



Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Administración
Programa de Posgrados
Maestría en Administración de Recursos Humanos
Consultoría y Asesoría

Clima Organizacional en una Asociación Solidarista

Milán Mahecha Díaz
Lizbeth Esquivel Arrieta

Tutora: M.Sc. Cristina Cubero Lazo
Lectora: M.Sc. Shirley León Jiménez

Junio, 2023

Declaración personal de buena práctica académica

Declaramos que hemos trabajado bajo buenas prácticas académicas. Lo cual implica investigación y desarrollo de autoría de las estudiantes, ausencia de plagio, utilización de material con referencia de fuente debidamente citada. La elaboración del trabajo final de graduación lo realizamos bajo los más altos estándares de ética respetando los valores que nos definen y el tiempo de quienes están involucrados en esta evaluación.

Milán Mahecha Díaz
801470461

Lizbeth Esquivel Arrieta
112540216

Índice

Resumen	4
I. Introducción	5
II. Planteamiento del problema	7
Objetivo general.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación	7
III. Marco Metodológico	9
IV. Fundamentación teórica.....	11
V. Información de la empresa	13
VI. Presentación del estudio	14
VII. Análisis de la información.....	14
1. Variable estructura organizacional.....	19
2. Variable motivación.....	21
3. Variable reconocimiento.....	23
4. Variable comunicación	26
5. Variable liderazgo	29
6. Variable compensación.....	33
7. Variable desempeño	35
Ítems de la herramienta	36
8. Variable relaciones interpersonales	37
Relación entre variables.....	39
• <i>Desempeño, motivación y compensación</i>	39
• <i>Liderazgo, comunicación y motivación</i>	40
• <i>Reconocimiento, motivación y compensación</i>	41

VIII. Conclusiones..... 39

Recomendaciones..... 40

 Plan de Mejora..... 42

 Plan de acción 50

Referencias 52

Anexos 55

 Anexo 1..... 55

 Anexo 2..... 62

 Anexo 3..... 63

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo principal realizar un estudio de clima organizacional en una Asociación Solidarista. A partir de los resultados, se propondrá un plan de mejora respecto a la oportunidades identificadas en términos de bienestar y calidad de vida en el trabajo de las personas colaboradoras de esta Asociación.

Se utiliza una metodología cuantitativa siguiendo a Barrantes, (2010), que permita obtener los respectivos hallazgos mediante el análisis entre ocho (8) variables direccionales y su relación con la percepción que tienen las personas colaboradoras de la Asociación Solidarista a nivel de su clima laboral.

Mediante estas ocho variables direccionales: *estructura organizacional, motivación, reconocimiento, comunicación, liderazgo, compensación, desempeño, relaciones interpersonales*, se buscará recabar percepciones concernientes al clima laboral de la Asociación Solidarista identificando oportunidades de mejora que se agruparan en un plan de mejora con su correspondiente plan de acción.

Por lo tanto, el presente estudio se concentra en analizar el clima organizacional en una Asociación Solidarista costarricense, desde la perspectiva del desarrollo humano multidimensional, el enfoque filosófico de la humanización del trabajo y aspectos técnico-normativos sobre salud laboral, pretendiendo sea este de aporte empírico para posteriores estudios de clima organizacional que se desarrollen en asociaciones solidaristas de Latinoamérica y el Caribe.

Palabras clave: *Clima organizacional, Asociación Solidarista, personas colaboradoras, gestión del talento humano, bienestar y calidad de vida.*

I. Introducción

El clima organizacional es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio interno de trabajo. Es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación. Está integrado por las características propias de la organización, que la describen y a su vez la diferencian de las demás. Es experimentado por todos los individuos y se puede medir operacionalmente a través del conocimiento de las percepciones de las personas.

Además, es un fenómeno subjetivo que se refiere a las actitudes, valores, normas y sentimientos que las personas perciben que existen o conciernen a la organización de la cual forman parte y también es un fenómeno objetivo, es decir, como conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de los individuos que la forman (Forehand y Gilmer, 1964, citado por Bonilla, et al. 2017).

El hecho de que este sea un fenómeno exclusivamente perceptual hace que puedan existir muchos climas organizacionales en una misma organización, esto, sobre todo, dependiendo del punto de vista del participante (Bonilla, et al. 2017). Así pues, vemos que el clima organizacional está integrado por muchos elementos entre los cuales está el aspecto individual de las personas empleadas en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje, y el aspecto de los grupos dentro de la organización, como por ejemplo, su estructura, procesos, cohesión, normas y los roles que desempeñan.

Asimismo, la motivación, las necesidades, el estilo de liderazgo, las políticas, la estructura organizacional; los procesos organizacionales, la evaluación del desempeño, el sistema de remuneración, el estilo de comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Si se acepta la premisa de que las características de las personas son relativamente permanentes en el tiempo, que son diferentes de una persona a otra, aún entre personas de una misma nacionalidad o región y que el grupo ejerce influencia en las personas, es

conveniente tener en cuenta aspectos como la motivación, las necesidades, la percepción, el sistema de valores, la cultura, el locus de control, y muchas otras teorías que explican el comportamiento organizacional, ya que, de los factores intervinientes en la interacción entre la institución y los trabajadores, son las personas quienes en última instancia darán la clave para definir los aspectos que muestren de la mejor manera el clima de su propia organización. (Bonilla, et al. 2017).

Por eso, es importante destacar que un buen clima organizacional influye en el desempeño de los colaboradores y la medición de este es un aporte que permite tener claro que los factores humanos, técnicos y organizacionales influyen decisivamente en las empresas, además demuestra al personal que existe un interés por su desarrollo integral y el bienestar en su trabajo. (Bonilla, et al. 2017).

De esta manera, el papel que juega el clima organizacional es de suma importancia, al permitir la búsqueda de alternativas que ayuden a mejorar y lograr calidad de vida dentro del ambiente laboral, el cual debe reflejar el nivel de satisfacción y motivación de sus empleados en un aumento en la productividad, eficiencia y eficacia para lograr los objetivos de la organización. (Aragón, et al. 2016).

II. Planteamiento del problema

La evidencia y la teoría nos muestra que cada institución u organización tiene su propia cultura organizacional, la cual está conformada por el conjunto de costumbres, normas, valores que influyen en los comportamientos de las personas que la constituyen. Esto lleva inicialmente a plantear la siguiente interrogante ¿Cuáles son los factores a nivel de clima organizacional, que influyen en el clima de esta Asociación Solidarista?

Objetivo general

Realizar un estudio de clima organizacional en una Asociación Solidarista y proponer un plan de acción que indique oportunidades de mejora en el bienestar y calidad de vida de las personas colaboradoras.

Objetivos Específicos

1. Aplicar una metodología cuantitativa que permita obtener los respectivos hallazgos mediante el análisis de la relación entre las ocho (8) variables direccionales que se han propuesto y la percepción que tienen las personas colaboradoras de esta Asociación Solidarista.
2. Elaborar un diagnóstico del clima organizacional en esta Asociación Solidarista.
3. Confeccionar un plan de mejora de acuerdo con las oportunidades identificadas a nivel de clima en esta Asociación Solidarista.

Justificación

La Asociación Solidarista en la cual vamos a realizar el presente estudio sobre clima organizacional, nos solicitó que se le mantenga en anonimato, por lo cual y para efectos de este trabajo, se le denominará en adelante ASOCIACION SOLIDARISTA.

Esta ASOCIACION SOLIDARISTA nos permite realizar el presente estudio sobre

clima organizacional, el cual fue bien acogido al ofrecerles un plan de mejora a partir de la oportunidades identificadas mediante el estudio, con su correspondiente plan de acción desde el cual, se brinden aportes para la gestión del bienestar y calidad de vida de sus colaboradores.

III. Marco Metodológico

Este estudio utiliza una metodología cuantitativa siguiendo a Barrantes, (2010), que permitirá obtener los respectivos hallazgos mediante el análisis de la relación entre ocho (8) variables direccionales propuestas: (*Estructura Organizacional, Motivación, Reconocimiento, Comunicación, Liderazgo, Compensación, Desempeño, Relaciones Interpersonales*) y la percepción que tienen las personas colaboradoras de la ASOCIACION SOLIDARISTA en relación con dichas variables.

Es preciso señalar que, el ligamen entre las variables direccionales propuestas y los objetivos que enmarcan el presente estudio, se dan a partir de la comprensión teórica abordada desde Chiavenato, (1999) y (2017), quien sostiene que el clima laboral es el resultado de interacciones complejas entre múltiples variables -entre ellas las propuestas como direccionales del estudio- las cuales, tienen capacidad de influencia entre sí, generando esto un impacto directo en el clima laboral de una organización. Aspecto este que guarda relación directa con lo planteado a realizar desde el objetivo general de este estudio.

Así pues, y para conocer el clima organizacional en esta ASOCIACION SOLIDARISTA, se procede con la revisión documental referente a cuestiones organizacionales y se aplican dos herramientas para la recolección de datos: cuestionario Google Forms y entrevista individualizada. (Ver Anexo N°1 y Anexo N°2).

En términos de la información, se trabaja con un censo desde el cual se recopilan datos de todos los elementos de la población. Esto con el fin de obtener información completa y precisa sobre cada unidad en lugar de utilizar una muestra representativa para la inferencia estadística, teniendo en cuenta que, la población total abordada fueron 11 personas colaboras de la ASOCIACIÓN SOLIDARISTA.

De esta manera, se realiza un abordaje por objetivos aplicando encuestas de Google Forms confeccionadas bajo el modelo de (Likert,1968) y entrevistas semi estructuradas, aplicadas de manera individual a las personas colaboradoras, de forma sincrónica a través de la aplicación Microsoft Teams.

Es conveniente señalar que el modelo Likert a nivel de cuestionarios, según Pineda y Alvarado, (2008, p.151), se describe como “el método que utiliza un instrumento o formulario, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el investigado o consultado llena por sí mismo”. Es un tipo de escala que mide actitudes en contextos sociales particulares.

En este caso, la encuesta fue aplicada al 99% de las personas colaboradoras con excepción del Gerente General quien de manera voluntaria decide no participar del estudio. En ella, se establecieron 69 ítems utilizando las variables direccionales mencionadas, y utilizando preguntas de control antes y después de la aplicación.

Dicho instrumento arrojó resultados estadísticos que más adelante se cotejaron con los resultados de las entrevistas.

Las entrevistas fueron aplicadas al 99% del personal, (11) personas colaboradoras de la ASOCIACIÓN SOLIDARISTA, -de manera individual-, con una duración de 60 minutos, por medio de la aplicación Microsoft Teams.

Las mismas fueron realizadas por las dos personas autoras del estudio quienes tomaron apuntes de las respuestas de forma escrita; esto a partir del criterio de no grabar las entrevistas para generar mayor confianza en las personas colaboradoras al ser entrevistadas en un contexto virtual sincrónico y desde allí invitarles a responder con la mayor amplitud posible. Además, se solicitó la autorización a cada una de las personas entrevistadas para grabar solo por audio el consentimiento de la aplicación de la entrevista. Los audios se resguardan en archivo digital.

Posteriormente con fundamento en la información recopilada en las encuestas y entrevistas, se establecen relaciones entre las variables direccionales del estudio y con dicho insumo se realiza el correspondiente diagnóstico del clima organizacional de la ASOCIACIÓN SOLIDARISTA.

Dichas relaciones fueron establecidas mediante un ejercicio de promedio ponderado; el cual, nos permitió pasar la escala Likert de la encuesta a una escala numérica, basándonos en su promedio. Esto nos permitió asignar un puntaje a cada variable. Luego, procedimos a hacer un comparativo entre la información investigada

teóricamente sobre cada variable y esta, fue cotejada con la información empírica de cada una de las variables obtenida mediante la información arrojada y procesada por las entrevistas y las encuestas aplicadas.

Por último, se elabora un plan de mejora del clima organizacional con su correspondiente plan de acción para esta ASOCIACIÓN SOLIDARISTA, con base en el análisis de los resultados obtenidos; los cuales, son ilustrados a través de las convenciones un mapa de calor. Dicho mapa nos permite ilustrar el clima organizacional de la ASOCIACIÓN SOLIDARISTA según la información recopilada mediante los instrumentos aplicados.

Convenciones del mapa de calor

El significado de los colores y la estructura del mapa del calor atiende a lo siguiente:

Cada celda contiene una connotación ilustrada desde los colores (Rojo – riesgo, Amarillo – oportunidad, verde – fortaleza), esto en relación con el balance del clima laboral de la ASOCIACIÓN SOLIDARISTA respecto a la variable ubicada en cada una de las columnas. Dicha connotación deviene de la caracterización de la respuesta emitida por cada una de las personas colaboradoras frente a cada una de las preguntas realizadas en la encuesta y la entrevista.

Tabla 1

Código de color del mapa de calor.

Color	Balance
	Riesgo
	Oportunidad
	Fortaleza

Nota: Elaboración propia según (Castillo, 2017)

IV. Fundamentación teórica

Para efectos de este estudio, se parte del concepto de clima organizacional, citando

a Chiavenato, (1999), cuando señala que “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades” (p. 8).

Por otra parte, la cultura organizacional se refiere a la ‘*personalidad*’ de toda organización, ya que agrupa sus valores, principios, tradiciones y formas de proceder que a su vez influyen en las actitudes de las personas colaboradoras, ya que, las personas aprenden y adoptan la cultura de la organización para la que se desempeñan laboralmente, esto, a través de sus rituales, símbolos, herramientas, lenguajes; en ese sentido, la cultura organizacional tiene el alcance de instalar capacidades en las personas trabajadoras o al mismo tiempo de generarles perjuicio. (Pérez, Milian, Cabrera & Victoria, 2016).

Serrano y Portalanza, (2014), sostienen que el liderazgo organizacional “es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional” (p. 118). En ese sentido, según Pérez- Juárez y Pedraza-Nájar, (2019), “el liderazgo mal aplicado disminuye el éxito de la empresa y sus operaciones, incluyendo el desempeño del trabajador”, (p. 41) de modo tal que, el liderazgo a nivel laboral incide en el *engagement*, el cual, según Orlando Fals Borda “es el *compromiso- acción*” (2015, p. 243).

Sobre la comunicación organizacional, De Castro, (2014), explica que “es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida” (p. 5).

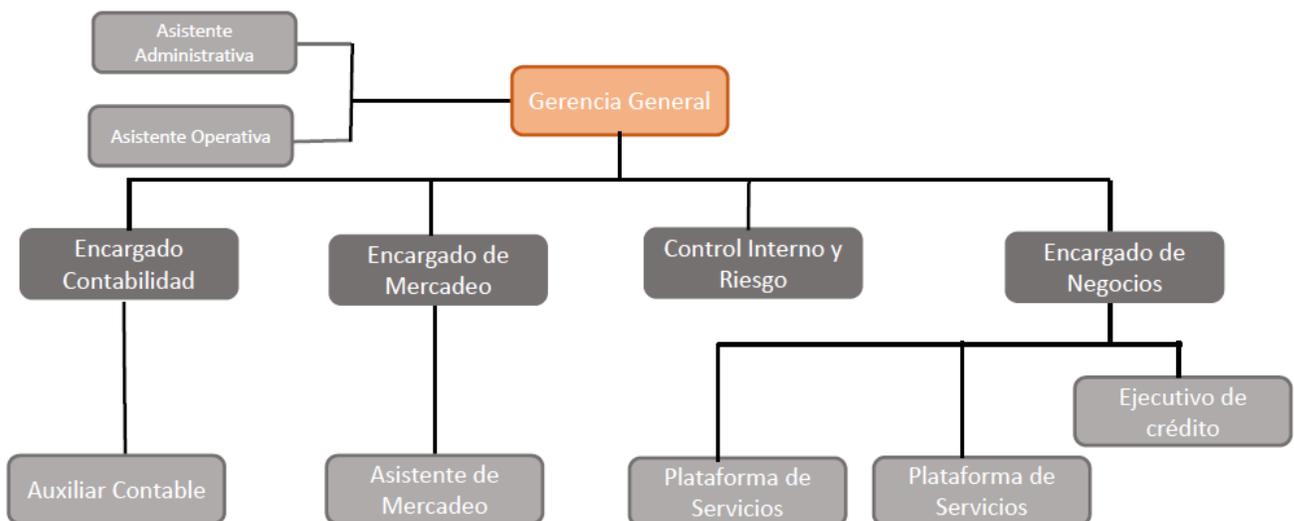
V. Información de la empresa

Esta ASOCIACIÓN SOLIDARISTA cuenta con más de 2000 asociados y posee distintos servicios: entre ellos está la administración de cesantía, créditos, ahorros, charlas, programas de responsabilidad social, administración del salario escolar, mall virtual, entre otros.

A continuación, se puede ver la conformación de la ASOCIACIÓN SOLIDARISTA por medio del siguiente gráfico:

Gráfico 1

El organigrama de la Asociación.



Nota: Adaptado del Organigrama (p. 3), por la ASOCIACIÓN SOLIDARISTA.

Misión Se procura el bienestar económico y social de los asociados y asociadas para contribuir con el mejoramiento de su calidad de vida.

Visión Ser la organización social de mayor rentabilidad, seguridad y proyección social para las y los trabajadores.

Valores

- **Servicio al asociado** Está enfocado en atender oportunamente las necesidades de los asociados.
- **Solidaridad** Las acciones promoverán de manera desinteresada el compromiso sincero y amplio con aquellos que más lo necesitan.
- **Equidad** Las decisiones y acciones desarrolladas a lo interno de la Asociación deberán ser evaluadas en función de mantener un equilibrio entre la justicia e igualdad en los efectos de estas.
- **Transparencia** Es la medida en la cual se promuevan las acciones para mejorar el acceso público a la información, presentándola clara y entendible a los socios, como un mecanismo de control en el que hacer de la Asociación.
- **Compromiso** Trabajar siempre en función del desarrollo integral y en mejorar la calidad de vida de los socios.

VI. Presentación del estudio

El presente estudio sobre clima organizacional es realizado por dos personas consultoras externas a la organización, quienes -mediante solicitud y autorización por parte de la gerencia-, aplican una serie de instrumentos de análisis y recopilan información organizacional de interés como insumo para la elaboración de un plan de acción que permita la toma de decisiones oportuna para promover un clima organizacional favorable a toda la organización.

VII. Análisis de la información

El análisis del estudio inicia con la exposición de un mapa de calor sobre el clima organizacional de la ASOCIACIÓN SOLIDARISTA, el cual consiste en brindar una representación gráfica de los datos captados por las variables direccionales ilustrando sus

valores a través de colores (Castillo Prieto, 2017). Desde ahí se presenta un panorama de los hallazgos encontrados sobre los riesgos, las oportunidades de mejora y las fortalezas que hay en esta ASOCIACIÓN SOLIDARISTA con respecto a su clima organizacional; elementos fundamentados desde toda la información gestionada metodológicamente.

Posteriormente y de forma introductoria al análisis de la información por cada variable, se brinda una contextualización de dicho análisis mediante la ilustración y análisis del gráfico 2 quien presenta gráficamente el resultado de las 8 variables direccionales. Luego, se presenta cada variable incluyendo: su definición teórica, ilustración gráfica de los resultados de la variable mediante la encuesta, los puntos que intervienen en cada variable, su conceptualización, los ítems vinculados en los instrumentos de recolección de datos en relación con la variable y las razones emitidas por las personas colaboradoras entendidas estas como percepciones positivas y percepciones negativas sobre la variable presentada.

Tabla 2

Mapa de calor basado en los resultados de las entrevistas.

	1.¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en la Asociación?	2.¿La organización le proporciona todos los implementos necesarios y adecuados para realizar sus tareas laborales tanto en la oficina, como cuando realiza teletrabajo?	3.¿En qué áreas cree que la Asociación puede mejorar como organización?	4. ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar para la Asociación y qué es lo que menos le gusta?	5. ¿Se siente valorado por la organización o siente valor como persona por el trabajo que realiza?	6. ¿Qué palabra usaría para describir las relaciones laborales existentes en la organización?	7.¿Cómo caracterizaría el liderazgo gerencial de la organización?	8.¿Se siente gratificado(a) por el trabajo que realiza en la organización?	9.¿Qué tan eficaz y asertiva considera que es la comunicación en la Asociación?	10.¿Desea agregar algo más o hablarme de algo que no le haya preguntado respecto a la organización?
Persona 1										
Persona 2										
Persona 3										
Persona 4										
Persona 5										
Persona 6										
Persona 7										
Persona 8										
Persona 9										
Persona 10										
Persona 11										
Variables	Preg. Control	Desempeño	Estructura Org.	Motivación	Reconocimiento	R. Interpersonales	Liderazgo	Compensación	Comunicación	Preg. Control

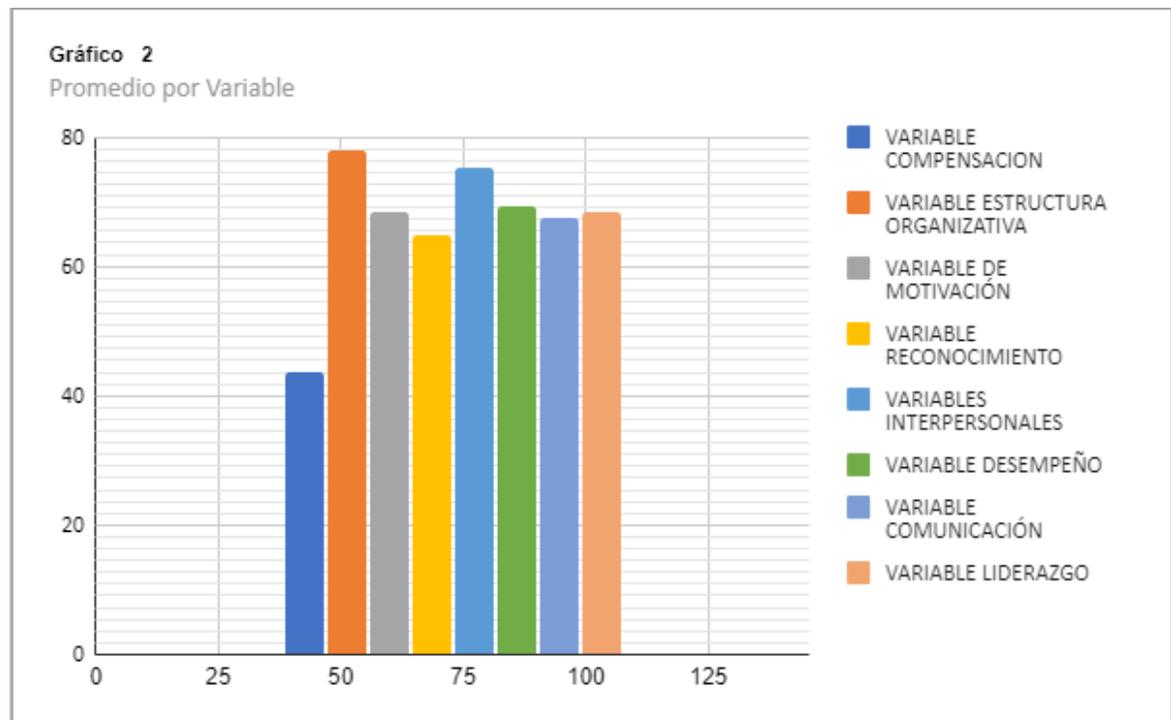
CLIMA ORGANIZACIONAL

El mapa de calor elaborado a partir del insumo obtenido mediante la aplicación de las entrevistas evidencia los puntos con mayor riesgo, concentrados en temas de liderazgo, insumos necesarios para la elaboración del trabajo diario, además de la comunicación, esto reflejado por el 90% de la población que expresó la falta de presencia y conocimientos sobre la organización, así como también, la poca claridad del discurso en las reuniones y en las instrucciones a seguir.

Por otra parte, se revela que un 30% de la población percibe con mayor criticidad el clima. No se identifica segmentación en ese 30% ya que incluye a personas de la capa de liderazgo y población base, no obstante, se revela que son personas casi 100% insatisfechas en general, considerando un ambiente poco positivo, agregando que se encuentran completamente en desacuerdo con los ajustes salariales que se instalaron recientemente, además, del volumen perceptivo respecto a sobre carga laboral.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Introducción al análisis de cada variable



Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al equipo de trabajo de la ASOCIACIÓN SOLIDARISTA.

En el gráfico número 2 se puede detallar los promedios que se obtuvieron de cada variable, el cual se determina que ninguna variable obtuvo una calificación mayor de 80, la más alta llegó a alcanzar un 77,80 este en temas de estructura organizativa seguida de la variable relaciones interpersonales con una puntuación de 75,15; mientras que la variable considerada como crítica es la variable de compensación con una calificación de un 43,68, detrás de este se vienen 5 variables con calificaciones menos críticas pero igualmente que requiere reforzamiento por sus bajas puntuaciones que van desde 64 hasta 69.

En los apartados siguientes se estará analizando cada variable con mayor detalle con el fin de adquirir una visión global de los hallazgos encontrados.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Presentación del análisis de la información por cada variable**1. Variable estructura organizacional**Definición teórica

La estructura organizacional define cómo se organiza y opera la organización, cómo se distribuyen responsabilidades, los recursos existentes para el desarrollo de la operación organizacional y el relacionamiento entre quienes constituyen la organización (Parra & Liz, 2009).

Puntos que intervienen en la variable

- Involucramiento
- Percepción organizacional
- Recursos materiales

Conceptualización:

Dentro de la estructura organizacional es donde se logra determinar cuáles son los recursos que se requieren y la cantidad, junto con un método de ordenanza que evita discrepancias, contribuyendo de esta manera el correcto desempeño en la organización, por lo tanto en la variable aplicada al equipo de trabajo, se busca entender el nivel de conocimiento adquirido por parte de los empleados sobre la empresa, además de inferir en la percepción desde un punto de vista individual sobre aspectos importantes como la cultura, factores a destacar de la empresa tanto efectivos como los contrarios.

Tabla 4*Estructura Organizacional*

Ítems de la herramienta
1. ¿Tiene conocimiento de la misión, visión y valores de la Asociación?
2. ¿Ha leído usted las políticas y normas de la Asociación?
3. ¿Por qué?
4. ¿Le proporciona la Asociación las herramientas necesarias para realizar sus labores?

CLIMA ORGANIZACIONAL

5. ¿Se siente parte de la Asociación?
6. ¿Por qué?
7. ¿En qué áreas cree que se pueda mejorar como Asociación?
8. ¿Cuál cree que es la mayor fortaleza de la Asociación?

Se identifica que el 100% de las personas colaboradoras que realizaron la encuesta conocen aspectos concretos sobre la misión, visión, valores, políticas y normas de la organización y al buscar profundizar este aspecto a nivel de las entrevistas, entre las respuestas aportadas, se define que el 45% de las personas colaboradores expresaron que “[...] es fundamental conocer de la Asociación en su totalidad [...]”

Se ubica una percepción de un 54% en temas de liderazgo debido a la ausencia de orientación, soporte y respaldo de dicho puesto dentro de la praxis laboral en la Asociación, específicamente a la gerencia, expresando que existe falta de dirección clara para sus colaboradores.

El 92% de las personas colaboradoras manifiestan la nula prestación de suministros o implementos que se requieren para ejecutar las obligaciones diarias, es frecuente los contratiempos presentados en el sistema corporativo o los equipos de cómputo, bajo esa misma línea el 27% del grupo expresó el mismo inconveniente en la oficina física. Frente a esto último, es preciso señalar que, a nivel de salud ocupacional en Costa Rica, ya hay una norma técnica al respecto (Concejo de Salud Ocupacional, 2020).

Las razones para una percepción positiva

1. Altos conocimientos generales de la organización (misión, visión, valores, políticas y normas de la organización)

Las razones para una percepción negativa

1. Ausencia de orientación, soporte y respaldo por parte del líder
2. Escasa prestación de suministros requeridos para ejercer las labores diarias
3. Existe constantes fallas en el sistema de la Asociación ocasionando retrasos en las entregas de metas y objetivos.

La variable analizada obtuvo un puntaje total de 77,80, frente a esto, se determina

CLIMA ORGANIZACIONAL

que las mejoras por realizar son pocas, sin embargo, como se menciona en “las razones para una percepción negativa”, se evidencia la necesidad por recibir un acercamiento por parte del líder con el fin de conocer las carencias que están padeciendo los empleados para cumplir con las responsabilidades del día a día.

2. Variable motivación

Definición teórica

Entendida como el conjunto de fuerzas internas y externas que impulsan y dirigen el comportamiento de los empleados en un entorno de trabajo (Rivas, & Perero, 2018).

Puntos que intervienen en la variable

- Entendimiento sobre ambiente de trabajo
- Bienestar y Motivación

Conceptualización:

Existen varios puntos que se ven afectados por temas de motivación como el ambiente laboral, la cultura, el comportamiento de las personas, la productividad, las emociones, la salud, entre otros; es por ello que en pro de obtener un resultado más eficaz, se procura utilizar la variable de motivación con el fin de conocer los niveles de motivación que actualmente están afectando el entorno de la ASOCIACIÓN SOLIDARISTA al igual que se indaga sobre los beneficios e incentivos, así como las posibilidades de crecimiento profesional dentro de la organización.

Tabla 5

Motivación

Ítems de la herramienta
9. ¿Cómo es para usted un buen ambiente de trabajo?
10. ¿Se siente interesado(a) en participar de las ofertas de bienestar que brinda la Asociación?
11. ¿Por qué?

CLIMA ORGANIZACIONAL

12. ¿En estos momentos de su vida, es habitual que le cueste a nivel general motivarse?
13. ¿Considera que, si realiza bien su trabajo, tiene posibilidad de ascenso?
14. ¿Por qué?
15. ¿Su salario le representa un incentivo?
16. ¿Recibe felicitaciones de parte de su supervisor por sus logros laborales?

La motivación de las personas colaboradoras en el paradigma organizacional y del trabajo es de suma importancia debido a que afecta el desempeño, involucrando el rendimiento y esto repercute directamente en la productividad. De omitirse, puede afectar los objetivos de la organización. Bajo la misma línea se identifica que más de un tercio de la población no encuentran motivación en el trabajo, tomando en cuenta que la organización es una Asociación Solidarista muy pequeña y las oportunidades de ascenso y/o crecimiento profesional según los argumentos manifestados en las entrevistas son inexistentes, factor que también tiene relación con la asignación de responsabilidades de cada puesto en la compañía ya que solamente el 45% considera que esta es correcta según la capacidad operativa de cada uno, estando este porcentaje deficiente.

Otro punto con un porcentaje crítico que puede afectar la motivación es el hecho de que a los líderes les toma mucho tiempo actuar cuando se trata de solucionar los conflictos que emergen, lo cual, según la ampliación aportada por ellos y ellas mediante las entrevistas, es que, ese es un factor que viene generando bastante estrés y presión a nivel de clima en la Asociación.

Razones de una percepción negativa:

1. Salarios poco competitivos
2. Nula presencia de beneficios
3. Poca claridad en la comunicación
4. Escasa oportunidades de crecimiento
5. La asignación de responsabilidades es deficiente

Razones en la percepción positiva:

1. Disposición para participar con relación a mejoras y beneficios
2. La oportunidad de un desenvolvimiento profesional
3. Se obtiene en algunas ocasiones palabras de agradecimiento.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Después de corroborar las percepciones mencionadas anteriormente, se concluye que la rotación del personal que se ha dado en los últimos años es un factor que evidencia la ausencia de la motivación, además de la puntuación adquirida por la evaluación de capital humano realizada, siendo el puntaje un 68,41 se determina el inminente trabajo que requiere la variable en materia de valor que se les manifiesta hacia los empleados, y lo denotan cuando puntualizan en temas de beneficios, el cuál son nulos, mientras que a las personas que son asociados a la organización tienen varios lucros que les favorece, y esto es un tema que les incomoda bastante, sin embargo a pesar del poco tiempo que tiene la mayoría de los colaboradores en la organización, se percibe afecto por la empresa, además de que existe un alto interés, capacidad y disposición en participar en programas de bienestar en la organización, también se advierte la consciencia de las pocas posibilidades de crecimiento que existen por motivos de dimensión empresarial, sumando a ello, realmente las personas colaboradoras manifiestan gran afecto por lo que hacen ya que se están desarrollando profesionalmente y poniendo en práctica sus conocimientos y habilidades de cada uno.

3. Variable reconocimiento

Definición teórica

Actos, formas y/o acciones dirigidas a valorar y apreciar el desempeño, contribuciones, logros, habilidades, esfuerzos y resultados obtenidos por las personas colaboradoras dentro de un contexto de trabajo (Parra, 2013).

Puntos que intervienen en la variable

- Programas de bienestar y reconocimiento
- Estímulos y creatividad
- Compromiso y valor

Conceptualización:

En esta variable se pretende entender como es el involucramiento de los empleados y como es la consideración que se les brinda como individuos debido a que los resultados adquiridos cuando existe un buen reconocimiento les permiten un desarrollo profesional a los empleados, además de su fidelización.

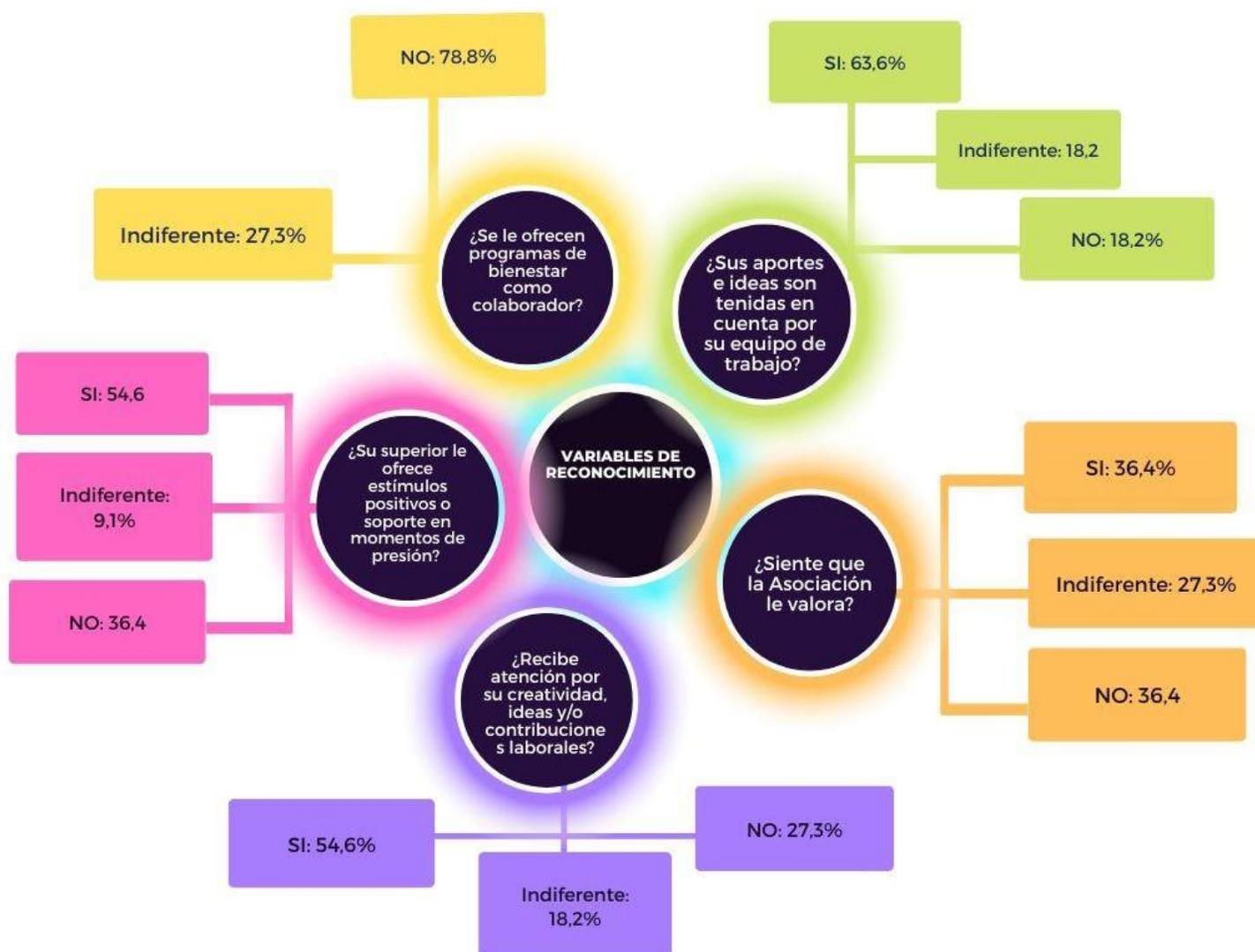
CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 6*Reconocimiento*

Ítems de la herramienta
17. ¿Se le ofrece programas de bienestar como colaborador(a)?
18. ¿Sus aportes e ideas son tenidas en cuenta por su equipo de trabajo?
19. ¿Siente que la asociación le valora?
20. ¿Por qué?
21. ¿Recibe atención por su creatividad, ideas y/o contribuciones laborales?
22. ¿Su superior le ofrece estímulos positivos o soporte en momentos de presión?
23. ¿Considera que su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la Asociación?

Figura 1*Variable de Reconocimiento.*

CLIMA ORGANIZACIONAL



Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada al equipo de trabajo de la ASOCIACIÓN SOLIDARISTA.

Razones para una percepción negativa:

1. Ausencia de programas de bienestar
2. Salarios poco competitivos
3. Horas extras no remuneradas

Razones para una percepción positiva:

1. Existe un alto interés en asistir a programas de bienestar

CLIMA ORGANIZACIONAL

2. Activo reconocimiento por el buen trabajo
3. Apoyo en momentos de presión por parte de sus superiores
4. Activa atención por ideas/creatividad

Como se mencionó en la anterior variable, existe un alto porcentaje de personas colaboradoras que se encuentran interesadas en participar en cualquier tipo de programas que tengan relación con bienestar debido a que actualmente no existe ninguno, por lo tanto, se evidencia una necesidad por este tipo de actividades que podrían ayudar a elevar el porcentaje de la motivación y disminuir las tasas de rotación del personal.

Recíprocamente con esta variable se establece una correlación con las percepciones de las personas colaboradoras frente al sentirse parte de la organización, conforme a ello, se puede decir que en la Asociación existe un porcentaje del 54% que brindó un resultado positivo, mientras que el otro porcentaje con efecto negativo, recalcan que en algunas ocasiones no se sienten como personas colaboradoras, sino, y desde sus propias palabras, señalan sentirse “[...] como un activo más de la organización [...]” En esa misma línea las personas colaboradoras señalan que la Asociación no tiene un rumbo bien definido desde hace algún tiempo atrás, y dentro de sus discursos manifiestan que “[...] el ambiente laboral no es el mismo que había antes [...]” A pesar que son empleados con alta capacidades que cumplen con todas las obligaciones establecidas, ayudando de esta forma con el cumplimiento de las metas en la Asociación, no sienten que reciben el mismo nivel de atención y recompensa por el esfuerzo por parte de la empresa lo cual está afectando evidentemente la motivación y sensibilidad de muchos.

4. Variable comunicación

Definición teórica

Entendida como el intercambio de información, ideas, opiniones a través de mensajes entre personas en un entorno laboral (De Castro, 2014).

Puntos que intervienen en la variable

CLIMA ORGANIZACIONAL

- Canales de comunicación
- Habilidades para el manejo de conflictos
- Comunicación asertiva

Conceptualización:

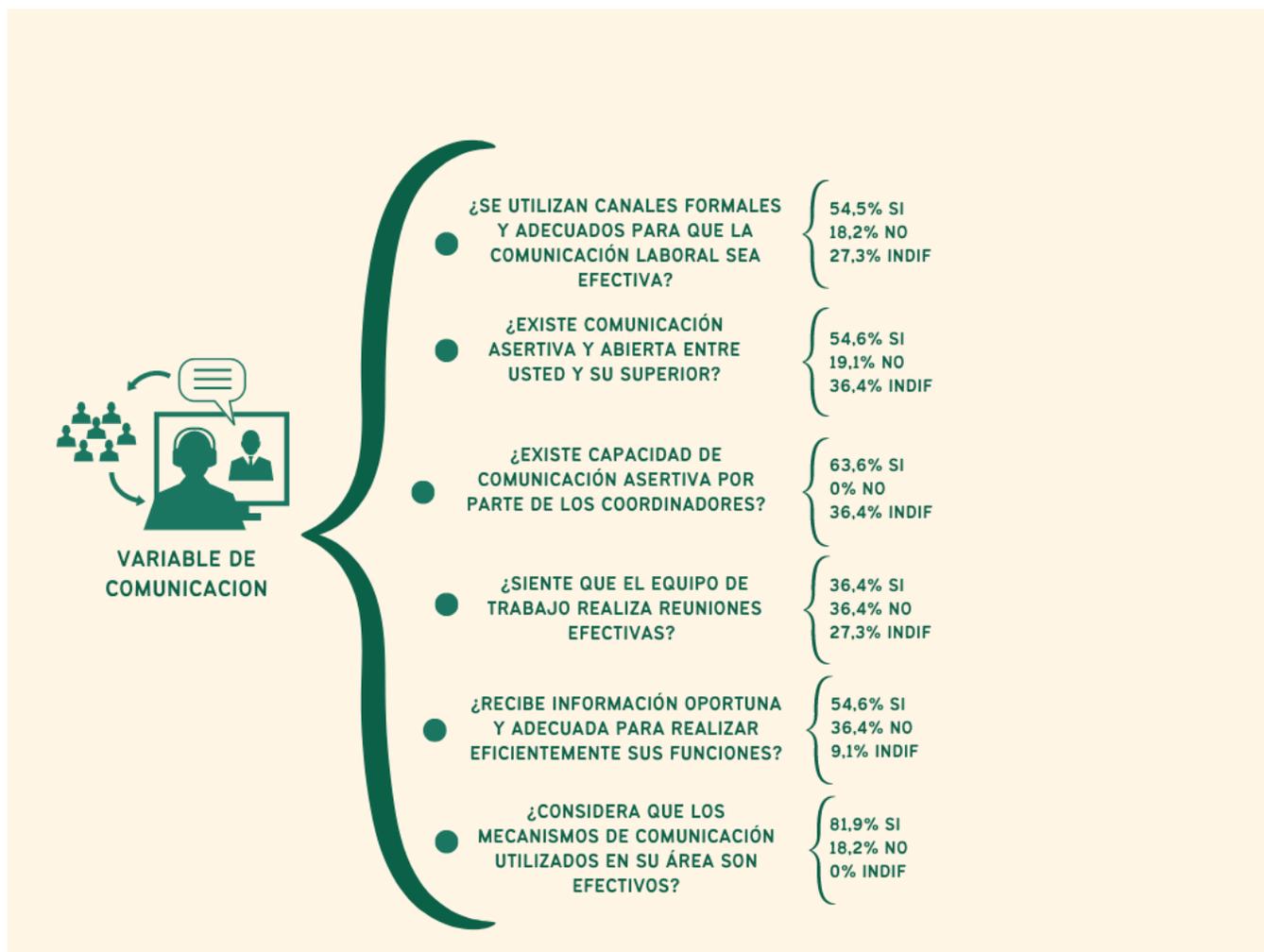
En la presente variable se pretende exteriorizar el actual juicio de los colaboradores hacia los canales de comunicación que utiliza la Asociación con el ánimo de conocer si es considerada adecuada, asertiva y transparente debido a la confianza que se desarrolla cuando existe una apropiada comunicación, igualmente aumentan las probabilidades de la existencia de un respeto entre líderes y colaboradores que facilita de alguna manera la resolución de los conflictos que vayan surgiendo en el trayecto.

Tabla 7

Comunicación

Ítems de la herramienta	
24.	¿En la Asociación se utilizan canales formales y adecuados para que la comunicación laboral sea efectiva?
25.	¿Los superiores actúan con rapidez para poner fin a los conflictos que emergen entre los colaboradores?
26.	¿Existe comunicación asertiva y abierta entre usted y su superior?
27.	¿Existe capacidad de comunicación asertiva por parte de los coordinadores?
28.	¿Siente que el equipo de trabajo realiza reuniones efectivas?
29.	¿Por qué?
30.	¿Recibe información oportuna y adecuada para realizar eficientemente sus funciones?
31.	¿Considera que los mecanismos de comunicación utilizados en su área son efectivos?

CLIMA ORGANIZACIONAL

Figura 2*Variable de Comunicación.*

Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada al equipo de trabajo de la ASOCIACIÓN SOLIDARISTA.

Se determina en la infografía número 2 que el porcentaje adquirido en general es positivo, esto, desde lo indicado por las personas colaboradoras a través de la encuesta aplicada por Google Forms; no obstante, llama la atención que en las entrevistas individualizadas, el 54% de las personas colaboradoras manifestaron que la comunicación principalmente por parte de la gerencia no es la más adecuada, al

CLIMA ORGANIZACIONAL

contrario, expresan que no hay claridad en las funciones que delega y lo mismo cuando se realizan reuniones, estas no son claras, no tienen una dirección adecuada a pesar que hay temas importantes que requiere ser atendidos como la operatividad, rendimiento, proyección, gestión organizacional de la Asociación, no son temas que se ven en las reuniones.

Razones para una percepción negativa:

1. Escasa comunicación con la jefatura
2. Poca claridad en las asignaciones laborales
3. Mejoramiento en temas de los canales de comunicación
4. Carencia de claridad en los temas desarrollados en las reuniones

Razones para una percepción positiva:

1. Excelente mecanismos de comunicación utilizados en los departamentos de la organización
2. Efectiva, asertiva y abierta la comunicación con los líderes directos

Se considera pertinente resaltar en este punto que, a nivel organizacional según Pérez-Juárez & Pedraza-Nájar, (2019), "la comunicación, al momento de ser deficiente genera problemas de conexión entre trabajadores y directivos" (p. 39). En relación con ello, se pretende medir la eficacia, efectividad y eficiencia de la comunicación organizacional en la Asociación, de la cual, por medio de la evaluación realizada se alcanzó un puntaje de un 67,57, mostrando mayormente un reforzamiento en el rumbo que se le da a las reuniones, así también como el tiempo que tardan las jefaturas para resolver conflictos que emergen entre los colaboradores. Se evidencia de esta manera la falta de confianza entre líderes y empleados afectado la comunicación que fomenta de alguna manera el entendimiento a las necesidades de los colaboradores, sobre la misma línea se analiza los canales de comunicación utilizados, los cuales deben ser reforzados pese a obtener un porcentaje positivo, no hubo nadie que opinara 100% de acuerdo con ello, es un porcentaje que demuestra tolerancia en la cuestión más sin embargo se puede mejorar.

5. Variable liderazgo

CLIMA ORGANIZACIONAL

Definición teórica

Capacidad de una persona para influir, guiar y motivar a los miembros de una organización hacia el logro de objetivos comunes (Serrano y Portalanza, 2014).

Puntos que intervienen en la variable

- Experiencia profesional
- Toma de decisiones
- Orientación y soporte
- Motivación y comunicación

Conceptualización:

En la presente variable se pretende analizar cuidadosamente el accionar de los líderes directos de cada uno de los colaboradores, como la manera de gestionar procesos, la calidad de apoyo que se les brinda a los colaboradores, la capacidad de influencia y apoyo, aspectos de mejora desde el punto de vista de los empleados, la manera de comunicación que emplean junto con los reconocimientos establecidos, esto con el fin de detectar las incongruencias que están afectando el ambiente laboral de la ASOCIACIÓN SOLIDARISTA.

Tabla 8

Liderazgo

Ítems de la herramienta
32. ¿Su superior le brinda soporte ante un problema?
33. ¿Considera que su superior cuenta con la experiencia para conducir al grupo hacia el logro de los objetivos de la Asociación?
34. ¿Por qué?
35. ¿Su superior le comunica con claridad las expectativas de desempeño que espera de usted?
36. ¿Su superior le orienta y motiva al grupo a lograr los objetivos organizacionales?
37. ¿Cómo puede su superior ser un mejor líder?
38. ¿Cómo reconoce o destaca su superior el trabajo de las personas colaboradoras?

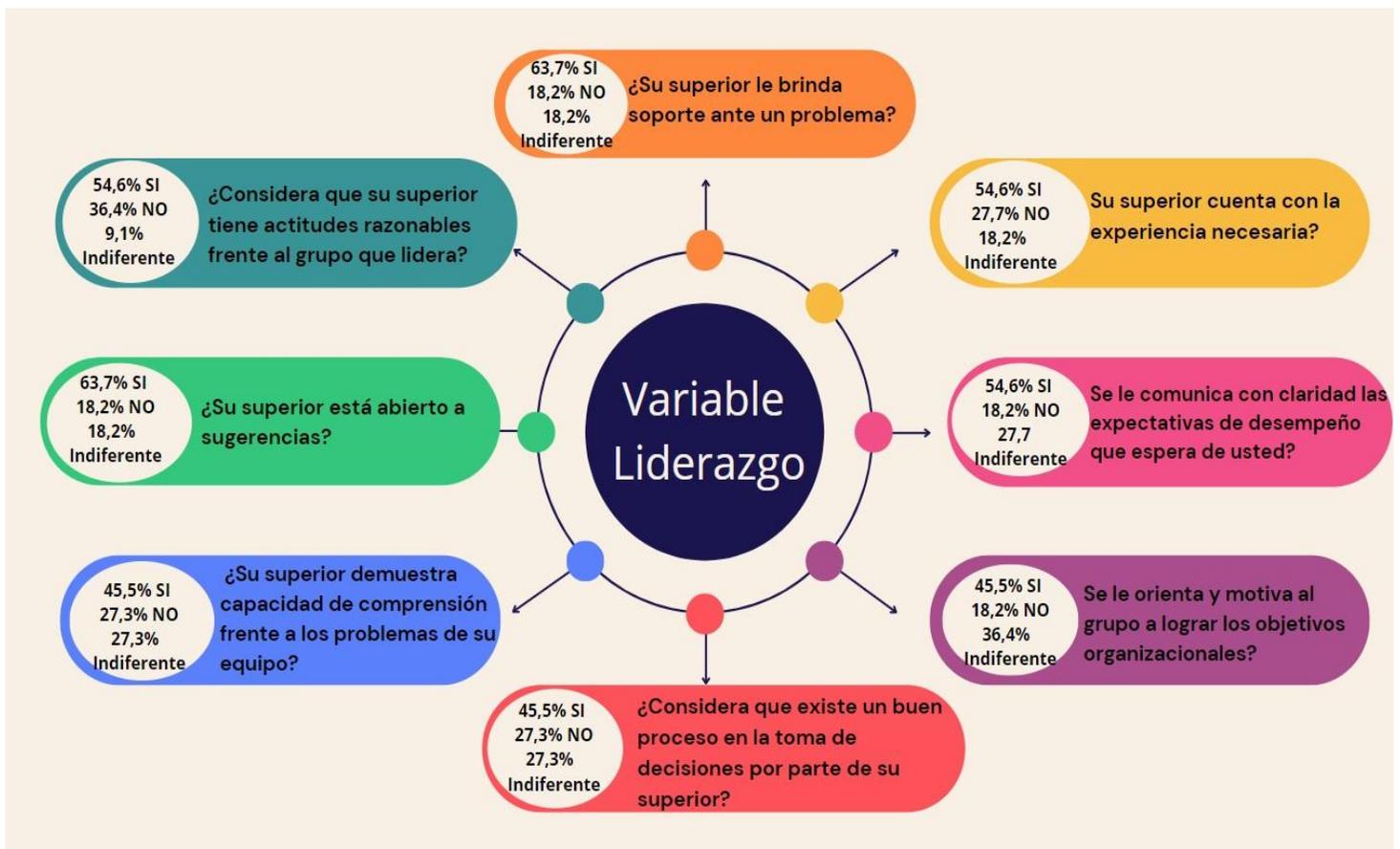
CLIMA ORGANIZACIONAL

39.	¿Considera que existe un buen proceso en la toma de decisiones por parte de su superior?
40.	¿Su superior demuestra capacidad de comprensión frente a los problemas de su equipo?
41.	¿Su superior está abierto a sugerencias?
42.	¿Considera que su superior tiene actitudes razonables frente al grupo que lidera?

Uno de los diagramas utilizados es el que se observa a continuación donde radica la variable del liderazgo, dentro del mismo se pueden distinguir los ítems utilizados en la herramienta junto con los porcentajes que se alcanzaron tanto positivos como negativos. De esta manera es más factible poder interpretar cada pregunta, conocer la percepción que tienen los colaboradores en cada tema y además identificar las debilidades del ambiente laboral que están ocasionando conflictos importantes en la Asociación.

Figura 3

Variable Liderazgo.



Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada al equipo de trabajo de la

CLIMA ORGANIZACIONAL ASOCIACIÓN SOLIDARISTA.

Los principales factores que se deben desarrollar, son las preguntas que alcanzaron el puntaje más deficiente y para empezar, está la motivación que transmiten los superiores para alcanzar los objetivos del departamento, el proceso al momento de tomar decisiones y la capacidad de comprensión frente a los problemas, estos puntos están relacionados debido que alcanzaron un porcentaje del 45% de la población que se considera están de acuerdo en la manera que se ha manejado hasta el momento, no obstante es el porcentaje de 5 personas solamente y cuando se les preguntó de manera abierta dentro de la encuesta, que aspectos deberían mejorar para ser mejores líderes, lo mayormente mencionado fue el hecho de la comunicación, por lo tanto se determina que la comunicación afecta en muchos factores como lo es la claridad de los objetivos hacia los colaboradores, sus necesidades y que los motiva, aspectos a mejorar indudablemente.

Seguidamente, en cuanto a la experiencia de los líderes, el 54% está de acuerdo en que tienen el conocimiento necesario, mientras que el 27% no piensa de la misma manera, al referirse tal y como se mencionó en el primer párrafo del análisis de la variable del liderazgo hay jefaturas que demuestran tener las competencias necesarias, pero cuando se trata del liderazgo ejercido por la gerencia el 90% de la población colaboradora indica que aún no ha adquirido el entendimiento total de cómo se maneja una ASOCIACIÓN SOLIDARISTA, ni la operación de la compañía a nivel general, tampoco cuales son las responsabilidades de cada uno de los colaboradores, lo que obstaculiza al momento de asignar tareas adecuadamente, hacer seguimiento o dar soporte a las mismas, se indica también que el liderazgo por parte de la gerencia es indudablemente ausente, porque luego de que muestra un gran desconocimiento frente al giro de negocio de la organización y su respectiva operatividad, también demuestra tener importantes limitaciones a nivel de las habilidades blandas que requiere una persona líder para avanzar asertivamente con eficiencia, eficacia y efectividad frente a la gestión/administración del talento humano de la Asociación. En cuanto a las actitudes razonables frente al grupo que lidera cada líder, más de la mitad de la población está de acuerdo en cómo se ha manejado hasta el momento.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Razones para una percepción negativa

1. Escasa claridad en las expectativas esperadas
2. Poco entendimiento del manejo de la Asociación por parte del líder

Razones para una percepción positiva

1. Adecuado apoyo por parte de los superiores directos hacia sus colaboradores
2. Suficiente experiencia para conducir el equipo de trabajo
3. Buena apertura de sugerencias

El puntaje total adquirido en esta variable fue de un 68,47, no obstante, los participantes tanto en las entrevistas como en las encuestas fueron muy transparentes al manifestar que cuando se trata de la jefatura directa, este posee una alta capacidad y conocimiento en general de cómo se maneja la ASOCIACIÓN, por lo tanto, este puntaje es un poco contradictorio ya que, al referirse al Gerente General, es totalmente lo opuesto.

Es importante destacar que las personas líderes de posiciones medias están abiertas a recibir sugerencias que ayuden a mejorar el trabajo diario, así como también el soporte que se les brinda a los empleados cuando se enfrenta a situaciones complicadas, en estos puntos mencionados, el 63% de la población colaboradora consideran que se maneja adecuadamente sin embargo hay que trabajar más los reconocimientos ya que exponen que los métodos utilizados son muy básicos o en algunas ocasiones casi nulos.

6. Variable compensación

Definición teórica

Refiere al conjunto de retribuciones y beneficios que una organización ofrece a sus empleados como contraprestación por la contribución que hacen a la organización mediante su trabajo (Gallardo, 2006).

Puntos que intervienen en la variable

- Competitividad

CLIMA ORGANIZACIONAL

- Beneficios

Conceptualización:

Frente a la presente variable se buscar conocer el nivel de competitividad de la corporación junto con los existentes beneficios hacia los empleados, brindando un punto de vista amplio y abierto desde la percepción de los empleados.

Tabla 9*Compensación*

Ítems de la herramienta
43. ¿Considera que su salario es competitivo?
44. ¿Considera que los beneficios que actualmente le brinda la Asociación son adecuados para su posición laboral?
45. ¿Por qué?
46. ¿Los beneficios que le brinda la Asociación son informados, manejados y entregados siempre con total claridad?

Cuadro 1*Puntuación de la Variable Compensación.*

VARIABLE COMPENSACION				
	¿Considera que los beneficios que actualmente le brinda la Asociación son adecuados para su posición laboral?		¿Los beneficios que le brinda la Asociación son informados, manejados y entregados siempre con total claridad?	
Muy Alto	0,0%	0	0,0%	0
Alto	27,3%	21,84	27,3%	21,84
Medio	0,0%	0	9,1%	5,46
Bajo	36,4%	14,56	18,2%	7,28
Muy Bajo	36,4%	7,28	45,5%	9,1
TOTAL		43,68	TOTAL	43,68
TOTAL		43,68		

Nota: Elaboración propia.

El cuadro representa la calificación adquirida en la variable de compensación, tomada de la

CLIMA ORGANIZACIONAL

encuesta realizada por el equipo consultor.

Sin bien esta no fue una variable en la que se profundizará, principalmente porque la gerencia especificó que recientemente la organización contrató una empresa consultora para que realizara un estudio salarial a partir del cual se realizaron algunos ajustes parciales; no obstante, no debe obviarse, dado que la compensación no se agota únicamente en lo salarial y adicionala ello, la gerencia manifestó un malestar que hay por parte de las personas colaboradoras frente a dicho factor.

Dentro de lo analizado se encuentra, que el 92% de las personas colaboradoras indican que la organización no les brinda ningún tipo de beneficios a nivel de bienestar; de allí que, este factor desde lo que se evalúa a través de la variable vinculada presenta una gran oportunidad de mejora.

7. Variable desempeño

Definición teórica

Refiere a la forma y a la medida en la que un empleado realiza su trabajo, cumple con sus responsabilidades laborales en relación con las demandas y expectativas establecidas por la organización (Cuello, Fructus, & Panduro, 2020).

Puntos que intervienen en la variable

- Medición del desempeño
- Equilibrio personal y laboral
- Responsabilidades en cada cargo laboral

Conceptualización:

Generar una noción sobre los roles de cada funcionario con el fin de reconocer la existencia de posibles recargas laborales que vienen ocasionando estrés y un desequilibrio entre la vida personal y laboral. De igual manera se persigue la idea del derecho y obligación que tiene la organización de presentar ante los empleados todo lo que tenga relación con la medición del desempeño y sus resultados, esto atribuye a la mejora de la comunicación, prevenir y detectar errores además de que aumenta de esta manera la

CLIMA ORGANIZACIONAL

motivación del personal.

Tabla 10

Desempeño

Ítems de la herramienta
8. ¿Tiene claro cómo se mide su desempeño en la Asociación?
9. ¿Se le asigna correctamente las tareas de acuerdo con su capacidad operativa?
10. ¿La carga de trabajo que se le ha asignado le permite un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal?
11. ¿Por qué?
12. ¿Cree que está capacitado(a) para realizar las funciones que se le asignan?
13. ¿Tiene la posibilidad de pedir apoyo a su superior para mantener un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal?

Razones para una percepción negativa

1. Poca claridad en el proceso de la medición de la evaluación del desempeño.
2. Sobre carga laboral
3. Poca claridad en las funciones de cada puesto
4. Insuficiente equilibrio entre la vida personal y laboral

Razones para una percepción positiva

1. Apoyo del superior directo
2. Empleados con suficiente conocimiento y capacidad
3. Empleados comprometidos con la Asociación

Con los resultados obtenidos mediante la aplicación de las herramientas de recolección de datos se muestra el reforzamiento requerido en temas como asignación de funciones (un 54,6% brindó un efecto desventajoso), conocimiento sobre los medios utilizados por la empresa para la medición del desempeño (63,7% con un resultado desfavorable), liberar la carga laboral en algunos de los puestos ya que se evidenció la presencia de 4 personas en la Asociación donde indican sentirse recargados de trabajo.

CLIMA ORGANIZACIONAL

En relación con los resultados expuestos anteriormente, se evidencia la alta capacidad y conocimiento que poseen las personas colaboradoras dentro de la organización, además que existe un alto compromiso, sin embargo exponen claramente los motivos por los cuales se están viendo afectados por la acumulación de trabajo, los cuales son debido a la existencia de funciones que no corresponden a los puestos y que están siendo cubiertas por los empleados según lo manifiestan, las mismas, son obligaciones de puestos superiores, sin embargo, requieren apoyo para alcanzar los objetivos y esto debido a la falta de competencias que se necesita para los puestos líderes.

8. Variable relaciones interpersonales

Definición teórica

Refiere a las interacciones y vínculos que se establecen entre los empleados (compañeros de trabajo, superiores, subordinados y otros miembros de la organización) en un contexto laboral (Ramírez-Wong, 2019).

Puntos que intervienen en la variable

- Ambiente laboral
- Habilidad social
- Seguridad
- Captación de la cultura en la organización

Conceptualización:

Una buena relación interpersonal proporciona que en la organización se mantenga un adecuado clima de trabajo, se desarrolle la habilidad de trabajar en equipo y lograr resolver problemas de una mejor manera, es por ello por lo que se ha implementado la presente variable con el propósito de identificar de una manera más amplia, el ambiente que se percibe dentro de la Asociación, particularmente si existe compañerismo y una buena relación entre todos los que forman parte de la Asociación.

Tabla 11

Relaciones Interpersonales

Ítems de la herramienta

CLIMA ORGANIZACIONAL

47. ¿Considera que el ambiente de trabajo en la Asociación es positivo?
48. ¿Por qué?
49. ¿Cuenta con la cooperación de colaboradores de otras áreas en tareas?
50. ¿Siente confianza con sus compañeros de la Asociación?
51. ¿Por qué?
52. ¿Cree usted que existe una relación laboral positiva con sus compañeros de trabajo?
53. ¿Por qué?
54. ¿Siente que su contexto laboral es un lugar seguro para usted y su salud integral?
55. ¿Por qué?
56. ¿Considera que sus colegas y su superior se preocupan por su bienestar?
57. ¿Qué palabra usaría para describir la cultura de trabajo de la Asociación?

Los resultados obtenidos en las entrevistas muestran que uno de los factores que potencian la motivación extrínseca del personal de la ASOCIACIÓN SOLIDARISTA es la relación laboral que existe entre las personas colaboradoras, dado que el 92% de la población colaboradora indica que es bastante buena, debido a que hay confianza, solidaridad, trabajo en equipo, mucho profesionalismo incluso hay buena relación con personas colaboradoras de otros departamentos.

Sin embargo, se observa un poco más del tercio de la población que considera que existe un ambiente laboral positivo debido a la desmotivación, provocando de esta forma actitudes negativas que afectan el ambiente laboral.

Se determina que existe un 54,6% de los empleados en el que consideran que la organización es un lugar seguro que les permite mantener su salud integral, mientras que el 36,4 tienen una opinión totalmente opuesta, esto apoyado por el alto porcentaje adquirido por el bienestar que entre todos los empleados se respaldan entre sí.

Razones para una percepción negativa:

1. Poca relación con la Gerencia.
2. Necesidad por mejorar el ambiente laboral

CLIMA ORGANIZACIONAL

Razones para una percepción positiva:

1. Existe una relación cordial entre funcionarios
2. Involucramiento entre sí por parte de los colaboradores en temas de bienestar
3. Se determina que la Asociación es un lugar estable

El puntaje adquirido en esta variable es de un 75,17, de esta forma se determina que es una variable fuerte, sin embargo, se debe trabajar de cierta manera en eliminar del todo esa fricción que afecta la relación entre el líder y los colaboradores, por lo tanto, existe una necesidad por una aproximación en este puesto que ayude a generar un vínculo fuerte, mejorando la confianza y el mismo va de la mano con varios factores como lo es la comunicación.

En cuanto a la cultura organizacional al pedirle a cada persona colaboradora que describiera la cultura de la organización las respuestas fueron muy puntuales, el 54% con perspectivas positivas para con el clima, indicando que “hay una cultura de trabajo en equipo y de esfuerzo”, no obstante, dentro de las respuestas de este, señalan aspectos contrarios, dado que, por ejemplo, dentro de este porcentaje se recogen opiniones relacionadas con que, en la organización hay una cultura de autogestión por parte de las personas colaboradoras, quienes son las responsables de su bienestar laboral por ejemplo, así también como cubrir sus necesidades; por lo tanto, se puede concluir en temas de cultura, existe una tercera parte de la población colaboradora que se encuentra completamente insatisfecha con la Asociación, indicando la mayor parte de la encuesta su descontento continuo en cada variable que se presenta.

Relación entre variables

- ***Desempeño, motivación y compensación***

Según los datos arrojados por las herramientas de recolección de información aplicadas, se enfrenta con que el 45% de las personas colaboradoras de la ASOCIACIÓN indican que sienten tener equilibrio entre compensación, motivación y desempeño frente a un 47% de personas colaboradoras que expresan que en algunas ocasiones se sienten

CLIMA ORGANIZACIONAL

como un número que da resultados, indicando desde esa línea que hay sobrecarga de trabajo y muchas veces deben quedarse después del horario para estar al día con las obligaciones y esas horas extras no son pagas, ocasionando un desequilibrio entre compensación, motivación y desempeño. En ese contexto, a pesar de que las personas colaboradoras sienten el apoyo de sus superiores directos, es decir, el 63% indica que gracias a ese apoyo pueden tener un poco de ese equilibrio entre la vida laboral y personal, este porcentaje de personas colaboradoras no está satisfecha con el salario porque no compensa con la carga laboral que consideran tener; por lo tanto, su remuneración salarial no representa un incentivo para dicho porcentaje de personas colaboradoras de la ASOCIACIÓN.

- ***Liderazgo, comunicación y motivación***

Al analizar los datos recolectados sobre la comunicación en cuanto a las expectativas de cada una de las personas colaboradoras según el puesto, se presenta el interrogante ¿existe o no una comunicación clara de ello? Mediante las entrevistas el 92% señala que no existe, pero mediante la encuesta el 54% expresa que sí, el 18% que no está de acuerdo y el porcentaje restante, el 27% no están seguros, por lo tanto se interpreta que es un resultado que oferta gran oportunidad de mejora; de hecho, esta interrogante está muy relacionada con la consulta sobre cómo puede la gerencia ser mejor líder, mejor de lo que lo está haciendo hasta ahora, y el 90% respondió que mejorando la comunicación, también agregaron otros temas como influir positivamente con el personal (como a manera de mentor), conocer al personal, relacionarse con ellos y ellas, conocer las funciones de cada uno, igualmente hace falta brindar algún tipo de reconocimiento ante los esfuerzos de los colaboradores (establecer un salario psicológico), en algunas ocasiones lo que las personas colaboradoras demandan es que por lo menos se les exprese las gracias por lo que hacen, principalmente siendo estas, personas que están muy comprometidas con la organización, mejorando de alguna manera la motivación.

Frente a lo anterior, es menester reiterar que, según Pérez-Juárez, & Pedraza-Nájjar, (2019), “en conjunción con una buena comunicación viene el liderazgo empático que

CLIMA ORGANIZACIONAL

existe en el conjunto de grupos y en el equipo de trabajo y que debería ayudar a apreciar las labores del trabajador y colocarlas como parte primordial para su eficiencia, además de su competitividad. Este liderazgo juega un papel muy importante en cualquier organización y está ligado con la productividad, pues un buen liderazgo significa poder influir en los trabajadores y encaminarlos hacia los objetivos establecidos” (p. 44).

- ***Reconocimiento, motivación y compensación***

Adicional a lo que ya se ha presentado en relación con las tituladas variables, cuando se habla sobre las ideas que se pueden aportar en la organización, hay un 63% de las personas colaboradoras que manifiestan su descontento cuando brindan ideas y las mismas no son tomadas en cuenta, mientras que el 18% indica lo opuesto, pero, cuando se les preguntó si reciben algún tipo de atención o cumplido por las ideas que aportan a la organización, el 92% reitera no se agradece por ello; eso, junto a que las personas colaboradoras no tengan ningún programa de bienestar, no se les preste atención a sus necesidades, entre otros aspectos que fueron presentados con anterioridad en el documento, significa que presuntamente si puede haber carencia a nivel del reconocimiento y al mismo tiempo de la motivación y la compensación no salarial para las personas colaboradoras de la ASOCIACIÓN SOLIDARISTA.

CLIMA ORGANIZACIONAL

VIII. Conclusiones

En este estudio hemos realizado un análisis del clima organizacional en esta ASOCIACION SOLIDARISTA, basados en la relación entre las ocho variables direccionales propuestas y, la recolección y análisis de la información sobre la percepción de las personas colaboradoras en relación con las variables direccionales, esto con el fin de proponer un Plan de Mejora para el bienestar y calidad de vida en el trabajo de las personas colaboradoras pertenecientes a la ASOCIACIÓN SOLIDARISTA.

De esta manera, destacamos los aspectos más sobresalientes:

1. La variable estilo de liderazgo se considera con gran oportunidad de mejora.
2. La variable de comunicación, en particular, a nivel Gerencial, requiere atención.
3. Las personas colaboradoras presentan dificultades con algunas herramientas para llevar a cabo sus tareas. En especial, destacan que tanto los equipos de cómputo a nivel de hardware como de software requieren actualización; ya que, las frecuentes fallas en estos les generan constantes retrasos.
4. Las personas colaboradoras demandan incentivos y beneficios.
5. Se observa un incremento en el volumen de tareas, lo cual, es interpretado por las personas colaboradoras como sobre carga laboral.
6. La modalidad de teletrabajo ha causado satisfacción a las personas colaboradoras.
7. Elaborar y aplicar un plan de acción con base en la información recopilada.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Recomendaciones

1. Evaluar posibilidades para considerar la vinculación de una persona colaboradora que este encargada específicamente de las tareas vinculantes a la gestión del talento humano.
2. Implementar un estilo de liderazgo que estimule y motive a las personas colaboradoras a dar lo mejor de ellas en línea con los objetivos y metas de la Asociación Solidarista.
3. Promover un estilo de comunicación basado en la claridad, la efectividad, la eficiencia y la eficacia del mensaje.
4. Realizar una actualización/mantenimiento del sistema que se utiliza en la ASOCIACIÓN y revisar posibilidades para renovar equipos de cómputo.
5. Implementar planes, programas o estrategias orientadas a estimular e incentivar el reconocimiento de las personas colaboradoras.
6. Evaluar el volumen de carga laboral de cada puesto de trabajo para determinar posibles sobrecargas.
7. Mantener la modalidad de teletrabajo o en su defecto trabajo híbrido.
8. Implementar el Plan de Mejora propuesto para esta ASOCIACIÓN SOLIDARISTA.

**Plan de Mejora
Clima Organizacional
Asociación Solidarista**

Milán Mahecha Díaz
Lizbeth Esquivel Arrieta

Junio, 2023

Plan de Mejora

En los siguientes cuadros, se presentan (7) variables que por los resultados obtenidos requieren de atención. Dentro del mismo esquema se encuentra su respectiva puntuación, los ítems formulados dentro de los instrumentos aplicados (cuestionario y entrevista), los hallazgos, las recomendaciones y la hoja de ruta para llevar a cabo cada una de ellas.

En relación con la variable *relaciones interpersonales*, no se generan recomendaciones que le den inclusión en el siguiente plan de mejora debido a los resultados favorables que se obtuvieron.

VARIABLE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Puntuación 77,80		TEMA A INTERVENIR		ACCIÓN DE MEJORA	
		Ítems abordados a través de los instrumentos aplicados	Hallazgos		
1	¿En qué áreas cree que se puede mejorar la empresa como Asociación?	Ausencia del puesto de persona encargada de Talento Humano	<p>Todas las tareas y responsabilidades derivadas de la gestión del talento son repartidas entre las diferentes personas colaboradoras de la Asociación Solidarista, quienes, no cuentan con las competencias mínimas requeridas a nivel de formación técnico-profesional y experiencia para el abordaje de dichas tareas y responsabilidades.</p>	<p>Implementar el rol o la posición de talento humano a nivel de la Asociación Solidarista. Hoja de ruta :</p> <p>Emplear una persona encargada de la gestión del talento en la Asociación. Esta persona será responsable de crear un vínculo cercano con los empleados, demás dependencias, áreas y/o departamentos de la empresa. Este proceso deben ser completado 2 meses después de la entrega de este plan de acción.</p> <p>Facilitar las herramientas necesarias y adecuadas para que las personas colaboradoras lleven a cabo sus tareas y responsabilidades. Esto, brindando a las personas colaboradoras los insumos que requieren para realizar sus labores.</p> <p>Al ingreso de la posición de Talento Humano los perfiles de puestos de aquellos funcionarios que hoy asumen tareas pertenecientes al rol de Talento Humano deben revisarse y actualizarse. Esta actualización debe estar completada con un tiempo de 4 meses después de ingresado el nuevo cargo laboral y debe ser presentado a todo el personal de la Asociación por medio de una reunión general de manera presencial</p> <p>Una vez hecho los perfiles de puesto, disminuye la carga laboral por lo tanto se debe adaptar otras cargas laborales que hayan de más y adecuarlas para permitir un equilibrio entre trabajo y vida personal. Esto mediante la regulación de las tareas a realizar, del volumen de trabajo, la priorización de tareas por semana, la delimitación de tareas por puestos de trabajo.</p>	
		La organización no brinda las herramientas necesarias para reizar las labores			
2	Si tuviese la oportunidad de intervenir en tres aspectos de la organización ¿Cuáles serían y por qué?	Brindar mas capacitaciones			<p>Diseñar un proceso anual de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) que oriente el proceso de capacitación del personal. La empresa cuenta con un rubro en materia de capacitación anual por lo tanto se pretende inplementar el DNC con el fin de permitir atender lo mas urgente según los resultados del mismo diagnóstico. Debe ser liderado por la persona de Talento Humano</p> <p>Diseñar un proceso de reclutamiento y selección que contemple al menos: Realizar un estudio con las necesidades del puesto y apego al manual descriptivo de puesto. Realizar una preselección con los curriculos aceptados. Entrevistas y ficha de candidato. La desición final se debe tomar con el jefe inmediato del nuevo puesto.</p> <p><i>*Importante: Este caso se aplica solamente al existir vacante*</i></p>
		Responsable			
		Gerente General de la Asociación Solidarista			

		TEMA A INTERVENIR		ACCIÓN DE MEJORA	
		Ítems abordados a través de los instrumentos aplicados		Hallazgos	
VARIABLE DE MOTIVACIÓN Puntuación 68,41	1	¿En estos momentos de su vida, es habitual que le cueste a nivel general motivarse?	La puntuación de esta interrogante es bastante baja, indicando que hay poca motivación en el equipo de trabajo.		Estimular integralmente la motivación de las personas colaboradoras. Hoja de ruta
	2	¿Considera que, si realiza bien su trabajo, tiene posibilidad de ascenso?	Hay pocas probabilidades de ascenso por el hecho de ser una organización pequeña y con una cultura organizacional muy política		<p>Fomentar una cultura organizacional basada en el enfoque de derechos laborales y valores organizacionales positivos. Esto, a través del establecimiento políticas y programas que aborden aspectos sobre: Equidad de género, prevención del acoso laboral y sexual, diversidad, inclusión, respeto integral, honestidad, transparencia, seguridad integral, equilibrio, asertividad, confianza, apoyo, comprensión, solidaridad, trabajo en equipo y empatía.</p> <p>Establecer planes de formación continuos. El estudio determina que una forma de motivar a las personas colaboradoras y permitirles de alguna manera crecimiento profesional es por medio de un programa de capacitación constante, por lo tanto de debe vincular metas propias de la organización, consultorías en cuestiones de tecnología, trabajo en equipo y liderazgo. Realizar esto de manera semestral utilizando el presupuesto establecido en la organización para estos temas y al mismo tiempo establecer alianzas con instituciones educativas que permita reducir costos</p>
	3	¿Recibe felicitaciones de parte de su superior por sus logros laborales?	Algunas posiciones de liderazgo medio brindan atención en este punto mientras que a nivel principalmente de la gerencia esto es ausente.		<p>Considerar la opinión de las personas colaboradoras en materia laboral. En las reuniones que se estarán realizando semanalmente para cohesionar al equipo de trabajo, se abrirán espacios para escuchar abiertamente la opinión de las personas que desean participar por medio de lluvia de ideas y al mismo tiempo darle la devolución oportuna de lo que la persona colaboradora expresa e implementar acciones respecto a la viabilidad de los aportes brindados. En los casos en donde se den buenos resultados a partir de la implementación de un aporte o de una idea brindada por alguna persona colaboradora, comunicar tanto a la persona, como al equipo en general, de esta manera se estará fortaleciendo los lazos entre los líderes y los colaboradores, además hacerle sentir al equipo de trabajo, la importancia de su labor como empleado.</p> <p>Mostrar interés y valor por el trabajo que realizan las personas colaboradoras, esto, haciendo énfasis en el éxito de todo el equipo y el refuerzo positivo oportuno y constante.</p>
Responsable					
Gerente General de la Asociación Solidarista					

TEMA A INTERVENIR		ACCIÓN DE MEJORA		
VARIABLE DE RECONOCIMIENTO Puntuación 64,88	1	<p><i>Ítems abordados a través de los instrumentos aplicados</i></p> <p>¿Siente que la Asociación le valora?</p>	<p><i>Hallazgos</i></p> <p>Carencia de importancia por el trabajo de los colaboradores.</p>	<p>Establecer el reconocimiento verbal hacia las personas colaboradoras, como factor de la cultura organizacional.</p> <p>Hoja de Ruta:</p> <p>El objetivo del reconocimiento es alentar a los empleados y poner en evidencia el buen trabajo y resultados positivos, por lo tanto, se requiere normalizar el agradecimiento a las personas colaboradoras por el trabajo que realizan, de esta manera se pretende motivar al personal, fortalecer el compromiso y la lealtad además de mejorar el ambiente y la cultura de la empresa.</p> <p>Según los resultados obtenidos de la investigación se encontró una falla en cuanto a temas de reconocimiento por lo tanto se pretende implementar el salario emocional en detalles como la conmemoración de fechas especiales desde donde se establezca conexiones (cumpleños, día de la madre, día del padre).</p> <p>El mismo debe ponerse en práctica por todas las jefaturas directas inmediatamente de haber entregado el plan de acción por el equipo consultor.</p>
	2	<p>¿Recibe atención por su creatividad, ideas y/o contribuciones laborales?</p>	<p>Pocas retribuciones por los esfuerzos y el buen trabajo.</p>	<p>Publicar semanalmente los logros laborales alcanzados por las personas colaboradoras por el medio que prefieran las jefaturas, ya sea por la página web, intranet de la Asociación Solidarista, red social, en una pizarra y/o pared informativa dentro de la organización.</p>
	3	<p>¿Su superior le ofrece estímulos positivos o soporte en momentos de presión?</p>	<p>Es limitado el apoyo hacia los empleados.</p>	<p>Comunicarse con los colaboradores frecuentemente, prevenir el desgaste, estimular a las personas colaboradoras de manera positiva. Reforzar todas las aptitudes, conductas y resultados favorables en materia laboral que realicen las personas colaboradoras en la Asociación.</p>
Responsable				
Gerente General de la Asociación Solidarista				

VARIABLE DE COMUNICACIÓN Puntuación 67,57		TEMA A INTERVENIR		ACCIÓN DE MEJORA	
		Ítems abordados a través de los instrumentos aplicados	Hallazgos		
1	¿En la Asociación se utilizan canales formales y adecuados para que la comunicación laboral sea efectiva?	Insuficiente la metodología que utiliza la empresa para comunicarse con sus colaboradores		Desde la gerencia se debe mejorar la comunicación en un 95%. Hoja de Ruta:	
2	¿Existe comunicación asertiva y abierta entre usted y su superior?	92% Considera que la comunicación en la Asociación no es asertiva ni tampoco efectiva, principalmente por parte de la Gerencia		Se deben utilizar herramientas como el teléfono, video conferencia, chat interno o intranet, o inclusive realizar reuniones, esto cada vez que las jefaturas requieran brindar información o dar instrucciones a sus colaboradores y sobre todo introducir la constante invitación para dudas o consultas y de esta manera reforzar que la información llegue correcta, clara y completa. Hacer 1 a 1 cada seis meses con el fin de incitar y promover la confianza y la empatía por parte de las jefaturas, implementando un lenguaje claro y no limitado, manteniendo una actitud de apertura y respeto hacia la persona colaboradora. Realizar reuniones y encuentros quincenales. Es fundamental que se lleven a cabo más reuniones físicas, presenciales una vez cada quince días, por lo menos mientras mejora la comunicación en la Asociación, con el fin de cohesionar al equipo de trabajo. Implementar y fortalecer el Feedback cada vez que se realicen cambios en la organización o cuando un empleado así lo requiera según los resultados de la KPIs. Implementar un buzón de sugerencias de manera física en un lugar de la organización reservado, donde se pueda hacer de manera anónima. A través de este buzón se podrán recoger opiniones que las personas colaboradoras pueda realizar sin temor a entrar en una situación incómoda o recibir algún tipo de represalia.	
3	¿Recibe información oportuna y adecuada para realizar eficientemente sus funciones?	Carencia de claridad al brindar instrucciones para ejecutar labores específicas			
4	¿Siente que el equipo de trabajo realiza reuniones efectivas?	Omisión de claridad en las reuniones			
		Responsable			
		El Gerente de la Asociación Solidarista			

TEMA A INTERVENIR		ACCIÓN DE MEJORA	
VARIABLE DE LIDERAZGO Puntuación 68,47	Ítems abordados a través de los instrumentos aplicados	Hallazgos	Implementar un liderazgo que incite, influya, estimule y motive a las personas colaboradoras a dar lo mejor de ellas frente a la gestión de los objetivos de la organización, todo lo anterior, desde una perspectiva de humanización y salud laboral.
			Hoja de Ruta
	¿Considera que su superior cuenta con la experiencia para conducir al grupo hacia el logro de los objetivos de la Asociación?	Carente de entendimiento sobre cómo opera la Asociación Solidarista por parte de la gerencia	Capacitarse de manera continua sobre aspectos concretos de la propia organización. Es menester que la gerencia adquiera mayor conocimiento sobre el funcionamiento de la Asociación Solidarista desde sus diferentes engranajes. Por tanto, es fundamental que la actual gerencia sea capacitada potencialmente en aspectos operativos de la organización.
	¿Cómo cree que podría la gerencia tener un mejor liderazgo?	Mejorando su comunicación	Establecer un programa de coach. Estar abierto(a) y solicitar retroalimentación de parte de las personas a quienes se le da línea. Tener una actitud de apertura para escuchar sobre sus propias oportunidades de mejora, le permitirá estar en constante crecimiento en línea con las necesidades emergentes de ese contexto laboral en particular. Aprender a identificar lo que los empleados esperan de la persona líder. La persona líder conseguirá esto estableciendo confianza y acercándose más a las personas colaboradoras, consultándoles y prestando atención a sus retroalimentaciones. Construir vínculos laborales empáticos. La persona líder mediante apoyo coach o de mentoría deberá adoptar una conducta empática con las personas colaboradoras e incentivará a través de actividades quincenales las relaciones laborales respetuosas, honestas, transparentes, cordiales, solidarias, cálidas y productivas.
¿Considera que su superior tiene actitudes razonables frente al grupo que lidera?	Existe poca presencia y soporte por parte de la Gerencia	Aprender a delegar funciones y aceptar ayuda externa si es necesario. Recibir mentoría para el fortalecimiento de la autoconfianza y la delegación de tareas. Una persona líder no perderá autoridad si delega funciones con personas a quienes se les pueda -por su comprobada efectividad- delegar determinadas funciones. De esta forma la persona líder modelará confianza y trabajo en equipo, al mismo tiempo de tener la disponibilidad de atender otras responsabilidades.	
¿Su superior demuestra capacidad de comprensión frente a los problemas de su equipo?	Escaso conocimiento por parte de la gerencia en las funciones de cada puesto de trabajo	Identificar a nivel gerencial qué tipo de líder se es. A través preferiblemente de la mentoría con otros profesionales (Psicología y/o coaching) o en su defecto mediante la reflexión, la investigación o la introspección, identificar de manera objetiva las características propias de personalidad con relación a las competencias que se establecen desde diferentes enfoques para el ejercicio del liderazgo organizacional. Identificar convergencias y divergencias y trabajar para mitigar las brechas identificadas. Apelar de los valores organizacionales y colectivos. Averiguar e identificar cuáles son los valores más relevantes dentro del grupo y convertirlos en un motor que impulse la propia motivación colectiva.	
		Responsable	
		Gerente General de la Asociación Solidarista	

TEMA A INTERVENIR		ACCIÓN DE MEJORA	
		Ítems abordados a través de los instrumentos aplicados	Hallazgos
VARIABLE COMPENSACIÓN Puntuación 43,68	1	¿Considera que los beneficios que actualmente le brinda la Asociación son adecuados para su posición laboral?	<p>Las personas colaboradoras carecen de incentivos y/o beneficios extrasalariales.</p>
	2	¿Los beneficios que le brinda la Asociación son informados, manejados y entregados siempre con total claridad?	
		<p>Establecer un programa de compensación e incentivos extrasalariales para las personas colaboradoras de acuerdo con las capacidades de la organización donde se les brinden beneficios e incentivos equitativos y competitivos que, luego del salario, retribuya integralmente a sus personas colaboradoras por el trabajo realizado.</p> <p>Hoja de Ruta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer los objetivos estructurales del programa de compensación con viabilidad para el sector público. 2. Definir alcance y características del programa de compensación (Quién [Cuáles empleados se beneficiarán], qué [Tipos de compensación], por qué [Criterios para la compensación]). 3. Hacer un análisis y/o estudio sobre aspectos generales de los incentivos que ofrecen organizaciones de esta similar naturaleza. 4. Definir detalles (cuándo [Cuándo las personas colaboradoras recibirán la compensación] y cuánto [Establecer un mínimo y un máximo para la compensación]). 5. Socializar el plan con las personas colaboradoras (Todos los miembros del cuerpo de trabajadores deben estar en línea con el programa de compensación). 6. Definir el canal de comunicación que se utilizará relacionado con el programa de compensación, pizarras informativas, correos electrónicos. De igual manera se estará mencionando en las reuniones quincenales. (Todas las personas colaboradoras de la Asociación deberán estar informadas a detalle sobre y en qué consiste el programa de compensación). 7. Monitorear (reorientar los aspectos que sean necesarios dentro de la implementación y adaptación del programa de compensación). 8. El programa de compensación e incentivos debe empezar a implementarse 5 meses después de haberse entregado el plan de acción por parte de los consultores. 	
		Responsable	
		Gerente General de la Asociación Solidarista	

VARIABLE DE DESEMPEÑO Puntuación 69,14	TEMA A INTERVENIR		RECOMENDACIONES
	<i>Ítems abordados a través de los instrumentos aplicados</i>		Definir y establecer un programa de evaluación del desempeño. Hoja de ruta:
	<i>Hallazgos</i>		
1	¿La carga de trabajo que se le ha asignado le permite un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal?	Coexiste una sobre carga de trabajo en algunos puestos de trabajo, provocando extender las horas laborales sin remuneración o reconocimiento alguno.	<p>Se recomienda implementar la metodología SMART, con el fin de que cada uno de los objetivos cumpla con lo siguiente: Specific = específico - Measurable = medible, Attainable = alcanzable, Relevant = relevante, Timely = a tiempo, de esta manera se pretende facilitar el cumplimiento de los objetivos de cada puesto de trabajo.</p> <p>Aclarar y socializar cuáles son las expectativas que tiene la organización frente al desempeño de cada persona respecto a su rol y/o posición. Esto se puede llevar a cabo a través de sesiones de coach con cada una de las personas colaboradoras, desde donde de forma clara, directa y asertiva se le brindé información de las expectativas que tiene la organización y la o las personas líderes respecto a la gestión laboral de la persona colaboradora en específico.</p> <p>Definir los indicadores de desempeño. Esto partirá de la revisión de la misión, los objetivos estratégicos tanto generales como específicos, definición metodología del sistema de medición a implementar, establecer las responsabilidades organizacionales para el seguimiento del indicador y el logro de los valores definidos para la meta, constituir una fórmula o algoritmo si se hace digitalmente, para hacer el análisis de relación o correlación de variables respecto a cada indicador (se recomienda utilizar: ratios, tasas de variación o niveles), determinar el tipo de información necesaria o de interés para la elaboración de los indicadores, validar los indicadores a nivel de pertinencia-relevancia-independencia-economía-oportunidad y verificabilidad, finalmente se procede con la comunicación de los indicadores. Estos KPIs, se pueden vincular a métricas de productividad, calidad, formación, por ejemplo: Tiempo medio de finalización de tareas, Ingresos generadores, Horas extras realizadas, Número de errores, Productos defectuosos.</p> <p>Informar a las personas colaboradoras que van a ser evaluadas en los momentos que la organización lo determine. Comunicar a la persona colaboradora por los diferentes medios disponibles los cronogramas de evaluación de manera periódica (al menos semestralmente.)</p> <p>Socialización de resultados. Entregar por escrito/digital a cada persona colaboradora que sea evaluada, un informe ejecutivo con los resultados de la evaluación.</p>
2	¿Tiene claro cómo se mide su desempeño en la Asociación?	Falta de claridad sobre la manera en que se evalúa el desempeño.	
Responsable			
Gerente General de la Asociación Solidarista			

Plan de acción

El objetivo de este proyecto es promover un plan de acción que brinde oportunidades de mejora en la ASOCIACIÓN SOLIDARISTA, es por ello, se presentan a continuación los factores que van a facilitar una culminación favorable con las recomendaciones establecidas:

1. Promover un estilo de comunicación que pueda crear vínculos de confianza donde los colaboradores puedan expresar sus opiniones con total libertad, generando una mejor relación entre líderes y colaboradores, además, de esta manera se va a fundar sentimientos de valor, satisfacción y mayor compromiso entre todos los que trabajan en la organización.
2. La recompensa como incentivos o beneficios mejoran la satisfacción del empleado y su desempeño, evitando de esta manera la rotación de personal, este es el mayor incentivo para que los empleados quieran trabajar en una organización.
3. Incluir el reconocimiento les ayuda a los colaboradores hacerles saber que sus contribuciones son importantes y apreciadas, es importante hacerles saber cómo están realizando su trabajo y con reconocimientos les hace sentir exitosos y parte importante de la organización.
4. Una persona motivada realiza sus labores con eficacia dando lo mejor de sí, brinda la sensación de pertenencia en el equipo de trabajo, por otra parte, se desarrollan con mayor facilidad las nuevas ideas, permitiendo a la compañía un crecimiento, una mayor competitividad, mejora la imagen y reduce las posibilidades de que los empleados se vayan.
5. Es importante que los líderes sean comunicadores asertivos y que conozcan el giro de negocio con el fin de facilitar el proceso al momento de la toma de decisiones, de este modo se creará un empoderamiento para todos en la organización creando un entorno positivo, de confianza y seguridad dentro de la ASOCIACIÓN.
6. La persona encargada de que el proyecto alcance el mayor potencial posible es el Gerente General de la ASOCIACIÓN SOLIDARISTA, quien se encargará de que todas las

personas que laboran en la ASOCIACIÓN participen en los cambios para el mejoramiento de un ambiente laboral positivo.

7. Realizar reuniones mensuales, una vez al mes, con las jefaturas de cada departamento, con una duración de dos horas, con agenda de reunión y la toma de una minuta por cada reunión, con el objeto de conocer la información sobre los temas desarrollados, intercambiar respuestas, hacer propuestas y retroalimentar al equipo de trabajo.

Referencias

Aragón, J., Bolaños, M., y Mora, M., (2016). Estudio de los factores organizacionales que inciden en clima organizacional de la Unidad Pyme en el INA, Sede Central, Heredia, Costa Rica). Universidad Nacional, Escuela de Administración.

Barrantes, R. (2010). A LA BÚSQUEDA DEL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO. Universidad Estatal a Distancia. UNED.

Bonilla, N. Carvajal, García, A y González, S. (2017). Estudios de los factores organizacionales que inciden en el clima organizacional de la Asociación Fonde de Mutualidad de la CCSS. Heredia Costa Rica, Universidad Nacional. Escuela de Administración.

Castillo Prieto, E. (2017). Análisis del comportamiento de personas mediante mapas de calor (Bachelor's thesis).

Chiavenato, I. (1999). "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS". Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica (pp. 001-344). México: McGraw-Hill Interamericana.

Concejo de Salud Ocupacional, (2020). Perfil Nacional de Salud Ocupacional Costa Rica.

Cuello, R. B., Fructus, R. C., & Panduro, J. D. A. (2020). El desempeño laboral desde una

perspectiva teórica. Revista de investigación valor agregado, 7(1), 54-60.

De Castro, A. (2014). Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Universidad del Norte.

Fals-Borda, O. (2009). Una sociología sentipensante para América Latina. Siglo XXI Editores. CLACSO.

Gallardo, C. G. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Santiago.

Likert, R. (1968). El factor humano de la empresa. Bilbao, España: Devito. Organización Mundial del Trabajo, [OIT]. (2015). Constitución de la OIT. Salud Laboral.

Ramírez-Wong, L. C. (2019). Relaciones interpersonales en el ámbito laboral.

Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. Revista Scientific, 3(7), 177-192.

Parra, A. (2013). Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral. Revista de análisis transaccional y psicología humanista, (69), 192-202.

Parra Moreno, C. F., & Liz, A. D. P. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. Gestión y sociedad, 2(1), 97-108.

Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR,

(24), 86-99.

Pérez-Juárez, J., & Pedraza-Nájar, X. L. (2019). Medición del work engagement y su relación con la comunicación, liderazgo y TIC en una empresa editorial mexicana. SIGNOS- Investigación en sistemas de gestión, 11(1), 37-53.

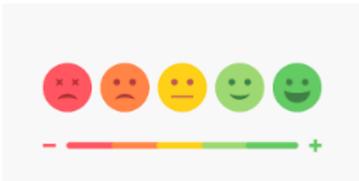
Serrano Orellana, B. J., & Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de negocios, 5(SPE11), 117- 125.

Vieco Gómez, G. y Abello Llano, R. (2014). Factores Psicosociales de Origen Laboral Estrés y Morbilidad en el Mundo. Psicología desde el Caribe, 31 (2), 354-385.

Anexo 1*Encuesta Cuestionario Google Forms.***Encuesta Organizacional**

La presente encuesta tiene como objetivo conocer su percepción frente a aspectos organizacionales de la Entidad, se pretende obtener del mismo una visión más amplia sobre la Asociación Solidarista con el fin de poder implementar planes de mejora que potencien el entorno laboral a nivel general.

¿Qué nivel de satisfacción le genera el trabajar para la Asociación? *



- Muy alto
- Alto
- Medio
- Bajo
- Muy bajo

¿Por qué? *

Tu respuesta

¿Qué es lo que más destaca de trabajar en la Asociación? ¿Por qué? *

Tu respuesta

¿Qué no le gusta de trabajar en la Asociación? ¿Por qué? *

Tu respuesta

¿Cómo describiría el ambiente de trabajo de la Asociación? *

Tu respuesta

¿Tiene conocimiento de la misión, visión y valores de la Asociación? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente

Anexos

¿Ha leído usted las políticas y normas de la Asociación? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Por qué? *

Tu respuesta

¿Le proporciona la Asociación las herramientas necesarias para realizar sus labores?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Se siente parte de la Asociación? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Por qué? *

Tu respuesta

¿En qué áreas cree que se pueda mejorar como Asociación? *

Tu respuesta

¿Qué palabra usaría para describir la cultura de trabajo de la Asociación? *

Tu respuesta

¿Cuál cree que es la mayor fortaleza de la Asociación? *

Tu respuesta

¿Cómo es para usted un buen ambiente de trabajo? *

Tu respuesta

¿Se siente interesado(a) en participar de las ofertas de bienestar que brinda la Asociación?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Por qué? *

Tu respuesta

¿En estos momentos de su vida, es habitual que le cueste a nivel general motivarse?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Considera que, si realiza bien su trabajo, tiene posibilidad de ascenso? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Por qué? *

Tu respuesta

¿Su salario le representa un incentivo? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Recibe felicitaciones de parte de su superior por sus logros laborales? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Se le ofrecen programas de bienestar como colaborador(a)? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Sus aportes e ideas son tenidas en cuenta por su equipo de trabajo? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Siente que la Asociación le valora? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Por qué? *

Tu respuesta

¿Recibe atención por su creatividad, ideas y/o contribuciones laborales? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Su superior le ofrece estímulos positivos o soporte en momentos de presión? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Considera que su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la Asociación? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Considera que el ambiente de trabajo en la Asociación es positivo? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Por qué? *

Tu respuesta

¿Cuenta con la cooperación de colaboradores de otras áreas en tareas? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Siente confianza con sus compañeros de la Asociación? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Por qué? *

Tu respuesta

¿Cree usted que existe una relación laboral positiva con sus compañeros de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Por qué? *

Tu respuesta

¿Siente que su contexto laboral es un lugar seguro para usted y su salud integral?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Por qué? *

Tu respuesta

¿Considera que sus colegas y su superior se preocupan por su bienestar? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Tiene claro cómo se mide su desempeño en la Asociación? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Se le asigna correctamente las tareas de acuerdo con su capacidad operativa? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿La carga de trabajo que se le ha asignado le permite un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Por qué? *

Tu respuesta

¿Cree que está capacitado(a) para realizar las funciones que se le asignan? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Tiene la posibilidad de pedir apoyo a su superior para mantener un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿En la Asociación se utilizan canales formales y adecuados para que la comunicación laboral sea efectiva?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Los superiores actúan con rapidez para poner fin a los conflictos que emergen entre los colaboradores?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Existe comunicación asertiva y abierta entre usted y su superior? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Existe capacidad de comunicación asertiva por parte de los coordinadores? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Siente que el equipo de trabajo realiza reuniones efectivas? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Por qué? *

Tu respuesta

¿Recibe información oportuna y adecuada para realizar eficientemente sus funciones?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Considera que los mecanismos de comunicación utilizados en su área son efectivos?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Su superior le brinda soporte ante un problema? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Considera que su superior cuenta con la experiencia para conducir al grupo hacia el logro de los objetivos de la Asociación?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Por qué? *

Tu respuesta

¿Cómo reconoce o destaca su superior el trabajo de las personas colaboradoras? *

Tu respuesta

¿Considera que existe un buen proceso en la toma de decisiones por parte de su superior? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Su superior le comunica con claridad las expectativas de desempeño que espera de usted?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Su superior le orienta y motiva al grupo a lograr los objetivos organizacionales? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Cómo puede su superior ser un mejor líder? *

Tu respuesta

¿Su superior demuestra capacidad de comprensión frente a los problemas de su equipo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Su superior está abierto a sugerencias? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Considera que su superior tiene actitudes razonables frente al grupo que lidera? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Considera que los beneficios que actualmente le brinda la Asociación son adecuados para su posición laboral?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Por qué? *

Tu respuesta

¿Por qué? *

Tu respuesta

¿Los beneficios que le brinda la Asociación son informados, manejados y entregados siempre con total claridad?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Qué preguntas le hubiese gustado que realizáramos en este cuestionario? *

Tu respuesta

Si tuviese la oportunidad de intervenir en tres aspectos de la organización
¿Cuáles serían y por qué?

Tu respuesta

Anexo 2*Entrevista Semiestructurada.*Entrevista Semiestructurada**Pregunta control**

1. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en la Asociación?

Variable desempeño

2. ¿La organización le proporciona todos los implementos necesarios y adecuados para realizar sus tareas laborales tanto en la oficina, como cuando realiza teletrabajo?

Variable estructura organizacional

3. ¿En qué áreas cree que la Asociación puede mejorar como organización?

Variable motivación

4. ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar para la Asociación y qué es lo que menos le gusta?

Variable reconocimiento

5. ¿Se siente valorado por la organización o siente valor como persona por el trabajo que realiza?

Variable relaciones interpersonales

6. ¿Qué palabra usaría para describir las relaciones laborales existentes en la organización?

Variable liderazgo

7. ¿Cómo caracterizaría el liderazgo gerencial de la organización?

Variable compensación

8. ¿Se siente gratificado(a) por el trabajo que realiza en la organización?

Variable comunicación

9. ¿Qué tan eficaz y asertiva considera que es la comunicación en la Asociación?

Pregunta control

10. ¿Desea agregar algo más o hablarme de algo que no le haya preguntado respecto a la organización?

Anexo 3

Poderación de variables.

PREGUNTA CONTROL			
¿Qué nivel de satisfacción le genera el trabajar para la Asociación?			
Muy Alto	27,3%	100	27,3
Alto	27,3%	80	21,84
Medio	36,4%	60	21,84
Bajo	0,0%	40	0
Muy Bajo	9,1%	20	1,82
TOTAL		72,8	

VARIABLE COMPENSACION							
¿Considera que los beneficios que actualmente le brinda la Asociación son adecuados para su posición laboral?		¿Los beneficios que le brinda la Asociación son informados, manejados y entregados siempre con total claridad?					
Muy Alto	0,0%	0	0,0%	0			
Alto	27,3%	21,84	27,3%	21,84			
Medio	0,0%	0	9,1%	5,46			
Bajo	36,4%	14,56	18,2%	7,28			
Muy Bajo	36,4%	7,28	45,5%	9,1			
TOTAL		43,68		TOTAL		43,68	
TOTAL		43,68		TOTAL		43,68	

VARIABLE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA											
¿Tiene conocimiento de la misión, visión y valores de la Asociación?		¿Ha leído usted las políticas y normas de la Asociación?		¿Le proporciona la Asociación las herramientas necesarias para realizar sus labores?		¿Se siente parte de la Asociación?					
Muy Alto	45,5%	45,5	45,5%	45,5	9,1%	9,1	18,2%	18,2			
Alto	45,5%	36,4	45,5%	36,4	45,5%	36,4	36,4%	29,12			
Medio	9,1%	5,46	9,1%	5,46	18,2%	10,92	27,3%	16,38			
Bajo	0,0%	0	0,0%	0	27,3%	10,92	9,1%	3,64			
Muy Bajo	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	9,1%	1,82			
TOTAL		87,36		TOTAL		67,34		TOTAL		69,16	
TOTAL		77,805		TOTAL		67,34		TOTAL		69,16	

VARIABLE DE MOTIVACION											
¿Se siente interesado(a) en participar de las ofertas de bienestar que brinda la Asociación?		¿En estos momentos de su vida, es habitual que le cueste a nivel general motivarse?		¿Considera que, si realiza bien su trabajo, tiene posibilidad de ascenso?		¿Su salario le representa un incentivo?		¿Recibe felicitaciones de parte de su superior por sus logros laborales?			
Muy Alto	54,5%	54,5	27,3%	27,3	9,1%	9,1	45,5%	45,5	27,3%	27,3	
Alto	18,2%	14,56	9,1%	7,28	36,4%	29,12	9,1%	7,28	27,3%	21,84	
Medio	0,0%	0	18,2%	10,92	18,2%	10,92	18,2%	10,92	18,2%	10,92	
Bajo	18,2%	7,28	27,3%	10,92	27,3%	10,92	18,2%	7,28	9,1%	3,64	
Muy Bajo	18,2%	3,64	18,2%	3,64	9,1%	1,82	9,1%	1,82	18,2%	3,64	
TOTAL		79,98		TOTAL		60,06		TOTAL		61,88	
TOTAL		68,412		TOTAL		60,06		TOTAL		67,34	

VARIABLE RECONOCIMIENTO																							
¿Se le ofrecen programas de bienestar como colaborador(a)?		¿Sus aportes e ideas son tenidas en cuenta por su equipo de trabajo?		¿Siente que la Asociación le valora?		¿Recibe atención por su creatividad, ideas y/o contribuciones laborales?		¿Su superior le ofrece estímulos positivos o soporte en momentos de presión?		¿Considera que su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la Asociación?													
Muy Alto	0,0%	0	9,1%	9,1	9,1%	9,1	9,1%	9,1	18,2%	18,2	72,7%	72,7											
Alto	0,0%	0	54,5%	43,6	27,3%	21,84	45,5%	36,4	36,4%	29,12	27,3%	21,84											
Medio	27,3%	16,38	18,2%	10,92	27,3%	16,38	18,2%	10,92	9,1%	5,46	0,0%	0											
Bajo	27,3%	10,92	18,2%	7,28	18,2%	7,28	18,2%	7,28	18,2%	7,28	0,0%	0											
Muy Bajo	45,5%	9,1	0,0%	0	18,2%	3,64	9,1%	1,82	18,2%	3,64	0,0%	0											
TOTAL		36,4		TOTAL		70,9		TOTAL		58,24		TOTAL		65,52		TOTAL		63,7		TOTAL		94,54	
TOTAL		64,88333333		TOTAL		70,9		TOTAL		58,24		TOTAL		65,52		TOTAL		63,7		TOTAL		94,54	

VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES																							
¿Considera que el ambiente de trabajo en la Asociación es positivo?		¿Considera que el ambiente de trabajo en la Asociación es positivo?		¿Siente confianza con sus compañeros de la Asociación?		¿Cree usted que existe una relación laboral positiva con sus compañeros de trabajo?		¿Siente que su contexto laboral es un lugar seguro para usted y su salud integral?		¿Considera que sus colegas y su superior se preocupan por su bienestar?													
Muy Alto	0,0%	0	45,5%	45,5	9,1%	9,1	18,2%	18,2	9,1%	9,1	18,2%	18,2											
Alto	36,4%	29,12	54,5%	43,6	90,9%	72,72	72,7%	58,16	45,5%	36,4	72,7%	58,16											
Medio	18,2%	10,92	0,0%	0	0,0%	0	9,1%	5,46	9,1%	5,46	0,0%	0											
Bajo	36,4%	14,56	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	27,3%	10,92	0,0%	0											
Muy Bajo	9,1%	1,82	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	9,1%	1,82	9,1%	1,82											
TOTAL		56,42		TOTAL		89,1		TOTAL		81,82		TOTAL		81,82		TOTAL		63,7		TOTAL		78,18	
TOTAL		75,17333333		TOTAL		89,1		TOTAL		81,82		TOTAL		81,82		TOTAL		63,7		TOTAL		78,18	

VARIABLE DESEMPEÑO											
	¿Tiene claro cómo se mide su desempeño en la Asociación?		¿Se le asigna correctamente las tareas de acuerdo con su capacidad operativa?		¿La carga de trabajo que se le ha asignado le permite un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal?		¿Cree que está capacitado(a) para realizar las funciones que se le asignan?		¿Tiene la posibilidad de pedir apoyo a su superior para mantener un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal?		
Muy Alto	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	63,6%	63,6	27,3%	27,3	
Alto	36,4%	29,12	45,5%	36,4	45,5%	36,4	27,3%	21,84	36,4%	29,12	
Medio	36,4%	21,84	36,4%	21,84	18,2%	10,92	9,1%	5,46	0,0%	0	
Bajo	27,3%	10,92	18,2%	7,28	18,2%	7,28	0,0%	0	27,3%	10,92	
Muy Bajo	0,0%	0	0,0%	0	18,2%	3,64	0,0%	0	9,1%	1,82	
TOTAL	61,88	61,88	TOTAL	65,52	TOTAL	58,24	TOTAL	90,9	TOTAL	69,16	
TOTAL	69,14										

VARIABLE COMUNICACIÓN															
	¿En la Asociación se utilizan canales formales y adecuados para que la comunicación laboral sea efectiva?		¿Los superiores actúan con rapidez para poner fin a los conflictos que emergen entre los colaboradores?		¿Existe comunicación asertiva y abierta entre usted y su superior?		¿Existe capacidad de comunicación asertiva por parte de los coordinadores?		¿Siente que el equipo de trabajo realiza reuniones efectivas?		¿Recibe información oportuna y adecuada para realizar eficientemente sus funciones?		¿Considera que los mecanismos de comunicación utilizados en su área son efectivos?		
Muy Alto	0,0%	0	0,0%	0	18,2%	18,2	9,1%	9,1	0,0%	0	18,2%	18,2	36,4%	36,4	
Alto	54,5%	43,6	36,4%	29,12	36,4%	29,12	54,5%	43,6	36,4%	29,12	36,4%	29,12	45,5%	36,4	
Medio	27,3%	16,38	27,3%	16,38	36,4%	21,84	36,4%	21,84	27,3%	16,38	9,1%	5,46	0,0%	0	
Bajo	9,1%	3,64	27,3%	10,92	0,0%	0	0,0%	0	27,3%	10,92	27,3%	10,92	18,2%	7,28	
Muy Bajo	9,1%	1,82	9,1%	1,82	9,1%	1,82	0,0%	0	9,1%	1,82	9,1%	1,82	0,0%	0	
TOTAL	65,44	65,44	TOTAL	58,24	TOTAL	70,98	TOTAL	74,54	TOTAL	58,24	TOTAL	65,52	TOTAL	80,08	
TOTAL	67,57714286														

VARIABLE DE LIDERAZGO																
	¿Su superior le brinda soporte ante un problema?		¿Considera que su superior cuenta con la experiencia para conducir al grupo hacia el logro de los objetivos de la Asociación?		¿Su superior le comunica con claridad las expectativas de desempeño que espera de usted?		¿Su superior le orienta y motiva al grupo a lograr los objetivos organizacionales?		¿Considera que existe un buen proceso en la toma de decisiones por parte de su superior?		¿Su superior demuestra capacidad de comprensión frente a los problemas de su equipo?		¿Su superior está abierto a sugerencias?		¿Considera que su superior tiene actitudes razonables frente al grupo que lidera?	
Muy Alto	27,3%	27,3	27,3%	27,3	9,1%	9,1	18,2%	18,2	27,3%	27,3	27,3%	27,3	27,3%	27,3	27,3%	27,3
Alto	36,4%	29,12	27,3%	21,84	45,5%	36,4	27,3%	21,84	18,2%	14,56	18,2%	14,56	36,4%	29,12	27,3%	21,84
Medio	18,2%	10,92	18,2%	10,92	27,3%	16,38	36,4%	21,84	27,3%	16,38	27,3%	16,38	18,2%	10,92	9,1%	5,46
Bajo	0,0%	0	9,1%	3,64	9,1%	3,64	9,1%	3,64	9,1%	3,64	18,2%	7,28	18,2%	7,28	27,3%	10,92
Muy Bajo	18,2%	3,64	18,2%	3,64	9,1%	1,82	9,1%	1,82	18,2%	3,64	9,1%	1,82	0,0%	0	9,1%	1,82
TOTAL	70,98	70,98	TOTAL	67,34	TOTAL	67,34	TOTAL	67,34	TOTAL	65,52	TOTAL	67,34	TOTAL	74,62	TOTAL	67,34
TOTAL	68,4775															

TOTAL DE LAS VARIABLES 67,54981217