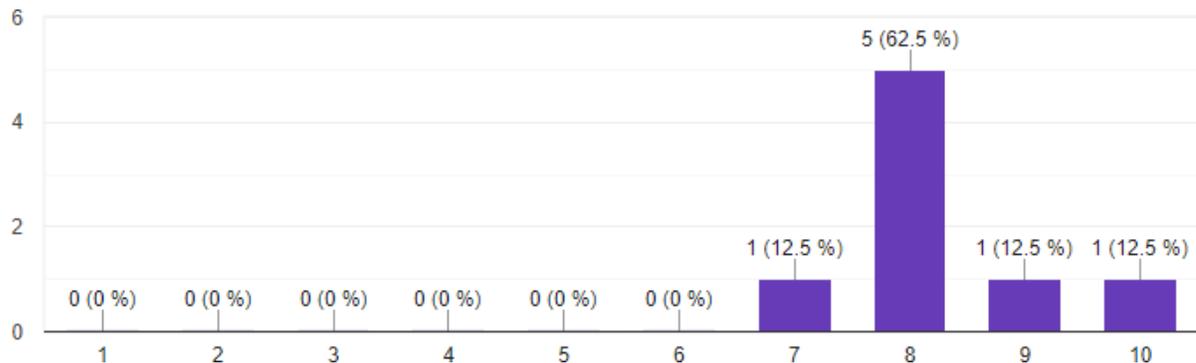
Dentro de los resultados obtenidos es satisfactorio saber que los colaboradores se sienten cómodos dentro de las instalaciones, se espera continuar con tan buen trabajo para mantener los estándares de limpieza y cuidados óptimos para el desarrollo de las labores diarias.

Resultado 2

ENTORNO / AMBIENTE

2.- ¿Cómo calificaría la optimización de los recursos que brinda la empresa para hacer su entorno agradable? (espacio, climatización, iluminación y volumen de ruidos)

El 75% de los resultados neutrales en cuanto a la optimización de los recursos brindados, esto claramente muestra un área de mejora en cuanto al entorno que ofrece la empresa para cumplir con las tareas, por otra parte, un 25% dentro de los promotores, lo que indica que ellos se encuentran satisfechos con el entorno que les rodea. Es importante tomar en cuenta que se debe trabajar para aumentar la cantidad de colaboradores que sean promotores.



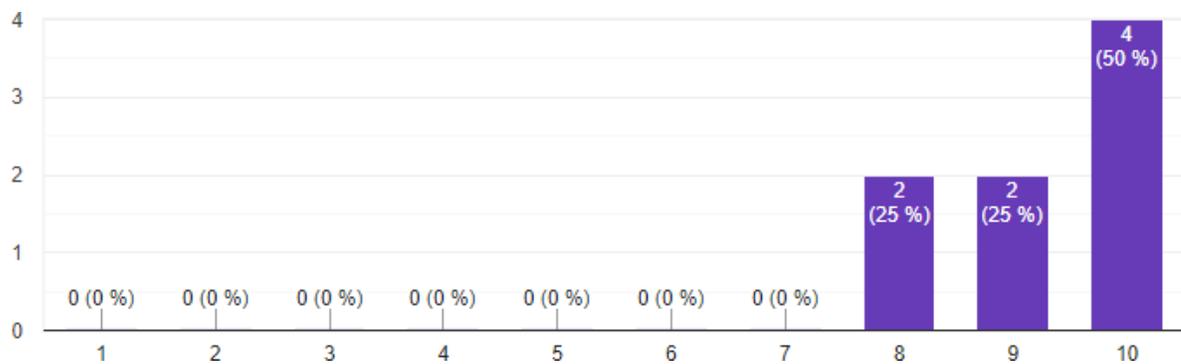
La labor de la empresa está en llevar a aquellos colaboradores que calificaron neutralmente la optimización de los recursos y hacerlos sentir que realmente los recursos son óptimos para desempeñarse en sus tareas diarias, es decir, convertirlos en promotores de la empresa.

Resultado 3

ENTORNO / AMBIENTE

3.- ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo, computadora, teléfono, correo, papelería, etc.?

El 75% de las respuestas obtenidas fueron promotores, esto es bastante positivo ya que las herramientas de trabajo son esenciales para poder desarrollar las tareas asignadas. Un 25% de las respuestas se encuentran dentro de la categoría neutral, no es una alarma, pero una oportunidad para poder aumentar la satisfacción de las herramientas brindadas por la empresa.



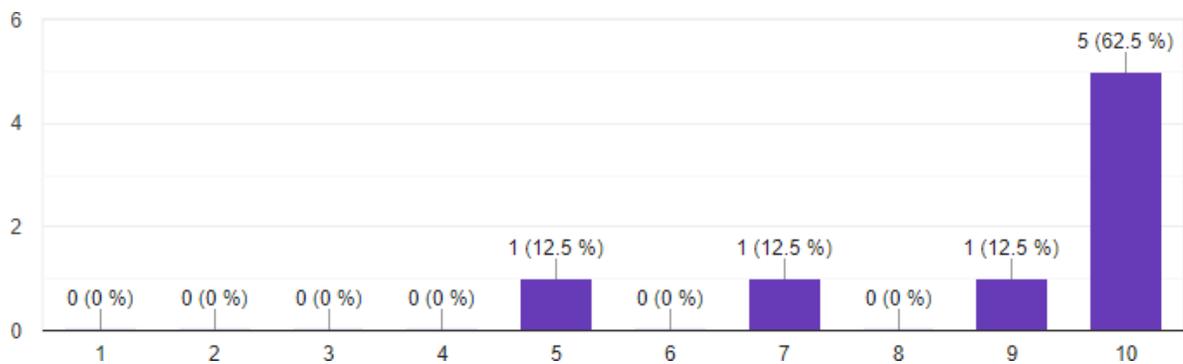
Se debe realizar una revisión semanal o mensualmente de las herramientas brindadas al equipo, esto para garantizar que cuenten con los recursos necesarios para desarrollar sus tareas. A pesar de que en su mayoría consideran que cuentan con todas las herramientas, es importante que el 100% de los subordinados sean promotores ya que el uso de herramientas es parte importante de cómo realizarán sus labores.

Resultado 4

SENTIDO DE PERTENENCIA / COMPROMISO

4.- ¿Qué tan orgulloso se siente de trabajar en la empresa?

En base a los resultados un 75% de la población se siente orgulloso de trabajar en la empresa, un 12.5% es neutral lo que indica que se siente parte de la misma pero aún no llega al resultado esperado, por otro lado, se encontró un bajo porcentaje del 12.5% que no se siente orgulloso de trabajar en la empresa, lo que demuestra que es importante crear un buen ambiente, brindar horarios flexibles, trabajar en el crecimiento profesional, reconocer los logros, proveer seguridad y salud.



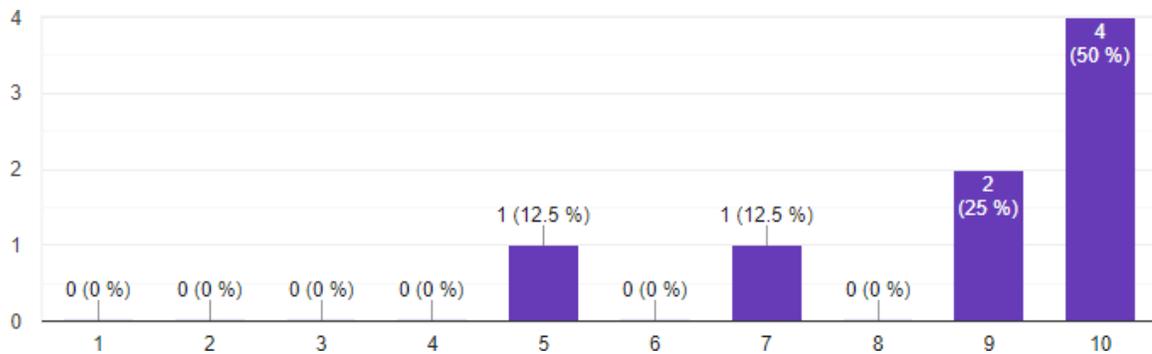
En esta área es de vital importancia conocer quién es el colaborador que no se siente orgulloso de laborar en la empresa, ya que esta persona tiene fuertes motivos para estar desmotivado en su trabajo, adicionalmente al estar desmotivado puede contaminar el ambiente laboral con sus demás compañeros que demostraron sentirse orgullosos de laborar en Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. adicionalmente consideramos que si se logra identificar a la persona que está demostrando estos resultados no se debe tomar repercusiones o actuar premeditadamente, siempre brindando retroalimentación general y dando las herramientas necesarias para que el subordinado que no se encuentra orgulloso de trabajar con la compañía cambie su forma de ver las cosas.

Resultado 5

SENTIDO DE PERTENENCIA / COMPROMISO

5.- ¿Qué tan comprometido se siente a entregar lo mejor de usted en cada una de sus tareas?

El 75% de los resultados son favorables en cuanto al compromiso de cada uno de los colaboradores, 12.5% en cuanto a la escala NPS son neutrales al responder la pregunta. Uno de los colaboradores continua con la tendencia de ser un detractor en el sentido de pertenencia y compromiso.



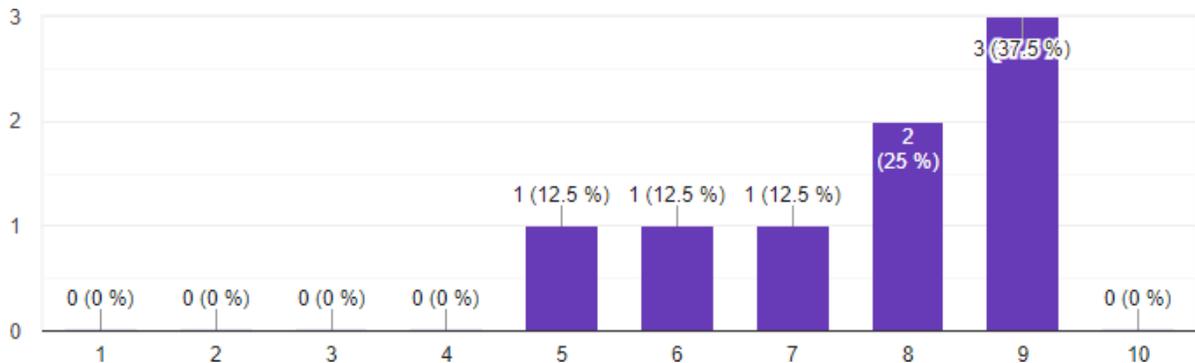
En el siguiente resultado también se encuentra dicho colaborador, que afirma no estar comprometido a entregar lo mejor de sí mismo. Como empresa esto debe levantar alertas ya que dicho colaborador, cuenta con distintas características que pueden desfavorecer el ambiente, entre ellas, falta de compromiso, baja calidad, negativismo, etc.

Resultado 6

COMUNICACIÓN

6.- ¿Cómo calificaría los medios de comunicación que brinda la empresa para dar información? (Anuncios, avisos de ascensos, nuevas medidas de trabajo, etc.)

Los resultados denotan que la empresa debe mejorar los medios de comunicación para dar información, el 25% de los colaboradores se mostraron insatisfechos ya que según la escala NPS se encuentran dentro de los detractores.



Definitivamente el área de comunicación es un tema que se debe mejorar, debido a que ningún subordinado calificó con 10 los medios actuales de comunicación, adicionalmente encontramos respuestas neutrales, la forma en que se entrega la información por parte de gerencia debe de ser de forma cordial, amena y debe de ser entregada a cada individuo.

Resultado 7

COMUNICACIÓN

7.- ¿Existe comunicación fluida entre su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo?

Es evidente que el 100% de los colaboradores mantiene una comunicación fluida entre el jefe inmediato y sus compañeros.



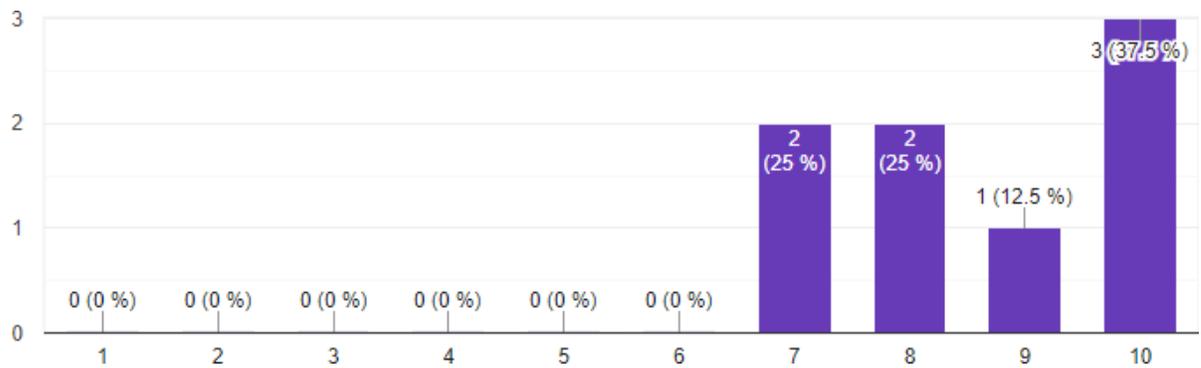
Es satisfactorio saber que el 100% de los colaboradores afirman tener una comunicación fluida con su jefe inmediato y compañeros, se debe continuar con las buenas prácticas para siempre mantener este comportamiento dentro de la empresa.

Resultado 8

COMUNICACIÓN

8.- ¿Cuándo existen conflictos entre compañeros, ¿cómo calificaría la gestión de su jefe inmediato?

El 50% de los resultados identifica que existen puntos de mejora en la gestión de su jefe inmediato. Lo que indica que se debe trabajar para poder convertirlos en promotores.



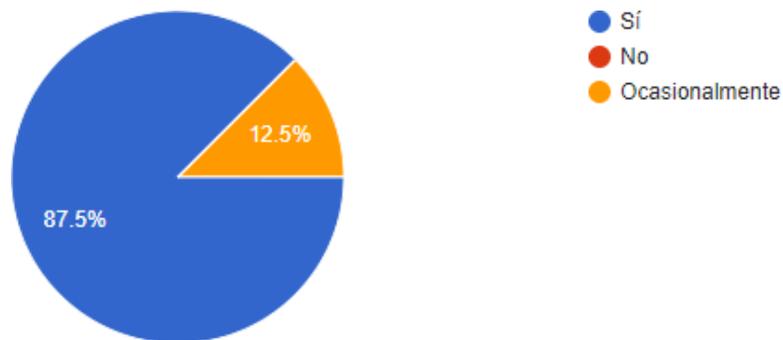
El siguiente resultado, es un aspecto bastante delicado debido a que muchas veces el gerente tiende a ser último en enterarse acerca de aquellos conflictos entre compañeros, se considera que un buen hábito como empresa podría ser tener reuniones individuales para conocer un poco más de cómo ha sido el trabajo durante esa semana, esto para entender mejor el comportamiento de cada individuo.

Resultado 9

SENTIDO DE PERTENENCIA / COMPROMISO

9.- ¿Se siente parte de la empresa, considera que es valioso para su jefe inmediato?

El 87.5% de los colaboradores se considera parte de la empresa y piensa que es valioso para su jefe inmediato, sin embargo, continua la tendencia de un colaborador que se mantiene como detractor.



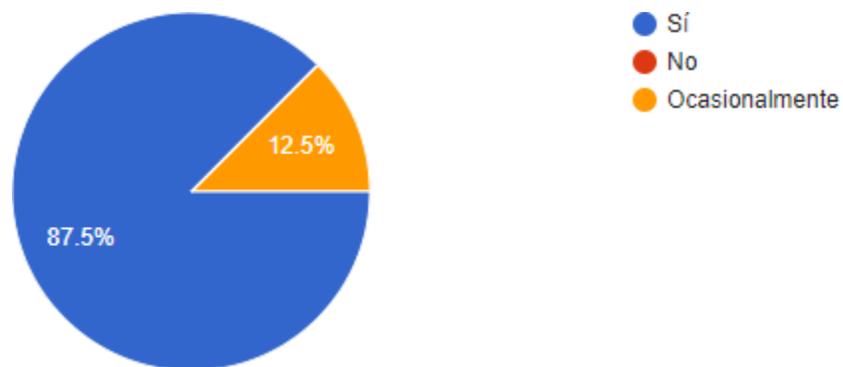
Del siguiente resultado se puede destacar que la mayor parte de subordinados tiene un alto sentido de pertenencia para con la empresa y afirman ser valiosos para su jefe. Por otra parte, continúa arrastrando resultados negativos, como parte de un plan de mejora se debe implementar las charlas individuales para conocer aquellos motivos por los que se encuentra desmotivado se recomienda tener mucho tacto al momento de entablar una conversación.

Resultado 10

VALORES

10.- ¿Es tratado con respeto por sus compañeros y sus jefes?

El 87.5% de los encuestados considera ser tratado con respeto por sus compañeros y su jefe inmediato, el 12.5% que equivale a un colaborador sostiene que se siente tratado con respeto ocasionalmente, este mismo resultado es el área de oportunidad que se debe de convertir en promotor para la empresa.



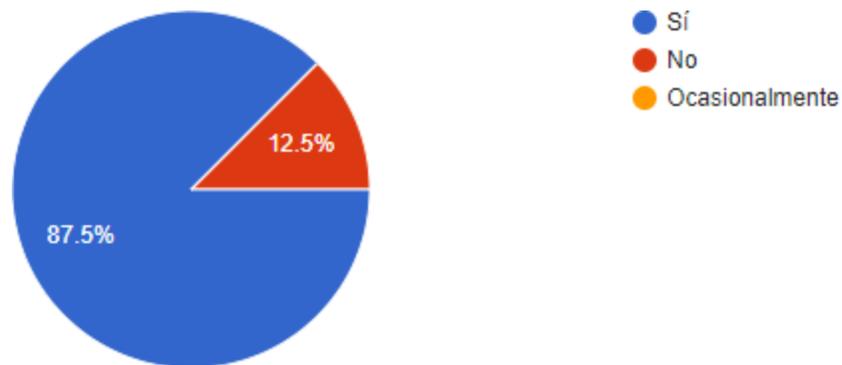
El siguiente resultado demuestra que en su mayoría los colaboradores consideran que el respeto es un valor que se pone en práctica dentro de la empresa, nuevamente encontramos al colaborador que sigue siendo un detractor para el grupo de encuestados.

Resultado 11

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

11.- ¿El ambiente actual de su trabajo lo motiva a dar más?

12.5% de la población confirma no sentirse motivado para dar más de sí mismo en la empresa lo cual es una alerta, ya que este colaborador no se encuentra conforme con su trabajo, por otra parte, el 87.5% se siente motivado con el ambiente laboral actual.



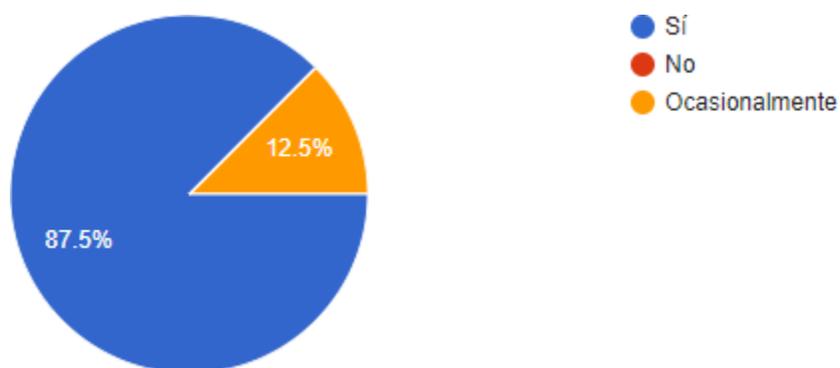
En el resultado obtenido podemos observar que solo un colaborador es el que indica su insatisfacción con el aspecto de la motivación laboral que es de gran importancia para la empresa que sus colaboradores en su totalidad se sientan motivados siempre a dar lo mejor de ellos en sus tareas diarias.

Resultado 12

GESTION DEL DESEMPEÑO

12.- ¿Su desempeño es evaluado objetivamente con respecto al de sus compañeros de trabajo?

Nuevamente podemos observar que el 12.5% de las respuestas fueron detractores para la empresa, este colaborador no considera estar siendo evaluado objetivamente comparado con sus compañeros, cabe mencionar la excelente gestión que se mantiene con el 87.5% de los que sienten ser evaluados objetivamente.



En base a los resultados anteriores podemos observar que sigue siendo la minoría en este caso un colaborador el cual considera que no se está cumpliendo de manera correcta lo que es la evaluación de desempeño de manera objetiva en las áreas de trabajo.

Resultado 13

COMUNICACIÓN / RELACIONES INTERPERSONALES

13.- ¿Cuándo su jefe inmediato le asigna una tarea se dirige a usted con el respeto debido?

El 100% de los colaboradores afirman que cuando se les asigna una tarea su jefe inmediato se dirige con el debido respeto.



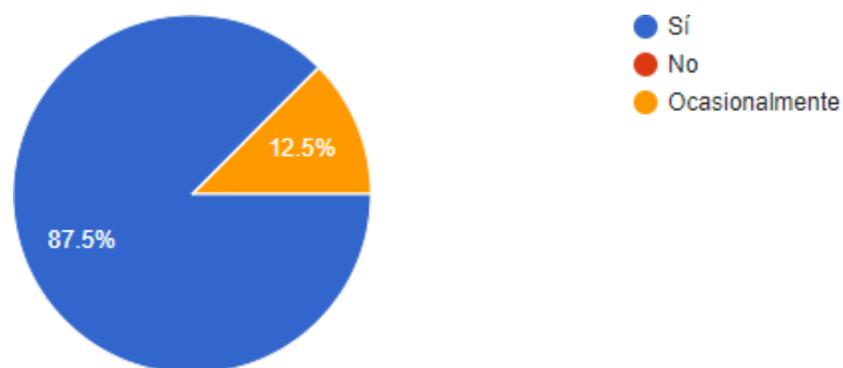
El respeto es uno de los valores claves que debe de permanecer en todas las empresas, para así mantener un ambiente laboral agradable en la empresa, observando los resultados el jefe si se dirige respetuosamente a la totalidad de sus empleados.

Resultado 14

EMPODERAMIENTO

14.- ¿Su jefe le da libertad para tomar decisiones necesarias para el cumplimiento de sus tareas?

En base a los resultados obtenidos podemos destacar que el 87.5% afirma tener la libertad para tomar decisiones necesarias para el cumplimiento de tareas, asimismo es importante mencionar que un colaborador respondió que ocasionalmente le permiten tomar decisiones necesarias.



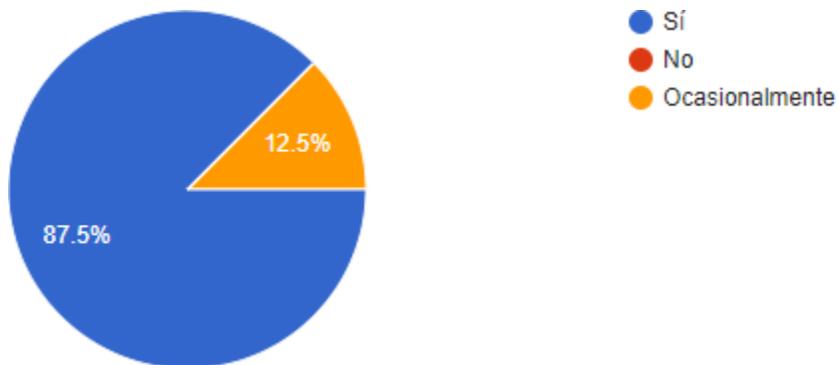
En el resultado anterior podemos observar la mayoría de los resultados favorables para el aspecto de libertad en las tomas de decisión, por lo que consideramos que es positivo que cada colaborador tenga voz y voto en su manera de trabajar y responder a los clientes, esto muestra una eficiencia en cada uno de ellos.

Resultado 15

GESTION DEL DESEMPEÑO

15.- ¿Su jefe inmediato se toma el tiempo para atender sus dudas y sugerencias?

El 87.5% de las respuestas afirman que su jefe se toma el tiempo necesario para atender dudas y sugerencias. Es notable que un colaborador se siente inconforme en cuanto a la gestión brindada por su jefe inmediato, representa el 12.5% de los colaboradores.



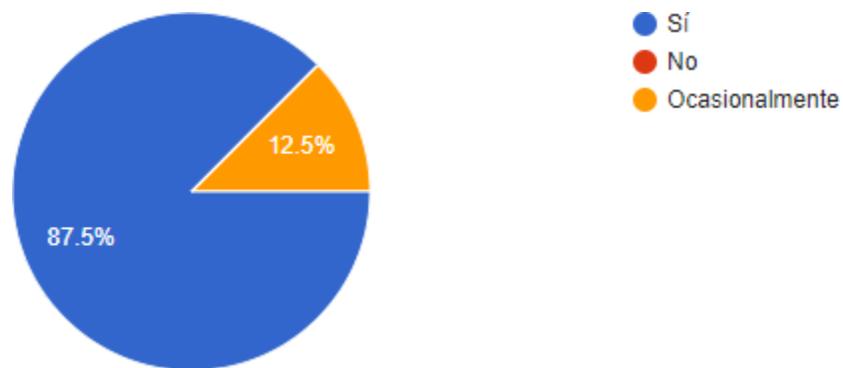
Es de suma importancia que el jefe atienda las dudas y sugerencias de sus colaboradores debido a que esto puede afectar el resultado en sus prácticas laborales y ocasionar bajos rendimientos en el trabajo, se obtuvo un resultado positivo donde se puede observar que se da la atención debida para responder a sus dudas y sugerencias, con excepción con uno de ellos que considera que lo hacen ocasionalmente.

Resultado 16

RETROALIMENTACION / CAPACITACIONES

16.- ¿Recibe retroalimentación de parte de su jefe inmediato?

En cuanto a la retroalimentación brindada en la empresa muestra que un 87.5% afirma haberla recibido, un 12.5% destaca que recibe retroalimentación ocasionalmente.

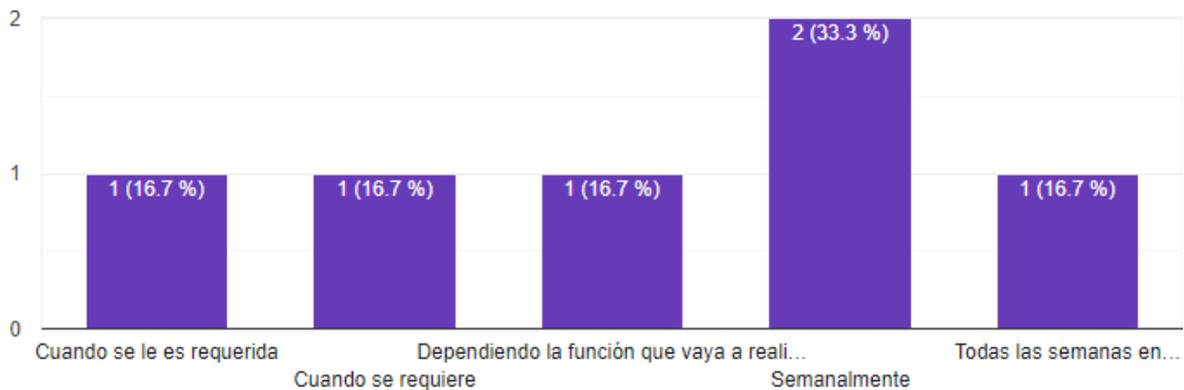


En el resultado anterior podemos observar que la mayoría de los empleados consideran que se recibe retroalimentación y esto es un aspecto importante al momento de laborar. La retroalimentación es necesaria ya sea positiva o negativamente en cada área laboral de la empresa.

Resultado 17

17.- En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa, por favor indicar con qué frecuencia se brinda la retroalimentación.

Siendo una extensión de la pregunta 16, en esta ocasión los colaboradores tuvieron la oportunidad de explicar con qué frecuencia recibían retroalimentación, el 50.1% comentan que es brindada cuando es requerida o dependiendo de la función a realizar. Un 33.3% responde que lo obtienen de manera individual y 16.7% afirma recibirla todas las semanas por medio de reuniones grupales.



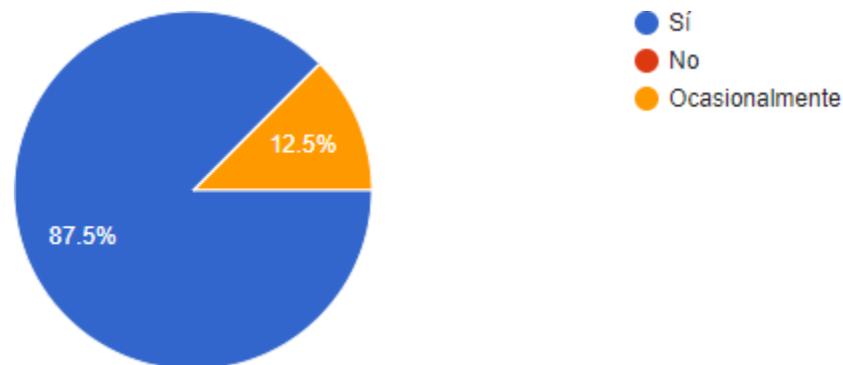
En los resultados anteriores que la retroalimentación es importante ya sea positiva o negativamente para el momento de laborar, la frecuencia se considera importante también debido a que la retroalimentación permite valorar fortalezas y reducir debilidades.

Resultado 18

RETROALIMENTACION / CAPACITACIONES

18.- ¿La empresa está comprometida a apoyar su crecimiento profesional a través de charlas, capacitaciones, webinars, etc.?

El 87.5% de los encuestados garantizan que la empresa crea un compromiso para aumentar su crecimiento profesional por medio de charlas, capacitaciones, webinars, etc. El resto opinan que en ocasiones se siente ese compromiso por parte de la empresa lo que permite mejorar este indicador neutral y convertirlo en un promotor.



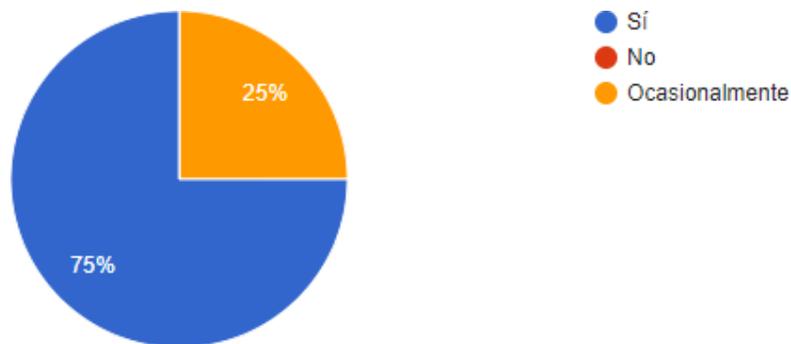
En el resultado obtenido se puede ver que la empresa está teniendo un acercamiento a sus empleados para que estos crezcan de manera profesional, es importante que se brinde este tipo de capacitaciones debido a que ayuda en el rendimiento laboral de cada uno de los colaboradores.

Resultado 19

VALORES

19.- ¿En la empresa se trabaja en la búsqueda de la excelencia y de la mejora continua?

Los resultados señalan que un 75% de los colaboradores garantizan que la empresa trabaja en la búsqueda de la excelencia y de la mejora continua, sin embargo, un 25% considera que es solo en ocasiones. La mejora continua es determinante para que esta misma alcance la excelencia, lo que denota la importancia de trabajar constantemente en la búsqueda de estas y no ocasionalmente.



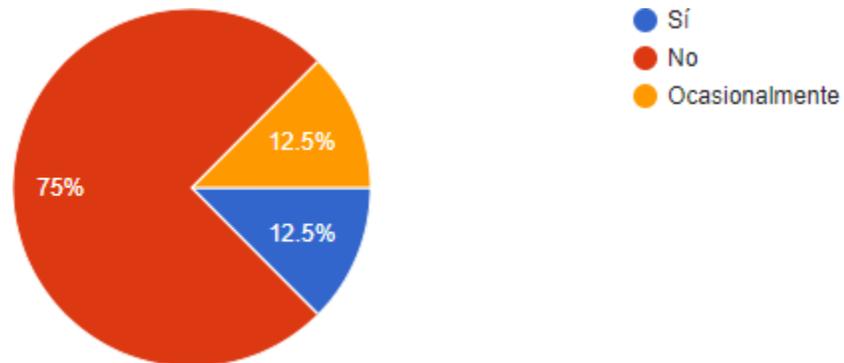
Es importante destacar que se debe estar en busca de la excelencia y mejora continua para que se desenvuelva en un mejor campo y sus colaboradores brinden los servicios de calidad y así continuar siendo una compañía que se recomiende al momento de buscar ayuda asesora.

Resultado 2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

20.- ¿Se realizan actividades extracurriculares para motivar al personal? (celebraciones del día de la madre, día de la mujer, del padre, cenas navideñas, colaborador del mes, entre otras)

El 75% de los subordinados aseguran que la empresa no realiza actividades extracurriculares para motivarlos, el 12.5% sostiene que ocasionalmente, el resto de ellos indican que lo hacen. No obstante, el porcentaje mayor dio a conocer resultados desfavorables que permite proponer un plan para mejorar esta área.



En los resultados obtenidos se puede observar que no se realiza actividades extracurriculares y si lo hicieran es en un caso mínimo, estas actividades motivan a los colaboradores a dar lo mejor de sí en cada una de sus áreas de trabajo, se aconseja motivarlos con diferentes actividades que o dar remuneración por metas sobrepasadas así este brinda mejores resultados al laborar.

Resultado 21

21.- En caso de que su respuesta anterior sea negativa, por favor brindar sugerencias.

Seguidamente las respuestas mostradas son las sugerencias que los subordinados compartieron para mejorar las actividades extracurriculares y lograr que esto aumente la motivación de ellos.

Seria bueno y motivador que hubiera la actividad del colaborador del mes.

Es bueno compartir momentos como empleados y pasar un momento agradable saliendo de la rutina

Ninguna

Por covid de eliminó esta modalidad

Cancelado por covid

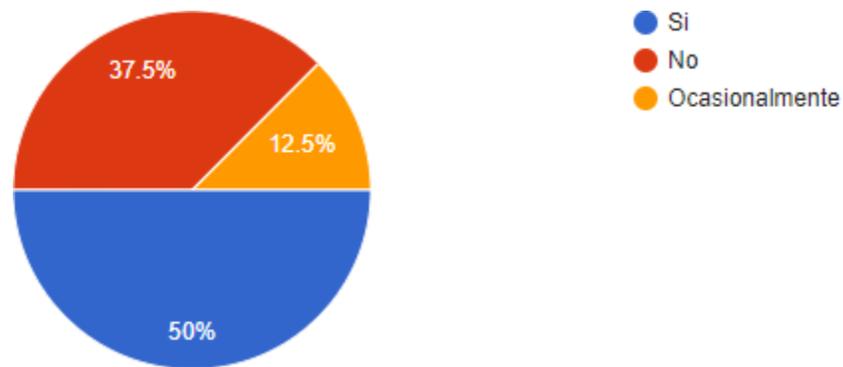
Sabemos que el Covid-19 ha generado muchos cambios, uno de ellos las actividades presenciales. Es muy difícil que la empresa mantenga dichas actividades por el temor de tener que socializar con otras personas. Sin embargo, hay actividades que se puede realizar sin ningún problema, como da mención en las sugerencias el colaborador de mes, también se podría realizar algún pequeño detalle para el cumpleaños del mes. Por ejemplo, un correo especial para esa persona compartiendo con todos los miembros del equipo, una bonificación, un certificado de regalo, etc. Esto lograría aumentar la motivación y fortalecer el compañerismo.

Resultado 22

BENEFICIOS

22.- ¿Al trabajar en la empresa cuenta con beneficios? (Seguro médico, descuentos, promociones en comercios, etc.)

El 50% de los resultados indica que, sí cuentan con beneficios, el 12.75% considera que ocasionalmente y el 37.5% afirma que no cuentan con beneficios. Esto conlleva a la necesidad hacer una indagación con respecto al tema de beneficios.



Este gráfico nos lleva a creer que los colaboradores desconocen sus beneficios debido a que los resultados fueron muy variados y no se logró determinar una respuesta concreta. Consideramos que para mejorar esto se podría impartir una charla donde sus altos mandos detallen los beneficios y cuál es el uso adecuado.

Resultado 23

23.- En caso de que su respuesta anterior sea negativa, por favor brindar sugerencias.

No se mostraron sugerencias por parte de los colaboradores.

Ninguna

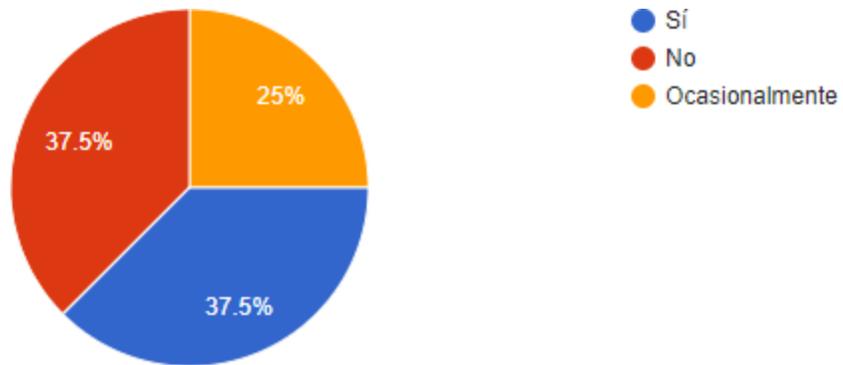
Por parte de los colaboradores no hubo ningún tipo de sugerencias o recomendaciones que nos ayudaran a mejorar estas debilidades. Por lo tanto, se crea la necesidad de que la organización se enfoque en los conocimientos que los subordinados tienen acerca del tema de bonificaciones y como se expresó anteriormente crear charlas donde se detalle cada uno de ellos. Porque en ocasiones a la persona no les gusta preguntar o simplemente desconoce sobre el tema y no le dan la importancia necesaria.

Resultado 24

COMPENSACION / REMUNERACIÓN

24.- ¿El salario en la empresa es atractivo?

Los resultados afirman que un 37.5% de los colaboradores estiman que el salario es atractivo, el 25% afirma que ocasionalmente, en este caso podrían ser las bonificaciones si logran cumplir con sus metas. El resto de los encuestados afirma que el salario no es atractivo lo que representa un detractor y puede ser un factor que afecte la motivación del colaborador.



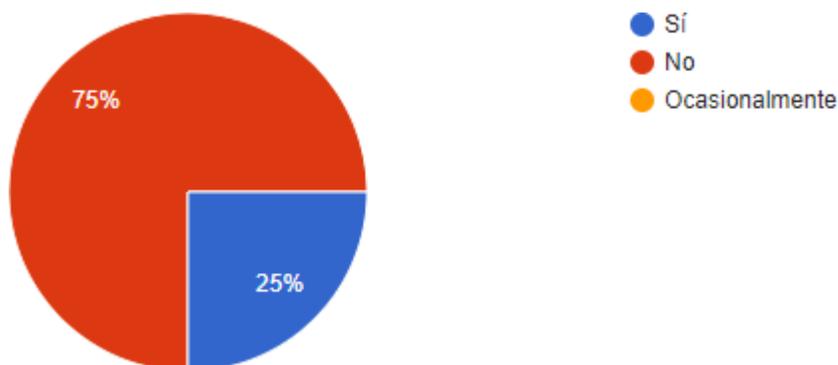
Sabemos que el salario de Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. se encuentra por encima del salario mínimo, sin embargo, no es el más atractivo. Tomando en consideración que parte de los colaboradores no tienen experiencia. Observando la tabla de salario mínimo de Honduras, la empresa ofrece lo justo en base al rubro que se desempeña. Recordemos que al obtener un salario atractivo buscamos atraer el personal calificado, retener personal, controlar costos y garantizar la igualdad. Si el salario no es justo, los trabajadores podrán percibir esto y una de las causas que puede desmotivar es saber que no se valora lo suficiente como para pagar un precio justo por el esfuerzo y tiempo.

Resultado 25

COMPENSACION / REMUNERACIÓN

25.- ¿Cuenta con bonificaciones quincenales, mensuales o trimestrales?

El 75% de los colaboradores afirma que no cuentan con bonificaciones estipuladas en un periodo de tiempo, por lo que esto genera inconformidad en los mismos, un 25% de ellos responde que sí cuentan, esto genera la interrogante de saber si los demás subordinados conocen cómo obtenerlas.



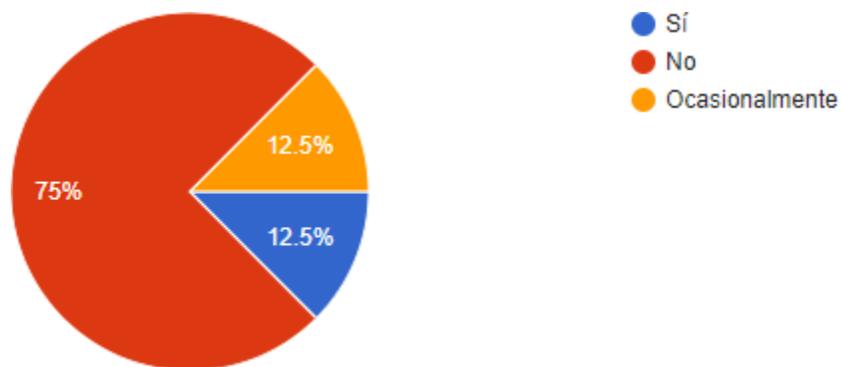
Estos resultados nos indican que la mayoría no obtienen bonos, no obstante, encontramos que dos de ellos sí cuentan con dichas bonificaciones. Es curioso el hecho de que dos respuestas fueron afirmativas, así que tomando en cuenta esto se podría decir que las respuestas negativas fueron por parte de colaboradores que quizás no están cumpliendo con las metas u objetivos que la empresa espera que se logren. Se tiene que realizar una indagación sobre esto y si en caso se necesitara, obtener un plan de bonificaciones y realizar juntas con los miembros del equipo explicando y detallando las funciones de la misma.

Resultado 26

COMPENSACION / REMUNERACIÓN

26.- ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?

El 75% de los colaboradores considera que su remuneración no está por encima de la media de su entorno, un 12.5% opinó que en ocasiones este sí se proyecta de tal manera y el otro 12.5% considera que sí está por encima de la media de su entorno social.



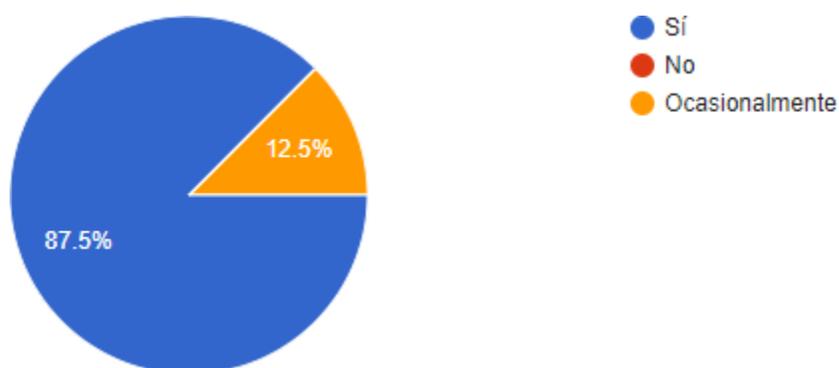
En comparación a sus competencias es importante siempre estudiar el mercado y de esa forma tener un nivel equitativo ya que la idea es no perder empleados por la remuneración que es recibida. No es solo pagar un salario justo sino también un salario competitivo. La empresa debe proporcionar condiciones que sean al menos comparables a las proporcionadas por otras empresas en el rubro y mejorarlas si es posible.

Resultado 27

VALORES

27.- ¿Considero que su jefe inmediato es íntegro y honesto?

Evidentemente todos los miembros de la organización consideran que su jefe es íntegro y honesto en el lugar de trabajo, pero el 12.5% considera que solo lo es ocasionalmente.



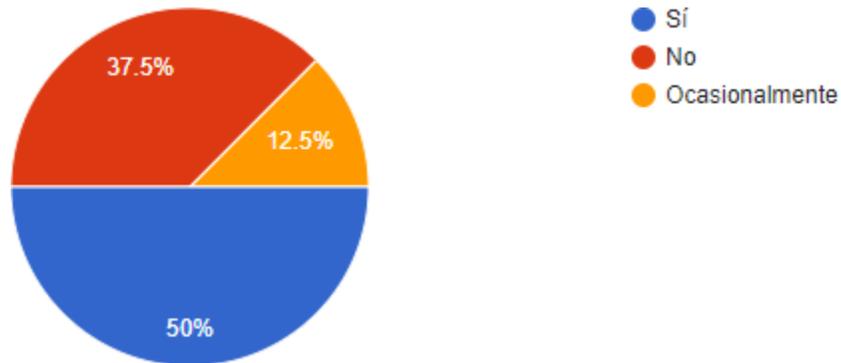
Estos resultados indican que uno de los colaboradores no se siente completamente satisfecho con el nivel de integridad y honestidad que posee su jefe inmediato, ya que el mismo indica que solo en ocasiones. Por lo tanto, es de suma importancia programar reuniones personales donde cada colaborador pueda expresarse libremente, exponga sus preocupaciones y se brinde la oportunidad de que puedan hablar sobre sus problemas y sus objetivos directamente con su superior. Se espera poder concebir una conversación sin presión externa a través de una reunión breve y relajante por parte de los gerentes y trabajadores.

Resultado 28

VALORES

28.- ¿Cada colaborador asume las responsabilidades de sus actos?

El 50% de los colaboradores afirma que los demás trabajadores de la empresa asumen la responsabilidad de sus actos, el 37.5% menciona que en ocasiones y un 12.5 considera que no se responsabilizan de sus actos.



La responsabilidad es un valor que tiene que prevalecer en cada uno de los colaboradores y más cuando hablamos de sus actos. Asumir la responsabilidad es un desafío porque es mucho más fácil señalar a los demás que dedicar tiempo a analizar nuestras decisiones. Para poder mejorar esta área se consideran capacitaciones recurrentes relacionadas al tema ya que la mitad de los resultados fueron desfavorables. Esto no solo ocasiona problemas para el colaborador, también a la empresa ya que se pueden presentar consecuencias por este tipo de problemas. Recordemos que si se comete un error y esa persona es responsable del error que cometió, al reconocer el error, podrá utilizar todos los medios disponibles para corregir la situación lo antes

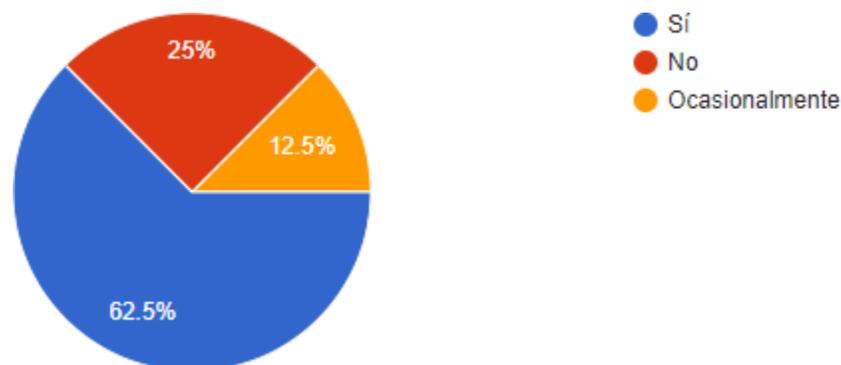
posible, evitando así posibles daños a sí mismo y otros. Esto ayuda a mejorar en el aprendizaje y experiencia de vida como persona.

Resultado 29

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

29.- ¿Se respetan los niveles jerárquicos en la empresa?

El 62.5% de los encuestados considera que, sí se respeta el nivel jerárquico, un 25 % opina que ocasionalmente se respeta este nivel y un 12.5% opinó que no se respeta este nivel.



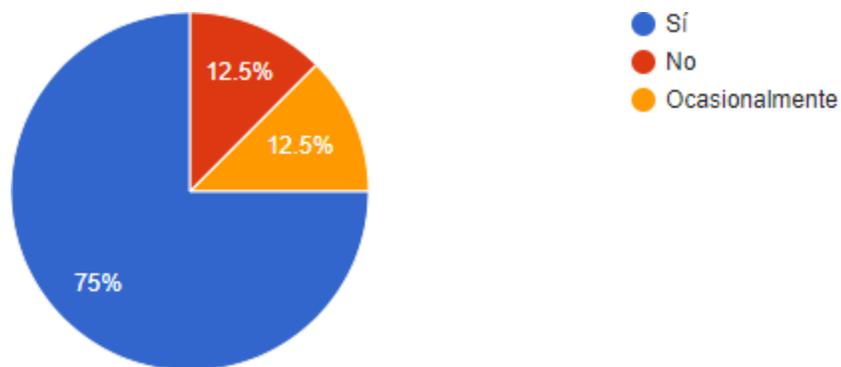
Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. debe contar con una estructura organizacional que les permita conocer los niveles jerárquicos y cuál es el orden por seguir. Para poder mejora este problema consideramos que la comunicación es un factor clave que puede aportar mucho y la integración de cada uno de los miembros de la compañía. La relación entre jefe-subordinado es muy importante y se podría trabajar en ella para poder respetar los niveles jerárquicos, aquí podría también hacer uso de las reuniones one-o-one.

Resultado 30

CALIDAD

30.- ¿Recomendaría la empresa a sus amigos y familiares como un buen lugar para trabajar?

El 75% de los colaboradores recomendarían a la empresa a sus amigos como un buen lugar para trabajar, un 12.5% opinó que ocasionalmente podría recomendar laborar en la empresa y un 12.5% no la recomendaría como un lugar para laborar en ella.



Todos los indicadores mencionados anteriormente son la clave para que se pueda alcanzar la excelencia y de esta forma mantener colaboradores sumamente motivados que puedan sentirse como piezas fundamentales. Las guías que se establecieron ayudaran a mejorar esta oportunidad y que ellos puedan sentir que la organización cumple con todos los requisitos y de esa forma recomendarla como un buen lugar para trabajar a sus amistades y familiares.

Resultado 31

CALIDAD

31.- ¿Recomendaría a otros clientes los servicios que ofrece Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L.?

El resultado total dio a conocer que los miembros de la compañía recomendarían los servicios a clientes.



Estos resultados fueron favorables lo que significa que el trabajo desempeñado es de alto nivel y están cumpliendo con las expectativas que se esperan.

6.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS

Según los resultados obtenidos se comprueba la hipótesis H1 “El clima laboral influye de manera directa en la productividad de los colaboradores de la empresa Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L.”. Debido a una secuencia de respuestas dadas por parte de los subalternos establecen que el ambiente actual de su trabajo no le motiva a dar más, se mencionó que no se realizan actividades extracurriculares para motivarles, adicionalmente se realizó una pregunta clave para conocer si entre los colaboradores asumen las responsabilidades de sus actos y la respuesta fue negativa.

Por otra parte, algunos subordinados establecieron que las posiciones jerárquicas no son respetadas, entre otros resultados, se llegó a la conclusión que cada una de las inconformidades reflejadas en el cuestionario son parte importante de porque la productividad se está viendo afectada.

En la última reunión realizada con un alto mando en la empresa Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. comentó que se presentan llegadas tardes frecuentemente por parte de los asesores, esto indica que la falta de compromiso, motivación, comunicación y calidad es notoria. Esta lista de indicadores que engloba el clima laboral está impactando en la productividad de sus labores.

6.3 PLAN DE MEJORA

PLAN DE MEJORA						
PROBLEMAS POR SOLVENTAR	META	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	SEGUIMIENTO	FECHA DE FINALIZACIÓN
Falta de información sobre los beneficios que proporciona la empresa y mejoramiento de la comunicación para proporcionar anuncios, asensos, nuevas medidas de trabajo, entre otras.	Brindar la información adecuada con respecto a los beneficios que cuenta cada colaborador. Mejorar la comunicación en los departamentos de la empresa.	Crear hojas informativas de los beneficios vigentes detalladamente. Hacer uso de un correo Outlook o Gmail para mejorar la comunicación dentro de la empresa. <i>(Ver formato de ejemplo en anexos)</i>	Departamento de Recursos Humanos.	Junio 2021	Envíos de correos electrónicos mensualmente con hoja de beneficios actualizada. En caso de que exista algún anuncio, asenso, entre otros realizarlo por este medio. Establecer un buzón dirigido a quejas y sugerencias, teniendo una revisión mensual.	Diciembre 2021
Inconformidad con respecto a remuneración y bonificación actual.	Expresar de forma abierta a las opiniones a sus jefes inmediatos en cuanto a compensaciones	Realización de reuniones con el equipo para conocer que propuestas o ideas comprenden para llegar a un acuerdo mutuo.	Gerentes y supervisores	Junio 2021	Mantener grupos focales cada 6 meses con las respectivas áreas.	Diciembre 2021

		Implementación de encuesta salarial, modificación del manual de sueldos y salarios.				
Ausencia de actividades extracurriculares que motiven al personal.	Lograr que las actividades se realicen para mejorar el clima laboral de la empresa	Celebración de días festivos (cumpleaños, día de la madre, día del padre, día de la mujer, navidad, etc.) por medio de reconocimientos y distinguir al empleado del mes. Dirigidas a cada uno de los miembros de la empresa.	Departamento de Recursos Humanos.	Abierto	Llevar un control por medio de calendarización. Revisión del rendimiento del personal para la distinción del empleado del mes.	Abierto
Los colaboradores consideran que no se respeta la jerarquía de la empresa.	Lograr que los colaboradores sigan el orden del proceso jerárquico	Implementación de un organigrama visible. Dirigido a cada uno de los miembros de la empresa.	Gerencia	Junio 2021	Retroalimentación trimestral orientada por los supervisores hacia los procesos jerárquicos.	Diciembre 2021
Carencia de compromiso de parte de los colaboradores.	Motivar a los colaboradores para que aumenten su	Desarrollar conferencias o charlas que incrementen la	Gerencia	Junio 2021	En base a resultados brindados por el jefe inmediato se puede determinar si ha	Diciembre 2021

	compromiso y se sientan valiosos para la empresa.	satisfacción del personal. A su vez crear un ambiente agradable en el cual se sientan orgullosos y comprometidos a entregar lo mejor de sí mismos. Dirigida a asesores, consultores y supervisores.			mejorado el compromiso por parte del equipo.	
El equipo trabaja en busca de la excelencia y mejora continua en ocasiones.	Conservar la excelencia de la mejora continua constantemente.	Realización de evaluación del desempeño dirigida a los asesores. <i>(Ver formato de ejemplo en anexos)</i>	Gerencia	Junio 2021	Retroalimentación y revisión de resultados, crear un plan de acción en base a los mismos.	Diciembre 2021
Falta de respeto y carencia de valores humanos.	Fomentar el respeto entre sus compañeros y jefes también a hacerlos responsables de sus actos	Llevar a cabo un programa de capacitaciones que ayuden a fortalecer los valores, dirigida a los asesores, consultores y supervisores.	Departamento de Recursos Humanos	Junio 2021	Implementar reuniones semanales con los equipos para dialogar acerca de los valores de la empresa. Realizando dinámicas para fomentar dichos valores. Por ejemplo, escogiendo	Diciembre 2021

					un valor a la semana y que cada colaborador exprese lo que piensa acerca del mismo.	
--	--	--	--	--	---	--

CAPÍTULO VII CONCLUSIONES

El proyecto de graduación fue realizado en el departamento contable y auditor de la empresa Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. se mantuvo comunicación directa con el gerente de recursos humanos por medio de reuniones virtuales, adicional a esto se aplicaron cuestionarios de forma presencial a algunos colaboradores. Con el fin de conocer la satisfacción actual de los subalternos en cuanto al clima laboral y la influencia en la productividad. Los resultados obtenidos muestran un nivel superior aceptable sobre los indicadores de relaciones interpersonales, comunicación, remuneración, rendimiento, ambiente/instalaciones, estructura organizacional, valores, sentido de pertenencia/compromiso, empoderamiento, gestión del desempeño, calidad, retroalimentación y beneficios. Sin embargo, el 25% de los colaboradores de la empresa presentaron un nivel inferior aceptable ya que fue notoria su insatisfacción y en cuanto a la escala NPS se consideran detractores.

Es decir, los distintos factores antes mencionados han afectado considerablemente el clima laboral y la productividad a ciertos colaboradores. Es importante trabajar con el 25% de los colaboradores que se mostraron insatisfechos ya que podrían transmitir los aspectos negativos a aquellos que actualmente presentan un buen rendimiento laboral.

La escala utilizada en el proyecto fue Net Promoter Score que se basa en identificar a aquellos individuos de una empresa con el fin de medir el nivel de satisfacción actual, se detecta a aquellos promotores, detractores y neutrales.

El diagnóstico que realizó la empresa el año anterior nos sirvió como guía para identificar los indicadores que estaban impactando el clima laboral en aquel momento, lo que nos llevó a ejecutar el estudio para evaluar si estos han cambiado con el pasar del tiempo y de qué manera

desarrollarlos. Después de haber obtenido los resultados de los cuestionarios podemos destacar que los subordinados continúan con el mismo patrón de respuesta.

Se diseño y creo un plan de mejora para brindar soluciones a todas esas áreas de necesidad que la empresa presenta en base a los indicadores establecidos. Esta herramienta queda a disposición de la empresa para aplicarlo cuando se crea conveniente y así poder solucionar todas esas necesidades en un menor tiempo.

CAPÍTULO VIII RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Tabora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L. implementar el plan de mejora propuesto, con el fin de propiciar un aumento en la productividad de los asesores.

Aplicar cuestionarios con respecto al clima laboral semestralmente alineados a los indicadores encontrados para determinar si dicho plan brinda resultados favorables.

Establecer programas de desarrollo y aprendizaje para los colaboradores que fomenten la productividad y el rendimiento laboral.

CAPITULO IX BIBLIOGRAFÍA

Banco Central de Honduras Inicio. (s/f). Recuperado el 30 de marzo de 2021, de <https://www.bch.hn/>

Cengage Editores: Administración de equipos humanos. (s/f). Recuperado el 22 de febrero de 2021, de <https://cengageeditores-ip.vitalsource.com/#/books/9789871954094/cfi/33!/4/4@0.00:13.7>

Cengage Editores: Administracion del potencial Humano. (s/f). Recuperado el 20 de febrero de 2021, de <https://cengageeditores-ip.vitalsource.com/#/books/978-987-1486-50-2/cfi/69!/4/4@0.00:0.00>

Cengage Editores: Administración para la Calidad y la Excelencia en el Desempeño. (s/f-a). Recuperado el 5 de abril de 2021, de <https://cengageeditores-ip.vitalsource.com/#/books/9786075193762/cfi/197!/4/2@100:0.00>

Cengage Editores: Administración para la Calidad y la Excelencia en el Desempeño. (s/f-b). Recuperado el 5 de abril de 2021, de <https://cengageeditores-ip.vitalsource.com/#/books/9786075193762/cfi/198!/4/4@0.00:0.00>

Cengage Editores: Administración para la Calidad y la Excelencia en el Desempeño. (s/f-c). Recuperado el 5 de abril de 2021, de <https://cengageeditores-ip.vitalsource.com/#/books/9786075193762/cfi/197!/4/2@100:0.00>

Clima_laboral_cast.pdf. (s/f). Recuperado el 30 de marzo de 2021, de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf

Codigo_de_trabajo.pdf. (s/f). Recuperado el 30 de marzo de 2021, de https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/codigo_de_trabajo.pdf

Colombo, D. (2020, diciembre 3). 47 frases célebres sobre el feedback (retroalimentación). Por Daniel Colombo. *Daniel Colombo*. <https://www.danielcolombo.com/47-frases-celebres-sobre-el-feedback-retroalimentacion-por-daniel-colombo/>

Definición de clima laboral – Clima Laboral. (s/f). Recuperado el 30 de marzo de 2021, de <https://www.climalaboral.com.es/definicion/>

Educación Integral—Inicio. (s/f). Recuperado el 30 de marzo de 2021, de <http://educacion-integral.com/>

Frases de Erich Fromm en el día de su muerte 18 de marzo. (2021, marzo 18). okdiario.com. <https://okdiario.com/curiosidades/frases-erich-fromm-dia-muerte-18-marzo-6974850>

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.).

Inestabilidad política—Diario El Heraldo. (s/f). Recuperado el 30 de marzo de 2021, de <https://www.elheraldo.hn/opinion/cartasaleditor/1334935-469/inestabilidad-pol%C3%ADtica>

La importancia de la comunicación en el trabajo. (s/f). Oficina y Bienestar. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de <http://oficinaybienestar.com/n/3720/la-importancia-de-la-comunicacion-en-el-trabajo.html>

La importancia de la tecnología en honduras – Hondudiaro. (s/f). Recuperado el 30 de marzo de 2021, de <https://hondudiaro.com/2017/10/06/la-importancia-de-la-tecnologia-en-honduras/>

Las Cinco Fuerzas de Porter. (2016, diciembre 18). ActivaConocimiento. <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>

López, P. L. (2004). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. *Punto Cero*, 09(08), 69–74.

Medición del Clima Laboral. (s/f). 25.

Ortiz, D. A. C., Salgado, P. M., & Cázares, F. L. (2017). La varianza del método común en la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 321–329. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.004>

Relaciones Institucionales Reseña Histórica del Banco Central de Honduras. (s/f). Recuperado el 30 de marzo de 2021, de <https://www.bch.hn/acerca-del-bch/quienes-somos/resena-historica>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional [recurso electrónico]*. Pearson Educación.

Roberto Hernandez Sampieri. (2010). *Metodología de la Investigación*.

School, C. B. (s/f). ▷ *Análisis PEST o PESTEL - Todo lo que necesitas saber*. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Svoboda, M. (s/f). *Francis Bacon cita #61128*. Citas.in. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de <https://citas.in/frases/61128-francis-bacon-el-conocimiento-se-adquiere-leyendo-la-letra-peque/>

CAPÍTULO X ANEXOS

Formato de evaluación del desempeño laboral:

INDICADOR DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	TOTAL
	1	2	3	4	5	
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO						
Termina su trabajo en tiempo y forma						
Cumple con las tareas que se le asignan						
Realiza un volumen aceptable de tareas						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso oportuno de los recursos						
No requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra amable con el personal y con sus compañeros						
Mantiene una relación estable con sus compañeros						
Evita los conflictos dentro del trabajo						
EMPODERAMIENTO						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						

Se muestra abierto al cambio						
Se antepone a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas fácilmente						
COMUNICACIÓN						
Existe comunicación entre el equipo y su jefe inmediato						
Se identifica fácilmente con los objetivos de la empresa						
ESTRUCTURA						
Planifica sus actividades						
Procura alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						

Cuestionario aplicado:

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO CEUTEC

La siguiente encuesta se usará para fines exclusivamente académicos y de investigación, garantizando la confidencialidad de los datos presentados.

Esta encuesta se realiza como ejercicio para evaluar el clima laboral en la empresa TÁBORA & FLORES, ASESORES Y CONSULTORES, S. de R.L.

Favor a continuación indique en una escala del 1 al 10, siendo 1 el número más bajo y 10 el número más alto grado de satisfacción en la empresa

...

1.-¿Qué tan agradables y limpias se mantienen las áreas de trabajo? (baños, escritorios, pasillos)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

2.- ¿Cómo calificaría la optimización de los recursos que brinda la empresa para hacer su entorno agradable? (espacio, climatización, iluminación y volumen de ruidos)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

3.- ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo, computadora, teléfono, correo, papelería, etc.?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

4.- ¿Qué tan orgulloso se siente de trabajar en la empresa? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

5.- ¿Qué tan comprometido se siente a entregar lo mejor de usted en cada una de sus tareas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

6.- ¿Cómo calificaría los medios de comunicación que brinda la empresa para dar información?
(Anuncios, avisos de ascensos, nuevas medidas de trabajo, etc.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

7.- ¿Existe comunicación fluida entre su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo?

- Sí
- No
- Ocasionalmente

8.- ¿Cuándo existen conflictos entre compañeros, ¿cómo calificaría la gestión de su jefe inmediato?

- | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="radio"/> |

9.- ¿Se siente parte de la empresa, considera que es valioso para su jefe inmediato?

- Sí
- No
- Ocasionalmente

10.- ¿Es tratado con respeto por sus compañeros y sus jefes?

- Sí
- No
- Ocasionalmente

11.- ¿El ambiente actual de su trabajo lo motiva a dar más?

- Sí
 - No
 - Ocasionalmente
-

12.- ¿Su desempeño es evaluado objetivamente con respecto al de sus compañeros de trabajo?

- Sí
- No
- Ocasionalmente

13.- ¿Cuándo su jefe inmediato le asigna una tarea se dirige a usted con el respeto debido?

- Sí
 - No
 - Ocasionalmente
-

14.- ¿Su jefe le da libertad para tomar decisiones necesarias para el cumplimiento de sus tareas?

- Sí
- No
- Ocasionalmente

15.- ¿Su jefe inmediato se toma el tiempo para atender sus dudas y sugerencias?

- Sí
 - No
 - Ocasionalmente
-

16.- ¿Recibe retroalimentación de parte de su jefe inmediato?

- Sí
- No
- Ocasionalmente

17.- En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa, por favor indicar con qué frecuencia se brinda la retroalimentación.

Texto de respuesta breve

18.- ¿La empresa está comprometida a apoyar su crecimiento profesional a través de charlas, capacitaciones, webinars, etc.?

- Sí
- No
- Ocasionalmente

19.- ¿En la empresa se trabaja en la búsqueda de la excelencia y de la mejora continua?

- Sí
- No
- Ocasionalmente

20.- ¿Se realizan actividades extracurriculares para motivar al personal? (celebraciones del día de la madre, día de la mujer, del padre, cenas navideñas, colaborador del mes, entre otras)

- Sí
 - No
 - Ocasionalmente
-

21.- En caso de que su respuesta anterior sea negativa, por favor brindar sugerencias.

Texto de respuesta breve
.....

22.- ¿Al trabajar en la empresa cuenta con beneficios? (Seguro médico, descuentos, promociones en comercios, etc.)

- Si
- No
- Ocasionalmente

23.- En caso de que su respuesta anterior sea negativa, por favor brindar sugerencias.

Texto de respuesta breve

24.- ¿El salario en la empresa es atractivo?

- Sí
 - No
 - Ocasionalmente
-

25.- ¿Cuenta con bonificaciones quincenales, mensuales o trimestrales?

- Sí
 - No
 - Ocasionalmente
-

26.- ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?

- Sí
 - No
 - Ocasionalmente
-

27.- ¿Considero que su jefe inmediato es integro y honesto?

- Sí
- No
- Ocasionalmente

28.- ¿Cada colaborador asume las responsabilidades de sus actos?

- Sí
 - No
 - Ocasionalmente
-

29.- ¿Se respetan los niveles jerárquicos en la empresa?

- Sí
- No
- Ocasionalmente

30.-¿Recomendaría la empresa a sus amigos y familiares como un buen lugar para trabajar?

- Sí
 - No
 - Ocasionalmente
-

31.- ¿Recomendaría a otros clientes los servicios que ofrece TÁBORA & FLORES, ASESORES Y CONSULTORES, S. de R.L.?

- Sí
- No
- Ocasionalmente

Propuesta de hoja informativa de beneficios

HOJA DE BENEFICIOS
Tábora & Flores, Asesores y Consultores, S. de R.L.
Abril 2021

AFILIACIÓN AL SEGURO SOCIAL



IHSS
INSTITUTO HONDUREÑO DE SEGURIDAD SOCIAL



DERECHO A VACACIONES

AFILIACIÓN AL RAP



RAP
Régimen de Aportaciones Privadas
Construyendo tu futuro

CESANTIA, DESCANSOS Y DÍAS FERIADOS REMUNERADOS, DÉCIMO TERCER Y CUARTO SALARIO

TÁBORA & FLORES, ASESORES Y CONSULTORES, S. DE R.L.
¡Conocimiento y experiencia que crean valor!

Ilustración 12 Elaboración Propia

Artículo 46. El contrato individual de trabajo puede ser:

- a) *Por tiempo indefinido*, cuando no se especifica fecha para su terminación;
- b) *Por tiempo limitado*, cuando se especifica fecha para su terminación o cuando se ha previsto el acaecimiento de algún hecho o circunstancia como la construcción de una obra, que forzosamente ha de poner término a la relación de trabajo. En este segundo caso, se debe tomar en cuenta la actividad del trabajador en si mismo, como objeto del contrato, y no el resultado de la obra; y,
- c) *Para obra o servicios determinados*, cuando se ajusta globalmente o en forma alzada el precio de los servicios del trabajador, desde que se inician las labores hasta que estas concluyen, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea, la obra realizada.

Aunque el trabajador reciba anticipos a buena cuenta de los trabajos ejecutados o por ejecutarse, el contrato individual de trabajo debe entenderse para obra determinada siempre que se reúnan las condiciones que indica el párrafo anterior.

El contrato para obra o servicios determinados durará hasta la total ejecución de la una o hasta la total prestación de los otros.

A falta de plazo expreso se entenderá por duración del contrato la establecida por la costumbre.

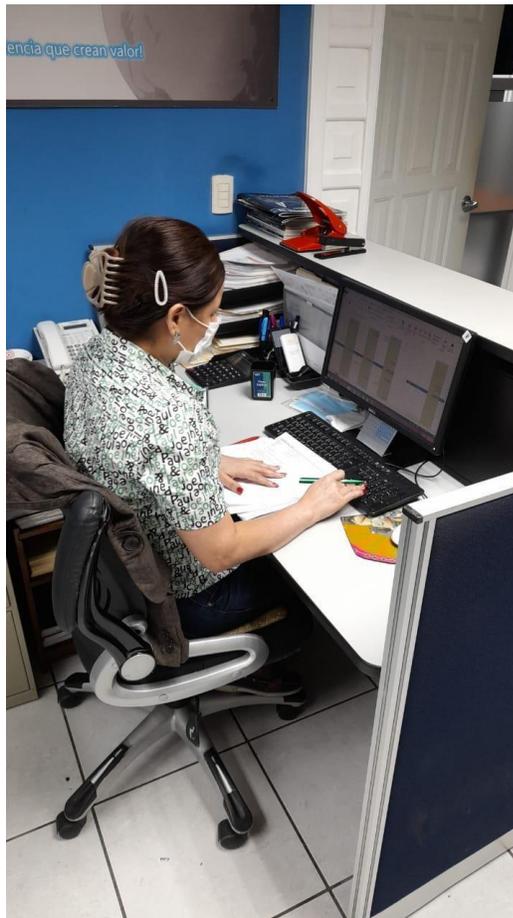
A falta de plazo expreso se entenderá por duración del contrato la establecida por la costumbre.

Artículo 47. Los contratos relativos a labores que por su naturaleza sean permanentes o continuas en la empresa, se considerarán como celebrados por tiempo indefinido aunque en ellos se exprese término de duración, si al vencimiento de dichos contratos subsisten la causa que le dio origen o la materia del trabajo para la prestación de servicios o la ejecución de obras iguales o análogas.

El preaviso será notificado con anticipación así:

- a) De veinticuatro (24) horas, cuando el trabajador ha servido a un mismo patrono de modo continuo menos de tres (3) meses;
- b) De una (1) semana, cuando le haya servido de tres (3) a seis (6) meses;
- c) De dos (2) semanas, cuando le haya servido de seis (6) meses a un (1) año;
- d) De un (1) mes, cuando le ha servido de uno (1) a dos (2) años; y
- e) De dos (2) meses, cuando le ha servido por más de dos (2) años.

Visita a la empresa 24 de febrero del 2021.







Reunión con gerente de recursos humanos 30 de enero del 2021



Se mantuvo una plática con el gerente para detallar unos aspectos importantes 5 de marzo del 2021.

