



Universidad de San Carlos de Guatemala

Departamento de Estudios de Postgrado

Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestría en Gestión Humana y Organizacional

IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD
EN EMPRESAS PYMES LATINOAMERICANAS

Valeska Nohemí Guidos Sánchez

Guatemala de la Asunción, Noviembre del año 2,022

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

Maestro José Mariano González Barrios

Docentes titulares



Cc. Archivo

CODIPs. 1468-2022

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

28 de octubre de 2022

Licenciado (a)
Valeska Nohemí Guidos Sánchez
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto VIGÉSIMO PRIMERO** del **Acta CUARENTA Y CINCO - DOS MIL VEINTIDÓS (45-2022)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 30 de septiembre de 2022, que copiado literalmente dice:

"VIGÉSIMO PRIMERO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **"Impacto del Clima organizacional en el índice de productividad en empresas PYMES latinoamericanas"** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por:

Valeska Nohemí Guidos Sánchez

Registro Académico: 200710394
CUI: 1783144390101

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional 2º** cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal de León
SECRETARÍA DE ESCUELA II

D.E.Ps 161-2022
Guatemala 26 de octubre de 2022

**Autorización para impresión trabajo de graduación
Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2° cohorte**

Licenciado (a)
GUIDOS SANCHEZ VALESKA NOHEMÍ
Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto SEXTO del ACTA No. CADEP-Ps-17-2022 de fecha veintidós de septiembre del dos mil veintidós: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Guillén para que presente el informe del Maestro Jorge Ernesto Rodas responsable del curso Tutor de Investigación, para que presente los trabajos finales de los maestrandos de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Consejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento de del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Consejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se ACUERDA: 1) Autorizar, la impresión del trabajo final de graduación con título "Impacto del Clima organizacional en el índice de productividad en empresas PYMES latinoamericanas".

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"



Maestro Ronald Amílcar Solís
Director Departamento de Postgrados
Escuela de Ciencias Psicológicas

c.c. archivo
Verna

Ref. 006-MGHOA-10-2021

Guatemala, 22 de noviembre de 2021



Maestro Ronald Solís Zea
Director Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito ***DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE*** al trabajo de graduación del (de la) estudiante GUIDOS SÁNCHEZ, VALESKA NOHEMI con carné 200710394, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización.

Dicho trabajo de graduación lleva por título “Impacto del Clima organizacional en el índice de productividad en empresas PYMES latinoamericanas”.

Atentamente,

Jorge Ernesto Rodas López
Licenciado en Psicología
Colegiado Activo # 7980
Diplomado en Proceso Terapéutico
Maestría en Prevención y Atención
Integral de Conductas Adictivas

M. A. Jorge Ernesto Rodas López

Licenciado en Psicología.
Colegiado activo #7980

Valeska Nohemí Guidos Sánchez
Licenciada en Psicología
Colegiado número 8,396

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I.....	3
Generalidades	3
1.1 Línea de investigación	3
Área.....	3
Línea	3
1.2 Planteamiento del problema.....	4
1.3 Justificación.....	8
1.4 Alcances de la investigación.....	10
1.5 Objetivos.....	12
Objetivo general.	12
Objetivos específicos.....	12
1.6 Definición de variables.....	13
Capítulo II	14
Fundamentación Teórica.....	14
2.1 Marco contextual	14
2.2 Marco conceptual	15
2.2.1 Contexto guatemalteco.....	15
2.2.2 Administración de recursos humanos.	16
2.2.3 Clima organizacional.....	18
2.2.4 Productividad laboral y teletrabajo.	25
Capítulo III	28
Marco Metodológico.....	28
3.1 Diseño de la investigación	28
3.2 Sujetos.....	28
3.3. Instrumentos.....	29
3.3.1 Clima organizacional.....	33
3.3.2 Instrumento de medición de productividad.	34
3.4 Procedimiento de Investigación	35

3.5 Diseño y Metodología Estadística Descriptiva	37
Capítulo IV	39
Resultados Del Trabajo De Campo	39
4.1 Presentación de la información	39
Estudio Clima Organizacional	40
Empresa CentralAmericaData	40
Empresa La Recicladora, S.A.	53
Estudio Productividad Laboral	65
Empresa CentralAmericaData	65
Empresa La Recicladora, S.A.	74
4.2 Análisis de resultados	83
Capítulo V	90
Conclusiones y Recomendaciones	90
5.1 Conclusiones	90
5.2 Recomendaciones	92
Capítulo VI	94
Propuesta de intervención	94
6.1 Análisis de participantes	95
6.2 Análisis de problemas	99
6.3 Análisis contextual y diagnóstico	100
6.4 Análisis de objetivos	102
6.5 Análisis de opciones	103
6.6 Marco conceptual	106
6.7 Matriz del proyecto/ marco lógico	113
6.8 Presupuesto	129
6.9 Cronograma o calendario de actividades	131
6.10 Evaluación del proyecto	137
Referencias	143
APÉNDICE A. Solicitud de investigación en La Recicladora, S.A.	151

APÉNDICE B. Solicitud de investigación en Central América Data, S.A.....	152
APÉNDICE C. Aprobación de modificación del instrumento por Valora Talento Humano....	153
APÉNDICE D. Instrumento clima laboral	154
APÉNDICE E. Instrumento productividad laboral	159
APÉNDICE F. Cronograma de actividades primera fase de investigación.....	163
APÉNDICE G. Carta de la empresa CentralAmericaData indicando que se realizó la investigación.....	164
APÉNDICE H. Carta de la empresa La Recicladora, S.A. indicando que se realizó el estudio	165
APÉNDICE I. Enlace con el video de la presentación ejecutiva del proyecto.....	167
APÉNDICE J. Carta de la empresa CentralAmericaData indicando que se entregaron los resultados de la investigación y la propuesta.....	168

Índice de tablas

Tabla 1.	13
Tabla 2.	20
Tabla 3.	22
Tabla 4.	30
Tabla 5.	33
Tabla 6.	35
Tabla 7.	36
Tabla 8.	37
Tabla 9.	41
Tabla 10.	54
Tabla 11.	66
Tabla 12.	75
Tabla 13.	83
Tabla 14.	84
Tabla 15.	85
Tabla 16.	86
Tabla 17.	95
Tabla 18.	104
Tabla 19.	113
Tabla 20.	129
Tabla 21.	130
Tabla 22.	130
Tabla 23.	131
Tabla 24.	137
Tabla 25.	163

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Estilo de comunicación.	43
Ilustración 2. Autonomía y formas de delegar.	44
Ilustración 3. Definición de estrategias y objetivos.	44
Ilustración 4. Consideración hacia el colaborador.	46
Ilustración 5. Inducción a la empresa.	50
Ilustración 6. Estilo de comunicación.	56
Ilustración 7. Autonomía y formas de delegar.	57
Ilustración 8. Definición de estrategias y objetivos.	57
Ilustración 9. Consideración hacia el colaborador.	59
Ilustración 10. Inducción a la empresa.	63
Ilustración 11. Ejecución de los procesos.	67
Ilustración 12. Disposición de apoyar en el trabajo.	68
Ilustración 13. Seguimiento de los procesos.	70
Ilustración 14. Ausentismo.	73
Ilustración 15. Rotación de personal.	73
Ilustración 16. Ejecución de los procesos.	76
Ilustración 17. Disposición de apoyar en el trabajo.	77
Ilustración 18. Seguimiento de los procesos.	79
Ilustración 19. Ausentismo.	82
Ilustración 20. Retención de personal.	82
Ilustración 21. Diagrama de dispersión y la relación no lineal de las variables “clima organizacional” y “productividad laboral” (2020).....	86
Ilustración 22. Árbol de problemas.	99
Ilustración 23. Árbol de objetivos.....	102

Introducción

El presente estudio se realizó con la finalidad de hacer un proyecto respaldado por el análisis investigativo, de la importancia que tiene dentro de las organizaciones el impacto del tipo de liderazgo como la comunicación, que van afectando o favoreciendo al clima organizacional que produce una cadena de actitudes de los colaboradores, alcanzando a mencionar el individualismo y falta de responsabilidad en las funciones que afecta en la productividad.

El clima organizacional debe considerarse como una prioridad gerencial para considerar cambios en la satisfacción laboral interna, que favorece la existencia de un clima organizacional con tendencia hacia la productividad laboral que garantice el alcance de la estrategia institucional.

El clima laboral influye en la satisfacción que producen respuestas emocionales de los colaboradores ante su trabajo, ocasionando un desempeño óptimo o desfavorable para conseguir las metas individuales y del área de trabajo. Por tal razón es fundamental el papel que desempeña un gestor de los recursos humanos, orientados para optimizar los recursos materiales y humanos en busca de que se alcancen las estrategias institucionales. Este trabajo permitió que las instituciones considerarán el estudio del clima y poder proponer un plan de trabajo.

Este estudio se dividió en seis capítulos para poder fundamentar el problema de investigación acorde al enfoque cuantitativo:

1. En el capítulo uno, se realizó un planteamiento del problema como la justificación de este para poder desarrollar, lo que eran los objetivos como las variables, los alcances y limitaciones de la investigación.

2. En el capítulo dos se presentó la información de varios investigadores respecto al clima organizacional y la productividad.
3. En el capítulo tres de la investigación se describió a la muestra como los instrumentos utilizados.
4. Para que en el capítulo cuatro se presentaron los resultados de su aplicabilidad
5. En capítulo cinco, se dieron las recomendaciones como las conclusiones del estudio realizado para sustentar proyecto de intervención.
6. En el sexto capítulo se presentó la propuesta de intervención: “optimizar la dimensión de orgullo del clima laboral en CentralAmericaData, a través de la conformación del departamento de recursos humanos, para poder reestructurar el plan de beneficios y la inducción general”. En el capítulo se encuentra detallado los siguientes aspectos: a) el análisis de participantes; b) análisis de problemas; c) análisis contextual y diagnóstico; d) análisis de objetivos; e) análisis de opciones; f) el marco conceptual; g) la matriz del proyecto; h) el presupuesto; i) el cronograma de actividades; j) para terminar con el detalle de la evaluación del proyecto.

Se pudo determinar que la variable clima organizacional no tiene mucho impacto con la variable productividad laboral, por lo cual para la propuesta de intervención solo se enfocó en la variable de clima organizacional, y se tomó en cuenta a la empresa con un nivel crítico en la dimensión del salario emocional.

Capítulo I

Generalidades

1.1 Línea de investigación

Área: Psicología del trabajo.

Línea: Salud y prevención del capital humano para conocer la relación entre el clima organizacional con su impacto en la satisfacción laboral y el índice de productividad.

La psicología del trabajo estudia al colaborador en su ambiente laboral para entender integralmente todo su contexto. Con el fin de buscar soluciones prácticas que beneficien al colaborador ante los fenómenos de estudio. Dado que el trabajo es el medio para que el colaborador pueda cubrir necesidades básicas y de autorrealización. En lo que respecta dentro de la línea de salud y prevención se incluye temas de descanso adecuado, en qué condiciones de salud y seguridad se encuentran los colaboradores que puedan causar accidentes y/o enfermedades, porque las condiciones en las que se encuentran son insatisfactorias causando además estrés laboral y/o fatiga (Universidad de San Carlos de Guatemala- USAC, 2021).

1.2 Planteamiento del problema

El teletrabajo puede afectar el clima organizacional considerando la falta de interacción con el equipo de trabajo. También algunos de estos factores que conforman al clima organizacional impactan en la productividad laboral, tomando en cuenta los aspectos como: a) el tipo de liderazgo; b) la claridad de objetivos; c) el estilo de comunicación; d) la remuneración; e) el respeto; f) la hospitalidad; g) la imparcialidad gerencial; h) y la motivación. Todos estos elementos del clima organizacional pueden favorecer o perjudicar a la productividad de los colaboradores.

Por lo tanto, es primordial que las gerencias consideren tener una cultura de evaluación del clima organizacional para poder tomar acciones correctivas, sobre cómo están manejando la satisfacción laboral y que además esto les permitirá fidelizar a sus colaboradores, y favorecerá en su motivación y conciencia del trabajo porque estarán orientados a la consecución de logros. Considerando que los beneficios de tener un clima organizacional positivo favorecerán en lograr alcanzar las metas establecidas, ya que los colaboradores sentirán que trabajan en un ambiente funcional permitiéndoles autonomía para realizar sus funciones diarias.

Ya que estamos en el siglo XXI marcado por los cambios tecnológicos, la innovación y la competitividad empresarial. “Hoy en día, la recesión y la creciente competencia en los mercados obligan a las organizaciones y empresas a establecer estrategias que motiven, cohesionen, comprometan y promuevan un ambiente laboral libre de conflictos” (Ancín y Espinosa, 2017, p. 66). Esto indica que ahora los profesionales de la gestión humana se preocupan en cómo manejar el recurso humano, con el fin de alcanzar el éxito se les considera como seres integrales que les afecta su entorno. Tomando en cuenta diversos factores influyentes en su capital psicológico que van a repercutir en su eficiencia laboral.

Actualmente el papel de la administración de recursos humanos está enfocado en gestionar a los colaboradores, por tal motivo se desechó la idea de que los colaboradores son máquinas de producción reemplazables. Los objetivos y las metas de la empresa se alcanzan por la productividad de sus colaboradores. El ambiente que es percibido en el lugar de trabajo por los colaboradores es el clima organizacional (Ramos y Tejera, 2017). Según varios autores la productividad es saber vincular armónicamente la tecnología, organización y el capital humano (Cequea y Rodríguez-Monroy citados en Jaimes, Luzardo, y Rojas, 2018).

La integración entre el trabajador y la organización siempre causa problemas por eso el papel de recursos humanos, es ser un gestor del capital humano desarrollado a través de cinco subsistemas los cuales son: a) el de provisión; b) el de retención; c) la evaluación; c) desarrollo y; d) organización (Chiavenato, 2011). Esta investigación hizo énfasis en los subsistemas de evaluación, retención y desarrollo esenciales para entender el clima laboral. Es importante recalcar que el clima y la satisfacción laboral son conjunto de factores internos como externos, entre los cuales está la motivación, la capacitación, la comunicación y el salario emocional que brinda la empresa (Nieto, 2016).

En Guatemala existen algunos estudios de la Universidad San Carlos y universidades privadas relacionados al clima laboral y productividad. El clima organizacional es importante dentro del contexto laboral para ser competitivo y aumentar la productividad. La falta de satisfacción y motivación en el colaborador puede ser la causa de bajo rendimiento. Tomar en cuenta el clima laboral no es un plus, es una necesidad en las organizaciones. Las empresas pueden dar valor al personal a través de la capacitación y así convertirlos en un recurso estratégico, porque hacerlos sentir valorados a través de su desarrollo y formación conseguirán aumentar su fuerza laboral.

La importancia de relacionar el clima organizacional y la productividad es inferir qué factores contribuyen a un mal rendimiento. Existen 35 estudios de pregrado y postgrado realizados en el periodo de 2008-2019 en la USAC de clima organizacional, pero con enfoque en la productividad laboral son solo dos investigaciones a partir del año 2016 al 2019. Ejemplo de un título “Clima laboral y su impacto en el desempeño del colaborador de Restaurantes Skillets” (Marroquín, 2016). Esto demuestra la necesidad de seguir indagando respecto al clima laboral con su impacto en la productividad laboral.

Un ser humano posee varias habilidades que van desde las habilidades físicas a las de la creatividad (Martínez, 2016), por eso el colaborador es importante para el negocio porque ayuda a la empresa a conseguir sus objetivos (Castellanos y Arguello, 2018). Esta investigación dio respuesta a la interrogante que originó el presente estudio de clima organizacional: ¿cómo impacta el clima organizacional en el índice de productividad?

En la primera fase de diagnóstico se realizó una evaluación del clima organizacional y de productividad, luego se analizaron los datos recolectados y se elaboró un informe con los resultados para cada empresa. En la segunda fase se desarrolló un proyecto de intervención para mejorar el ambiente de trabajo de los colaboradores. La fase de investigación diagnóstica se realizó en los meses de julio a noviembre del año 2020, y la elaboración de la propuesta fue en los meses del año 2021 de febrero a junio.

Este trabajo se realizó con enfoque cuantitativo y para poder recabar la información se hizo de forma transversal. El diseño utilizado fue no experimental correlacional-causal porque se relacionaron dos variables y se buscó causas y efectos. Las variables que se tomaron en cuenta para el estudio fueron el clima organizacional y la productividad laboral. Para fines de esta investigación la muestra fue tomada de las áreas gerenciales y de las administrativas. Se llevó a cabo en el mes noviembre del año 2020 con los colaboradores de La Recicladora, S.A., esta empresa se encuentra ubicada

dentro del municipio de San Miguel Petapa del departamento de la ciudad de Guatemala. Además de Central América Data que es una empresa ubicada en Costa Rica con personal en América.

1.3 Justificación

La justificación de la presente investigación parte del hecho que dentro del contexto laboral de los guatemaltecos se acostumbra, a trabajar de forma presencial y tomando en cuenta que la tecnología vino a facilitar procesos ya varias empresas, empezaron a cambiar la metodología de trabajo presencial al teletrabajo permitiendo que personas desde su hogar, puedan prestar sus servicios profesionales a empresas extranjeras que han sido beneficiadas en no incurrir en gastos administrativos. En esta realidad se encuentran varios guatemaltecos que prestan servicios a empresas extranjeras sin tomar en cuenta, estudios previos para conocer cómo esa situación de virtualidad impacta en el clima organizacional y la productividad.

Por medio de la revisión de tesis que se encuentran en el catálogo en línea de la biblioteca, de la Universidad de San Carlos de Guatemala se encontraron 35 tesis que investigan clima laboral, dentro de empresas del sector público y privado de Guatemala que se realizaron entre el año 2008-2019, pero ninguna con el abordaje de una investigación del clima laboral dentro de empresas guatemaltecas como extranjeras, con profesionales de Latinoamérica realizando teletrabajo esto demuestra que existe la necesidad de realizar esta investigación, para conocer diferencias en el clima organizacional de empresas guatemaltecas y multinacionales y cómo impacta en la productividad.

Se logró diagnosticar el tipo de clima organizacional y cuál es su relación con la productividad laboral, tanto en empresas nacionales que laboran presencialmente como en empresas extranjeras que trabajan en modalidad virtual. Se correlacionó los datos para fundamentar una propuesta de un proyecto de intervención en el clima laboral. Con la propuesta de un proyecto enfocado al salario emocional se pretende contribuir en mejorar el clima organizacional, favoreciendo a los colaboradores guatemaltecos y extranjeros que prestan sus servicios en empresas nacionales como multinacionales. Para esto se determinó cuáles son los factores del clima

organizacional que afectan al desempeño laboral, que logró responder la H_1 = existe relación directa y significativa entre el clima organizacional y la productividad laboral, y se alcanzó a determinar que, aunque si hay correlación positiva muy baja no influye significativamente en la productividad de los colaboradores.

1.4 Alcances de la investigación

Se logró realizar la investigación porque se consiguió el permiso de las organizaciones “La Recicladora, S.A.” y “Central América Data”. Esto facilitó que la investigadora tuviera el acceso a la muestra para poder implementar los instrumentos. Para la recolección de la información se hizo a través de un enfoque cuantitativo con el fin de determinar, el porcentaje de cada variable del estudio y su alcance fue correlacional con un diseño correlacional-causal. Se realizó una medición transeccional que permitió el análisis correlacional-causal entre las variables clima laboral y productividad. A través de dos encuestas ya que una mide el clima laboral y la otra la productividad. El propósito de la investigación fue determinar a qué nivel el clima organizacional impacta en la productividad del colaborador.

Pero hay que tomar en cuenta que se llevó a cabo la presente investigación en tiempo de pandemia. Esta pandemia es a raíz del virus covid-19 que ha originado a nivel mundial una crisis sanitaria. Esta circunstancia provocó limitantes en el tiempo e involucramiento con la muestra porque está obligado el distanciamiento social. No se puede reunir grupos mayores de 10 personas y no estaba habilitado el transporte público. Además, en varias empresas se implementó las formas de trabajo: teletrabajo, semipresencial y presencial dependiendo del puesto. Las empresas no estaban trabajando jornada completa debido al toque de queda y sin todos los colaboradores, por tal motivo los instrumentos se elaboraron de forma online porque no se podía pasar de forma presencial.

El reto fue obtener que el investigador alcanzará la confianza con la muestra para que respondieran con franqueza. Además de que esta investigación se realizó en dos fases se considera otra variable de limitación de tiempo. La primera fase de la investigación se llevó a cabo en el segundo semestre del año 2020. Para desarrollar a) el planteamiento del problema, justificación, alcance de la investigación, objetivos, variables, marco contextual y conceptual; b) como de la aplicación de los instrumentos

y el análisis de los resultados para redactar ambos informes, con las conclusiones y recomendaciones pertinentes a partir de la información recabada de cada empresa del estudio; c) finalmente en la segunda fase de la investigación se desarrolló una propuesta para favorecer al clima organizacional, específicamente en la dimensión de salario emocional considerando que fue la única que salió a nivel crítico, en la evaluación diagnóstica y recalando que solo se elaboró una propuesta para la empresa multinacional, que se vio afectada en dicha dimensión y no se trabajó con la variable de productividad.

1.5 Objetivos

Objetivo general.

- Correlacionar la variable de clima organizacional con el impacto en la variable de productividad laboral de los colaboradores de dos empresas PYMES latinoamericanas.

Objetivos específicos.

- Establecer por medio de una encuesta el tipo de clima organizacional que maneja la empresa, para evaluar su conexión con la rotación y el ausentismo de los colaboradores de dos empresas PYMES latinoamericanas.
- Determinar cómo impacta el clima organizacional en la satisfacción laboral percibida por los colaboradores de dos empresas PYMES latinoamericanas.
- Establecer por medio de una encuesta, cómo influye el clima organizacional que maneja la empresa en la productividad de los colaboradores de dos empresas PYMES latinoamericanas.

1.6 Definición de variables

Tabla 1.

Definición de variables

No.	VARIABLE:	DEFINICIÓN CONCEPTUAL:	DEFINICIÓN OPERACIONAL:
01	Clima laboral	“Sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atienden a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etcétera” (Chiavenato, 2011, p. 74)	Se aplicó una encuesta dirigida a los colaboradores. Clima organizacional con el fin de medir el clima organizacional. Véase en Apéndice D: Instrumento de clima organizacional
02	Productividad Laboral	“Indicador relativo que mide la capacidad de un factor productivo, o varios, para crear determinados bienes, por lo que al incrementarla se logran mejores resultados, considerando los recursos empleados para generarlos” (Miranda y Toirac, 2010, p. 248)	Se aplicó una encuesta dirigida a los jefes para medir la productividad laboral de los colaboradores. Véase en Apéndice E: Instrumento de productividad laboral

Fuente: Elaboración propia, basado en Toirac (2010) y Chiavenato (2011).

Capítulo II

Fundamentación Teórica

2.1 Marco contextual

En Guatemala si hay estudios sobre el clima laboral y la productividad dentro de las organizaciones. Existen investigaciones de clima organizacional realizadas en la Universidad de San Carlos de Guatemala y otras universidades, a nivel pregrado y postgrado porque el tema clima laboral impacta en la productividad del colaborador, igual el interés del estudio se da en otros países con las investigaciones del clima organizacional que, “es el resultado de las percepciones de los trabajadores asociados a su ambiente de trabajo” (Ramos y Tejera, 2017, p. 225). Estas percepciones del ambiente de trabajo pueden repercutir de forma positiva o negativa en el desempeño laboral. Además, un estudio llevado a cabo en Latinoamérica durante el año 2015 reflejo que, en Guatemala, no hay garantías para el desarrollo del trabajo óptimo dando como resultado el índice más bajo de ocupación laboral (Frias y Acuña, 2020).

Una de las causas de la baja productividad es la falta de conocimiento o mal uso de la fuerza laboral. El desempeño se enfoca a todo lo relacionado a los colaboradores y las causas que lo afectan. Si hay poco conocimiento se ve la necesidad de capacitación en ciertos puestos para formar planes de carrera. Con el desarrollo de la tecnología y los cambios en las industrias es indispensable la adaptación e innovación. Las empresas que siguen en el mercado con altos estándares de competencias son las que han sabido innovar (Rojas y Roa, 2018). Si la empresa no toma en cuenta a su personal y capacitarlo afectará en su productividad y satisfacción.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Contexto guatemalteco.

La psicología organizacional empezó en la revolución industrial en la guerra con aportes en procesos de reclutamiento, pero la ciencia de la psicología organizacional tuvo reconocimiento luego de la Primera y Segunda Guerra Mundial, cuando empezó a tomar en cuenta al ser humano y su desarrollo dentro de las empresas, cambió la forma que veían en el departamento de RH para ser un elemento estratégico en la organización, permitiendo que a finales del siglo XX se considerará a los psicólogos industriales como gestores del capital humano (Cevallos, citado en Añasco, 2019). La psicología industrial ayuda a administrar y gestionar al capital humano orientado las técnicas a la estrategia organizacional.

En los 80 en Guatemala los egresados de psicología se enfrentaban a la difícil situación de conseguir trabajo, porque los gerentes preferían en los puestos de recursos humanos a ingenieros industriales con necesidad de la psicología, esto permitió que se abriera campo a los psicólogos industriales en los departamentos de gestión humana, los aportes de los psicólogos industriales fueron acertados y dirigidos a los colaboradores tomando posicionamiento en las empresas (Aguilar y Recinos, 1996). Ahora buscan las empresas a candidatos con estudios en psicología industrial para puestos de recursos humanos.

El tema de salud ocupacional empezó a sonar por el siglo XX con los revuelos de colaboradores. La ciencia de la psicología de salud ocupacional son aquellos procesos que procuran encontrar soluciones al trabajador, desde las formas que ayuden a mejorar todas las condiciones físicas y las condiciones psicológicas del trabajador, porque en la salud del trabajador las empresas deben considerar que influyen las relaciones laborales y psicológicas (Marroquín, 2016). Las empresas guatemaltecas

que se preocupan porque sus colaboradores estén motivados logran un mejor clima organizacional y productividad laboral.

2.2.2 Administración de recursos humanos.

La importancia del departamento es ser un socio donde se contemple al personal dentro de las estrategias empresariales. Un gestor de recursos debe ser una persona con habilidades de comunicación como liderazgo y adaptabilidad al cambio. Al establecer estrategias se deben considerar elementos sobre las características y objetivos de la empresa tamaño, estructura de producción y distribución, así como los objetivos e ideologías de la organización y la historia (Villalpando, 2014). La inteligencia emocional es fundamental en un gestor de recursos humanos para ejercer un rol, que sea de orientación y acompañamiento con el personal con el fin de que se alcancen objetivos individuales.

El departamento de recursos humanos debe de contar con habilidad para responder a los objetivos de la empresa, lograr la satisfacción que desea la organización y ver áreas de oportunidades para poder implementar estrategias. Para este proceso es importante que tome en cuenta el factor humano porque le brindará logros como errores (Cifuentes, 2018). Esto quiere decir que para que un determinado departamento funcione bien se debe contar con el personal adecuado. Aquí recae la importancia de las actividades fundamentales que realiza el departamento de recursos humanos como su gestión.

Las organizaciones virtuales llamadas red modular y sin fronteras son funcionales en esta nueva era de la tecnología. Dentro de su administración de recursos humanos es necesario que se tenga de base la confianza, ya que no se cuenta con la presencia física del colaborador no importando su ubicación geográfica, pero sí debe de existir control en base a resultados para que sea funcional su virtualidad, el control a base de resultados se hace a través de los medios electrónicos y comunicación (García, 2017).

Establecer relación de confianza con el personal que no se interactúa y menos se conoce demuestra liderazgo gerencial.

2.2.2.1 Subsistemas de la administración de recursos humanos.

No solo la administración de recursos humanos debe de cumplir con las estrategias de la empresa, sino ver procesos básicos de la gestión que son: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. Los subsistemas son dinámicos entre sí y son circunstanciales dependiendo de los factores ambientales y organizacionales, estos subsistemas obedecen ciertas políticas para poder cumplir sus objetivos y actividades dependiendo de la cultura organizacional (Chiavenato, 2011). Para ser efectivo se debe organizar el tiempo y administrar como separar tareas operativas y estratégicas, permitiendo que el departamento de recursos humanos se convierta en el socio estratégico según las necesidades organizacionales.

- **Atracción o provisión:** Por medio del reclutamiento y la selección de personas encontrar las personas idóneas que trabajarán en la empresa. Se hace constantemente una revisión del mercado de recursos humanos para ir mejorando en estructuras internas (Chiavenato, 2011).
- **Organización:** Hay que tener claro el proceso de integración del nuevo colaborador para que vaya entendiendo la cultura organizacional. Si existe un orden en los procesos es que hay estructura de puestos su respectiva descripción y análisis. Esto contribuirá a que las personas sepan cuáles son sus funciones y su plan de carrera (Chiavenato, 2011).
- **Retención:** Son los beneficios sociales y tipo de prestaciones que otorga la empresa además de las remuneraciones y retribuciones. La empresa debe prestar atención al tipo de seguridad y factores ambientales con los que cuenta.

Esto con el fin de que las personas se mantengan en la organización y que exista lealtad (Chiavenato, 2011). El salario emocional favorece a que los colaboradores deseen permanecer en la organización a través de compensaciones no monetarias. Un bajo índice de rotación favorece a la empresa en reducción de costos de reclutamiento, selección y capacitación (Taracena, 2017).

- **Desarrollo:** Se debe prestar atención a la capacitación como el desarrollo organizacional, para que sea más efectiva la productividad (Chiavenato, 2011). La capacitación ayuda a perfeccionar las áreas esenciales para el cumplimiento de objetivos para la competitividad, en América Latina y el Caribe el 25% de empresas capacitan a sus colaboradores ya que los directivos, consideran la capacitación como un costo innecesario y no un beneficio cuando se trata de competitividad, ya que la capacitación tiene un efecto positivo dado que mejora la eficiencia y desempeño laboral (Álvarez, Freire, y Gutiérrez, 2017).
- **Evaluación:** No se debe hacer con el fin de despedir sino encontrar brechas para poder capacitar a los colaboradores. Esto contribuirá con elevar la productividad, mejor clima laboral y motivará al personal por medio de satisfacción laboral (Chiavenato, 2011).

2.2.3 Clima organizacional.

Al manejar un adecuado clima laboral las personas están motivadas y sus actitudes contribuyen a alcanzar las metas (Solana Salessi, 2017). En sí las personas como seres humanos tienen actividades que son esenciales para lograr sus objetivos. Dentro de las organizaciones esas actividades esenciales pretenden encontrar sus valores, desarrollar sus habilidades y motivarlas. Con el fin de lograr alcanzar un buen desempeño y demostrar que mantienen su compromiso con la empresa (De Cenzo, citado en Villalpando, 2014). En esta definición se recalca la importancia del buen

manejo de la administración de recursos humanos. Entonces uno de los elementos importantes dentro de la gestión de recursos humanos son los colaboradores.

El clima organizacional se comprende como un sentimiento colectivo porque es transferido dentro del ambiente de la empresa, la motivación es un elemento importante dentro del clima organizacional porque influye en el tipo de clima observado, si la motivación es elevada logra que en el clima sea agradable y que exista satisfacción, pero si no hay motivación causa frustración e insatisfacción que se manifiesta en baja productividad en los empleados, que puede ser reflejada por comportamientos agresivos que son reacciones de un ambiente hostil en las empresas (Chiavenato, 2011). Si un colaborador se siente respetado y valorado en la empresa trabajará con dedicación y será productivo. Porque según Robbins y Judge (2013), un elemento necesario para poder mantener un buen clima y satisfacción laborales es la capacidad de relacionarse de los gerentes, porque esto favorece que disminuya la rotación de personal, además, de enfatizar que un líder es el encargado de motivar y administrar a su gente.

2.2.3.1 La medición y los factores de los tipos de clima organizacional.

Trae ventajas medir clima laboral porque: a) el colaborador siente que es tomado en cuenta por la empresa; b) la empresa reduce costos de en rotación como el tiempo en la inducción de nuevo personal; c) esto favorece la estabilidad laboral se fortalece el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización; d) los colaboradores trabajan con motivación que ayuda a disminuir el ausentismo o que se presenten tarde; e) hay influencia del clima laboral con el compromiso del colaborador su productividad y logro de metas (Valdez, 2020). La medición del clima laboral y su debido plan de acción favorece al cumplimiento de las estrategias organizacionales.

El clima laboral no lo establecen los colaboradores porque son los líderes organizacionales que deben de monitorearlo, esto favorece a un ambiente agradable

de trabajo donde existe la motivación y mayor productividad laboral (Ulrich, Vargas, Garza, Bayón, y Sierra, 2020). Es evidente que la buena comunicación interna favorece a tener un buen clima organizacional y que, entre los factores que propician un clima desfavorable están la mala comunicación y estilo de liderazgo (Ancín y Espinosa, 2017). La comunicación inefectiva es una de las razones de la duplicación de procesos y la baja productividad.

Los componentes del clima laboral son la integración de todo el entorno laboral de los colaboradores, que para entender el entorno laboral se debe conocer los componentes para identificar la raíz de la insatisfacción laboral como lo son el ambiente físico o el ambiente social y las características personales además del comportamiento organizacional (Morán, 2017). El tipo de clima laboral influye en el resultado de la satisfacción laboral que el cliente externo percibe a través de las actitudes del colaborador por eso ambos términos comparten factores de higiene y motivacionales.

Tabla 2.

Tipos de clima laborales existentes

TIPOS DE CLIMA LABORALES	
Climas con impacto favorable orientado a resultados	Climas con impacto no favorable con baja efectividad
<p>Clima Productivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientado al logro • Comunicación • Buscan un máximo esfuerzo • Alta conciencia del coste, las ventas y beneficios • Gerentes infatigables y generador de productividad <p>Clima de equidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siguen reglas- normas • Poca creatividad • Burocracia en procedimientos y jerarquías • Gerentes honestos y equitativos 	<p>Clima Sumisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atmósfera amigable • Poca dirección e iniciativas • Poca preocupación por resultados • Se evitan desacuerdos por la importancia a las relaciones humanas • Gerentes cálidos <p>Clima Estancado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se trabaja bajo reglas estrictas • No se motiva el desempeño • No hay sugerencias voluntarias • Resistencia al cambio

Clima Humanístico:

- Énfasis en el desarrollo del talento humano
- Alta cooperación
- Decisiones en equipo
- Apoyo en las experiencias de fracaso y éxito
- Buena comunicación y motivación
- Comunicación abierta
- Gerentes motivadores

Clima de Desafío:

- Gerentes en busca de nuevos desafíos
- Hay toma de decisiones balanceada
- El alto desempeño se motiva
- Compromiso con los propósitos de la empresa

- Bajo rendimiento
- Gerentes con poca cooperación

Clima Ambiguo:

- Poca claridad en la estrategia, estructura y políticas
- Hay promoción de ideas con seguimiento pobre
- Poco monitoreo de planes, no hay evaluación
- Las decisiones por mayoría son regla, aunque no sean óptimas
- Ambivalencia sobre el propósito global
- El gerente se puede considerar con un buen solucionador de problemas

Clima Autoritario:

- Comunicación de arriba para abajo
 - Más órdenes sin oportunidad de consultar
 - Los jefes son vistos como amenazantes y críticos
 - Acción inmediata a resultados
-

Fuente: Adaptado de Reddin (2014).

2.2.3.2 Satisfacción laboral.

Si se le incluye el factor cognoscitivo a la definición de satisfacción laboral termina siendo más enriquecedora, en base a esto la definición de satisfacción laboral quedaría como aquel estado subjetivo que es expresado, para que sea evaluada afectivamente como cognitivamente y clasificarlo de forma favorable o desfavorablemente de las experiencias laborales, que los administradores deben tomar en cuenta en el colaborador factores organizacionales y personales para desenvolverse eficientemente (Peralta y Besio citados en Sabater, Armas, y Cabezas,

2019). El ser humano responde negativamente por emociones que sobrepasan su capacidad racional debido a las situaciones vividas.

2.2.3.2.1 Factores de la satisfacción laboral.

El capital psicológico son todas aquellas características que los trabajadores poseen para hacer el trabajo desafiante y, los elementos que integran las fortalezas psicológicas brindan bienestar al colaborador ventajas competitivas a la empresa, pero hay empleados con mayor inteligencia emocional y que tienen mejores actitudes hacia la empresa esto a raíz, de que se encuentran más motivados y que están confiados que lograrán sus metas esto influye, que estén predispuestos positivamente al trabajo su contraparte es el cinismo organizacional son un conjunto de actitudes negativas (Solana Salessi, 2017). La motivación del colaborador influye en su capacidad de respuesta en sus actividades diarias para alcanzar los objetivos.

Desde la perspectiva humanística se considera dentro de las necesidades de la empresa los intereses de los colaboradores (Soto, 2019). El colaborador hace juicio de valor entre lo que se le otorga y el trabajo que se realiza, dependiendo de este juicio de valor que se realiza si es equilibrado o no hay satisfacción o insatisfacción (Taracena, 2017). La empresa otorga el factor extrínseco que proporcionan las condiciones de trabajo adecuadas para la satisfacción laboral, el personal debe buscar todo lo relacionado a la motivación que son los factores intrínsecos.

Tabla 3.

Teoría bifactorial de la satisfacción laboral

Teoría bifactorial de la satisfacción laboral- Frederick Herzberg	
Factores extrínsecos / Factores de higiene	Factores intrínsecos / Factores motivacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Factores económicos: Es la retribución monetaria de manera justa que otorga la empresa al colaborador por su trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento: Cuando la empresa tiende a reconocer en público a los empleados por su buen desempeño provoca gratificación.

brindado (Mendoza y Varas, 2018). Esta retribución económica por el trabajo prestado le permite al colaborador poder cubrir ciertas necesidades básicas.

Además de la motivación de seguir ejecutando bien su trabajo e incentivando a los demás de lograr metas, este elemento es parte del ego que ayuda a aumentar la satisfacción laboral por medio de los reconocimientos.

- **Condiciones laborales:** Es la unión que se da entre los colaboradores con el fin de que exista una comunicación favorable.
- **Seguridad:** Que el colaborador tenga claro el tiempo y seguridad del trabajo por medio de un vínculo legal. Es la estabilidad laboral que permite satisfacer necesidades y retribuir con productividad que ayuda a no ser despedido.
- **Beneficios y servicios sociales:** Son aquellas retribuciones indirectas que se dan al colaborador con el fin de mejorar la calidad de vida.
- **Independencia emocional:** Es la libertad de poder tomar decisiones acerca del trabajo que desarrollan los colaboradores sin intervención del superior.
- **Responsabilidad:** Cuando los jefes atribuyen tareas extraordinarias al colaborador puede sentirse con un nivel de complejidad al inicio, pero si se llegan a ejecutar de manera ideal logra en el colaborador un grado de satisfacción laboral. En este elemento es necesario el acompañamiento de los líderes para que contribuya a la autorrealización.
- **Progreso profesional:** El poder tener la oportunidad de ir creciendo laboralmente en la empresa es una fuente de motivación, la empresa debe considerar la motivación de sus empleados porque contribuirán a logros que favorecen a la organización. Tomando en cuenta de que solo algunos de los colaboradores tienen esa necesidad de avanzar profesionalmente.

Fuente: Adaptado de Nieto (2016); Mendoza y Varas (2018).

2.2.3.2.2 Causas y consecuencias de la insatisfacción laboral.

Aunque muchas empresas no quieran aceptar la insatisfacción laboral es una realidad que hay que tomar en cuenta, cuando las empresas se centran en la productividad como en la eficiencia y competitividad terminan ignorando necesidades básicas, de sus colaboradores porque están centrados en sacar el trabajo que olvidan su personal derivando insatisfacciones y frustraciones (Soto, 2019). La insatisfacción laboral es el reflejo de uno o un conjunto de factores como el aumento de carga laboral, una mala remuneración como la falta de apoyo de los compañeros y las condiciones desagradables de trabajo (Sabater, Armas, y Cabezas, 2019). Tomar en cuenta el clima organizacional ayudará a las instituciones a ser más productivas y flexibles.

Durante el año 2014 una investigación efectuada a nivel mundial por *Oxford Economics* sobre el tema satisfacción laboral, se toparon con el resultado impactante que el 76% de los trabajadores no está satisfecho laboralmente, las causas fueron: mala remuneración o beneficios de jubilación como horarios inflexibles y mala administración gerencial, porque las gerencias no están alineadas a las estrategias de recursos humanos impactando en la satisfacción y productividad (Lomas, 2017). La administración de recursos humanos debe encargarse del factor emocional en los colaboradores para que sean efectivos, velar por que la alta gerencia sea sensibilizada y orientada en la estrategia organizacional por medio de comunicación.

Dentro de la satisfacción laboral se encuentran dos síndromes laborales que son el *burnout* y el *engagement*. Los empleados que padecen el *burnout* están desgastados emocionalmente que resulta en la falta de motivación, así como una mala productividad o deshumanización e inseguridad para realizar sus tareas provocando las consecuencias siguientes: a) ausentismo; b) los accidentes laborales; c) rotación del personal y; d) los problemas emocionales. El lado positivo es el *engagement* que es el compromiso del sujeto consecuencia de un buen clima organizacional (Tómas, Santos, y Fernández, 2019). Un colaborador comprometido con la organización es una persona productiva porque se siente conforme y feliz en su trabajo.

2.2.4 Productividad laboral y teletrabajo.

En la productividad laboral influye mucho el grado de satisfacción laboral para lograr que haya eficiencia, que contribuye a que se esté organizado para utilizar los recursos y contribuir a alcanzar los objetivos establecidos (Sabater, Armas, y Cabezas, 2019). El comportamiento organizacional positivo pretende mejorar la calidad de vida humana y el rendimiento laboral del colaborador (Cuadra-Peralta, y otros, 2018). Las condiciones del medio ambiente de la organización pueden o no favorecer a los sistemas de gestión (Jaimes, Luzardo, y Rojas, 2018). En un ambiente laboral tóxico los colaboradores no sienten identificación con la empresa ni interés por ser eficiente.

Tomando en cuenta que en Siglo XXI posee el factor tecnológico y que este influye en la productividad (Vásquez, 2018). El clima organizacional es importante para poder alcanzar las metas a través del aumento de la productividad, porque la motivación que se le brinde al personal influirá en su desempeño logrando un ambiente agradable, a parte que las empresas buscan minimizar la rotación del personal y gestionar el rendimiento laboral del colaborador, es importante la dinámica social que se lleva en la empresa para que todos los colaboradores estén organizados, para lograr esto influye que exista un buen liderazgo y comunicación de parte de los jefes (Jiménez y Mariño, 2018).

Entre los factores que pueden afectar la productividad están: a) las épocas de alta y baja temperatura; b) la escasez o abundancia de existencia de materiales como la poca mano de obra experimentada; c) la falta de transporte con la cantidad de trabajo y la calidad de trabajo que se subcontrata; d) la calidad de supervisión del trabajo como el tipo de comunicación existente entre la administración y operarios; e) conjuntamente de la falta de liderazgo gerencial y el tiempo que se da en responder a solicitudes (Jaimes, Luzardo, y Rojas, 2018). Cuando a la gerencia le falta visión integral del proceso y su comunicación es unilateral afecta en la productividad.

Las causas que producen baja productividad laboral según estudio por la consultora Global McKinsey & Company, estas causas se van agrupando en barreras críticas de las cuales encontramos: a) la fuerza laboral desestimada; b) como la falta de capacidades técnicas- profesionales o la deficiente regulación de los procedimientos sectoriales y; c) la falta de excelencia operacional pero independiente del tipo de empresa o tamaño y sector al que pertenezca, estas causas van a afectar transversalmente y algunos de los efectos que producen, se pueden encontrar el desempleo en jóvenes o las vacantes por falta de conocimientos por capacitación (Rojas y Roa, 2018). Las competencias duras son esenciales para ejecutar las tareas y la constante capacitación favorece a la productividad.

El teletrabajo ha sido una herramienta muy útil dentro de los entornos laborales en los últimos años, a partir del aprovechamiento de las nuevas tecnologías se puede innovar en los procesos y los productos, como impactos positivos dentro de las organizaciones porque trae beneficios en el aumento en la satisfacción laboral, en la productividad e inclusión social y ayuda reducir el impacto de los índices de contaminación, porque favorece en las grandes ciudades donde el tráfico es pesado a que exista mayor locomoción vehicular (Hernández, 2019). En la actualidad si no se reinventa la empresa muere por lo tanto el estar innovando, garantiza la existencia de la marca como la posibilidad de trabajo en un ambiente altamente productivo y tecnológico.

Dentro del contexto del teletrabajo se dan tres distintas modalidades dependiendo de las tareas a desarrollar, se toma en cuenta el espacio para desarrollar las operaciones y tipo del perfil de puesto y son: a) La modalidad móvil el colaborador puede desarrollar sus tareas en cualquier lugar desde sus dispositivos móviles, esto le permite que no esté siempre en el lugar de trabajo y pueda ausentarse sin problemas; b) la modalidad autónoma los colaboradores ya sean independientes o no utilizan las TICS para desarrollar sus tareas; c) la modalidad suplementaria ya está establecido la bipartición de modalidad de teletrabajo dentro de oficina y casa (Hernández, 2019). Las necesidades de las personas son diversas que al estar en un ambiente laboral flexible favorece la productividad.

La modalidad del teletrabajo busca alcanzar distintos objetivos que se definen dentro tres categorías que son el socioeconómico, empresarial y los trabajadores donde los objetivos socioeconómicos apoyan a la inclusión social de personas con situación vulnerable, generando nuevas oportunidades de trabajo y los objetivos empresariales contribuyen con reducción de costos respecto a infraestructuras, los riesgos laborales y la mano de obra donde los objetivos de los trabajadores se enfocan, en buscar mejorar la calidad de vida debido a que integren mejor las actividades familiares y laborales (Hernández, 2019). El teletrabajo es la nueva fuerza laboral que contribuye a oportunidades de empleo y reducción del estrés.

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1 Diseño de la investigación

Para el diseño de esta investigación se desarrolló un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, dentro de la categoría transeccional/ transversal con alcance correlacional- causal para poder correlacionar las variables de investigación. Los instrumentos midieron el tipo de clima laboral y el nivel de productividad de los colaboradores. Para recolectar los datos de la investigación se pasó una encuesta de control del clima organizacional, a los colaboradores y para gerencia general como a jefaturas un instrumento de medición de la productividad laboral.

3.2 Sujetos

La población estaba comprendida por dos PYMES, una es La Recicladora, S.A. y Central América Data. De esta población se sacó una muestra no probabilística intencional de colaboradores del sector privado de una empresa nacional y otra multinacional. Para el pilotaje de los instrumentos se aplicaron 10 pruebas a personas con características a la muestra. Las metodologías de trabajo son distintas donde el sector guatemalteco está acostumbrado a realizar trabajo presencial, la empresa multinacional posee metodología teletrabajo con políticas flexibles y comunicación horizontal online donde la confianza es vital.

La recicladora cuenta con 42 colaboradores ubicada en el municipio de Villa Nueva del departamento de Guatemala. El trabajo que se realiza es más físico por eso hay más colaboradores operativos que del área administrativa. Central América Data trabaja

con el análisis y recolección de información de economía y negocios de América Central. Se realiza trabajo administrativo de forma virtual con un equipo de 24 colaboradores de México hasta Colombia. Se trabajó con una muestra no probabilística de 30 (45.45%) personas de una población de 66 (100%) sujetos.

La escolaridad de la población era de primaria hasta con estudios a nivel licenciatura y maestrías, pero la muestra cuenta con una escolaridad desde el nivel de diversificado hasta estudios de licenciaturas y maestrías. La población estaba integrada por nueve (13.64%) mujeres y cincuenta y siete (86.36%) hombres trabajadores de instituciones privadas. Se trabajó con una muestra no probabilística tomando en cuenta sólo al personal administrativo y no del área operativa. En esta población había catorce (representando el 21.21%) personas con cargos de gerencia y/ o coordinadores. En administración había veinte y dos (representando 33.33%) personas y área operativa eran treinta (representando el 45.45%) personas.

3.3. Instrumentos

En la búsqueda de los instrumentos apropiados para el estudio se elaboró un árbol de categorías, que incluían las variables del fenómeno como sus dimensiones y subdimensiones acorde con los objetivos de la investigación, “el impacto del clima organizacional en el índice de productividad en empresas PYMES latinoamericanas” y así, se evaluó si los indicadores de cada instrumento eran funcionales y que inmediatamente se realizó el pilotaje, para luego realizar los cambios que se consideraron necesarios en la aplicación de cada instrumento en las empresas.

La escala de valoración es la de Likert que se usó en los instrumentos de medición, con el fin de recolectar los datos cuantitativos por medio de cuatro ítems que se les asignó un valor, que determinó la escala de valoración del clima organizacional y de la productividad laboral en cada empresa del estudio (Maldonado, Méndez, y Peña,

2007). Este apartado presenta el árbol de categorías de investigación con las variables clima organizacional y productividad laboral:

Tabla 4.

Árbol de categorías del fenómeno a estudiar "El impacto del clima organizacional en el índice de productividad en empresas PYMES latinoamericanas"

Estos ítems serán calificados bajo la escala de valoración:					
1) Nunca	2) Casi nunca	3) Casi siempre	4) Siempre		
Fenómeno	Variables	Dimensión	Sub dimensión	Indicadores	Ítems
El impacto del clima organizacional en el índice de productividad en empresas PYMES latinoamericanas	Clima organizacional	Credibilidad ¿Cómo percibimos a nuestros líderes?	Comunicación	Formas de comunicar	Pregunta 7
				Estilo de comunicación	Pregunta 5
				Oportunidad de información	Pregunta 6
				Autonomía y formas de delegar	Pregunta 1
				Distribución y seguimiento de tareas	Pregunta 3
		Objetividad	Pregunta 8		
		Definición de estrategias y objetivos	Pregunta 2		
		Tolerancia ante los errores	Pregunta 23		
		Toma de decisiones	Pregunta 4		
		Coherencia entre palabras y confianza en el líder	Pregunta 19		
		Integridad			
		Respeto	Apoyo profesional	Oportunidades de desarrollo	Pregunta 11

¿En qué medida percibimos que se nos toma en cuenta?		Recursos necesarios	Pregunta 22
	Interés como persona	Consideración hacia el colaborador	Pregunta 14
Imparcialidad ¿Qué tan justas percibimos que son las decisiones y acciones en la empresa?	Equidad de recompensas Ausencia de favoritismo Trato justo	Equidad salarial interna Equidad de oportunidades Trato no discriminatorio por el líder	Pregunta 18 Pregunta 9 Pregunta 20
Orgullo ¿Qué tan identificado estoy con los logros de la empresa?	Trabajo individual	¿Qué tan importante es mi trabajo para mi jefe y la empresa? Motivación / Reconocimiento	Pregunta 13
	Imagen corporativa	Sentimiento de orgullo por la empresa	Pregunta 21
	Hospitalidad	Inducción a la empresa Inducción al área	Pregunta 10 Pregunta 12
Aspectos Generales ¿Qué percepción tenemos sobre la infraestructura y la relación entre las áreas?	Infraestructura y recursos	Ambiente físico de trabajo Recursos asignados Seguridad Trabajo en equipo entre las áreas	Pregunta 24 Pregunta 15 Pregunta 25 Pregunta 16

			Cooperación y servicio entre áreas	Pregunta 17
Productividad laboral	Verificación de la disposición	Seguimiento del proceso	Ejecución de procesos	Pregunta 1
			Manejo de los procesos	Pregunta 2
		Predisposición	Disposición de apoyar en el trabajo	Pregunta 3 y 4
	Verificación del equipo	Planificación de actividades	Capacidad de planeación	Pregunta 5
			Objetividad de planeación	Pregunta 6
	Verificación de los procedimientos	Mejoramiento de procesos	Nivel de participación	Pregunta 7
			Seguimiento de los procesos	Pregunta 8
		Simplificar elementos de trabajo	Simplificar elementos del trabajo	Pregunta 9
			Simplificar procesos del trabajo	Pregunta 10
		Autonomía	Innovación	Pregunta 11
			Nivel de responsabilidad	Pregunta 12
		Valoración del trabajo	Nivel de atención	Pregunta 13
			Dedicación del trabajo	Pregunta 14

Estos ítems serán calificados bajo la escala de valoración:

4) Nunca Siempre 3) Casi nunca 2) Casi siempre 1)

Desvinculación de personal	Retención	Ausentismo	Pregunta 15
		Rotación de personal	Pregunta 16

Fuente: Adaptado de Valora Talento Humano; Lomas (2020; 2017).

3.3.1 Clima organizacional.

El instrumento de medición de clima organizacional que se utilizó para esta investigación fue un resumen del modelo, del cuestionario de clima laboral creado por el centro de investigación y consultoría “*Great Place to Work*”, que consta de 90 ítems calificado con la escala de Likert y con nivel de confiabilidad del 95%, este test no es de libre difusión y fue aplicado en el año 2013 a 46 países, de los Estados Unidos como Latinoamérica y Europa en los sectores tanto privados como los públicos. La empresa peruana “Valora Talento Humano” resumió la prueba a 25 preguntas adaptándola al contexto COVID-19.

El instrumento cuenta con baremo latinoamericano y con el permiso de la institución “Valora Talento Humano”, se realizaron modificaciones a las estructuras de las preguntas calificados bajo el método de la escala de Likert, con 5 categorías dentro del rango nunca hasta siempre y para validar se piloteo con 10 personas, de Latinoamérica y se hizo de forma virtual con el software encuesta fácil enviando el enlace respectivo. Se escogió este instrumento porque es entendible de fácil aplicación además se adecuaba a los objetivos de investigación. Luego del pilotaje correspondiente la versión final del instrumento quedó con una escala de Likert de 4 categorías para su calificación.

Tabla 5.

Escala de puntuación del instrumento clima organizacional

Instrumento para medición de clima organizacional

Escala de medición del instrumento	=	Escala de medición de la variable	Desde	Hasta
Nunca	=	Muy Crítico	0%	40%
Casi nunca	=	Crítico	41%	60%
Casi siempre	=	Adecuado	61%	80%
Siempre	=	Óptimo	81%	100%

Fuente: Adaptado de Valora Talento Humano (2020).

3.3.2 Instrumento de medición de productividad.

El instrumento de medición de productividad que se utilizó para esta investigación es el elaborado por el investigador Lomas (2017), que aplicó un cuestionario de 22 ítems a gerentes de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires. Para validar el instrumento usó la técnica de criterios de expertos y luego se aplicó la verificación, y la confiabilidad del instrumento fue por medio del programa *SPSS Estadistic 21* y para ver la fiabilidad, usó la técnica de alfa de *crombach* obteniendo un coeficiente de 0.778 logrando seguridad del instrumento. Para usar el instrumento se comunicó con la Universidad César Vallejo y el autor dio su consentimiento.

El instrumento es de libre difusión que cuenta con baremo latinoamericano y para fines de esta investigación, se adaptó el cuestionario quitando las preguntas relacionadas al manejo de herramientas y se agregaron 3, quedando 17 ítems con una escala de Likert con 5 categorías dentro del rango nunca hasta siempre, se realizó el pilotaje con 10 gerentes o personas con personal a cargo de Latinoamérica con el fin, de validar el instrumento y se hizo de forma virtual a través del software encuesta fácil y, se envió el enlace respectivo para realizar los cambios pertinentes que se indicaron en el pilotaje, se efectuaron cambios y la versión final del instrumento cuenta con 16 ítems y una escala de Likert con 4 categorías, resaltando que se escogió esta herramienta porque se alinea con los objetivos de la investigación y fácil aplicación.

Tabla 6.

Escala de puntuación del instrumento productividad laboral

Instrumento para medición de productividad laboral				
Escala de medición del instrumento	=	Escala de medición de la variable	Desde	Hasta
Nunca	=	Muy Crítico	0%	40%
Casi nunca	=	Crítico	41%	60%
Casi siempre	=	Adecuado	61%	80%
Siempre	=	Óptimo	81%	100%

Fuente: Adaptado de Lomas (2017).

3.4 Procedimiento de Investigación

Se realizó una vertebración de conceptos con el fin de poder construir el marco teórico de investigación. Luego se determinaron las variables de investigación por medio del árbol de categorías y se buscaron los instrumentos. Se logró encontrar una empresa nacional y una extranjera y se les explicó el objetivo de la investigación. Se consiguió la aprobación de los autores de las pruebas para la aplicación y su modificación. Se pasó un pilotaje de los instrumentos para validar la comprensión de estos en el contexto latinoamericano. Se realizaron los cambios respectivos a los instrumentos con el fin de que fueran entendibles en contexto latinoamericano.

En la Secretaría de Postgrado Escuela de Ciencias Psicológicas Universidad de San Carlos de Guatemala USAC, se solicitaron las cartas para la realización de la investigación y aplicación de los instrumentos en las empresas. A la gerencia general se les presentó el cronograma de actividades para la ejecución de la primera fase de investigación. A los participantes se les mandó un video informativo para motivarlos a participar en la investigación. Dentro de los instrumentos se incluyó el consentimiento informado para que decidiera si deseaba participar en el proceso. Se aplicaron en línea

por motivo de la pandemia del COVID-19 que limita la interacción social, además que no toda la muestra se encontraba en Guatemala esto disminuye la presión por responder favorablemente.

- Enlace de la presentación de trabajo con los gerentes con el fin de comunicar y sensibilizar, elaborado por la investigadora Guidos. (2020a). *Comunicar el plan de tesis*. Extraído el 20 de octubre de 2020. <https://prezi.com/view/SwZwjZ8khVLBqMOe3nDU/>
- Enlace informativo de la investigación para la muestra, elaborado por la investigadora Guidos. (2020b). *Información sobre el estudio del clima laboral*. Extraído el 20 de octubre de 2020. <https://www.powtoon.com/online-presentation/d5fjh445wQA/?mode=movie#/>

La colaboración de la muestra fue de forma voluntaria donde se garantizó el anonimato y la confidencialidad. Los participantes pudieron ingresar a los enlaces de los cuestionarios dentro del horario que les fue más conveniente. Se exhortó a los colaboradores que participarán indicándose beneficios que se obtendrán de la medición del clima laboral. Todos los instrumentos tenían sus respectivas indicaciones para su debida aplicación y llenado de la información. Se recolectaron todos los datos se analizaron y se elaboraron los informes generales con sus conclusiones. En la tabla no. 7 se presenta el cronograma de las actividades ejecutadas en la investigación:

Tabla 7.

Cronograma de actividades para la realización de la investigación

Proceso	Responsable	Programado=P Ejecutado= E	Tiempo en semanas					
			11 al 17 oct	18 al 24 oct	25 al 31 oct	1 al 7 nov	8 al 14 nov	15 al 21 nov
Comunicación y sensibilización	Investigadora y gerentes	P						
		E						
Pilotaje y aplicación del instrumento	Investigadora y coordinadores	P						
		E						
Análisis de los datos y redacción del informe	Investigadora	P						
		E						
Entrega del informe	Investigadora	P						
		E						

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Diseño y Metodología Estadística Descriptiva

Se analizó la correlación que tenían las variables entre sí al momento que se pasaron los instrumentos, se hizo por medio del coeficiente de correlación de Pearson por medio de la fórmula estadística p . donde r . es el grado de correlación entre las variables en la fórmula $H_1=r \neq 0$, donde la H_1 = existe relación directa y significativa entre el clima organizacional y la productividad laboral. Se dio forma estadística y se correlacionó las variables con el programa SPSS V22 y Excel, luego se interpretaron los resultados y en la tabla 8 se indican los valores de r .

Tabla 8.

Escala de puntuación de r .

Valor de r	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a 0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a 0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a 0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja

0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
+1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Tomado de Lomas (2017).

Capítulo IV

Resultados Del Trabajo De Campo

4.1 Presentación de la información

Se presentan los resultados con tablas y gráficas de ambas empresas que participaron en el estudio. Primero se muestran los resultados de la empresa “CentralAmericaData” luego de “La Recicladora, S.A.” Sobre el clima organizacional, en segundo lugar, se detallan los resultados de la productividad laboral de ambas empresas en el mismo orden. Se hizo un análisis general por dimensión para luego abordar cada subdimensión y lograr entender mejor cada fenómeno.

Variable de estudio: El **clima organizacional** se comprende como un sentimiento colectivo porque es transferido dentro del ambiente de la empresa, la motivación es un elemento importante dentro del clima organizacional porque influye en el tipo de clima percibido, si la motivación es elevada logra que en el clima sea agradable y que exista satisfacción, pero si no hay motivación causa frustración e insatisfacción que se manifiesta en baja productividad en los empleados, que puede ser reflejada por comportamientos agresivos que son reacciones de un ambiente hostil en las empresas (Chiavenato, 2011). El jefe debe ser en todo momento motivador y respetuoso, así como saber escuchar al personal, para favorecer en el clima organizacional que aumentará la productividad y la integración del equipo de trabajo. *“El clima laboral no lo hace la empresa, lo hace principalmente el jefe”* (Fischman, 2013).

Variable de estudio: Productividad laboral “Indicador relativo que mide la capacidad de un factor productivo, o varios, para crear determinados bienes, por lo que al incrementarla se logran mejores resultados, considerando los recursos empleados para generarlos” (Miranda y Toirac, 2010, p. 248). Un buen líder tiene la capacidad de

escuchar y acompañar a cada integrante de su equipo, motivándolos y orientándose por medio de las herramientas que este proporcione para encontrar soluciones a las dificultades presentadas. *“Si contratas personas solo porque pueden hacer un trabajo, trabajarán por tu dinero. Pero si contratas personas que creen en lo que crees; trabajarán para ti con sangre, sudor y lágrimas”* (Sinex, 2020).

Estudio Clima Organizacional

Empresa CentralAmericaData

El criterio de medición del **clima organizacional** de la empresa **CentralAmericaData** es del **86%** en un **nivel óptimo** (*tabla no. 9*), demostrando que los colaboradores en general consideran que en el lugar de trabajo existe un ambiente funcional para trabajar, motivándolos a desarrollar sus actividades de la mejor manera y concluyendo que el tipo de **clima es productivo**. En gran medida los encargados de cada área han logrado un equilibrio entre su estilo de liderazgo, su forma de comunicarse y el respeto dentro del equipo de trabajo favoreciendo a un clima óptimo, donde los colaboradores sienten la autonomía para desarrollar sus actividades con total responsabilidad en alcanzar las metas.

Tabla 9.

Resultados del clima organizacional de la empresa CentralAmericaData

INSTRUMENTO CLIMA LABORAL EMPRESA CENTRALAMERICADATA					
Dimensión	Sub Dimensión	Indicadores	% Criterio de Medición	Resultados por subdimensión	Resultados por dimensión
Credibilidad ¿Cómo percibimos a nuestros líderes?	Comunicación	Formas de comunicar	86.84	87.28	88.42
		Estilo de comunicación	88.16		
		Oportunidad de información	86.84		
	Habilidad gerencial	Autonomía y formas de delegar	84.21	88.60	
		Distribución y seguimiento de tareas	81.58		
		Objetividad	93.42		
		Definición de estrategias y objetivos	82.89		
		Tolerancia ante los errores	96.05		
	Integridad	Toma de decisiones	93.42	90.79	
		Coherencia entre palabras y confianza en el líder	90.79		
Respeto ¿En qué medida percibimos que se nos toma en cuenta?	Apoyo profesional	Oportunidades de desarrollo	81.58	84.87	88.16
		Recursos necesarios	88.16		
	Interés como persona	Consideración hacia el colaborador	94.74		
Imparcialidad ¿Qué tan justas percibimos que son las decisiones y acciones en la empresa?	Equidad de recompensas	Equidad salarial interna	90.79	90.79	90.79
	Ausencia de favoritismo	Equidad de oportunidades	85.53	85.53	
	Trato justo	Trato no discriminatorio por el líder	96.05	96.05	
Orgullo ¿Qué tan identificado estoy con los logros de la empresa?	Trabajo individual	¿Qué tan importante es mi trabajo para mi jefe y la empresa? Motivación / Reconocimiento	42.11	42.11	71.71
	Imagen corporativa	Sentimiento de orgullo por la empresa	94.74	94.74	
	Hospitalidad	Inducción a la empresa	59.21	75.00	
Inducción al área		90.79			
Aspectos Generales ¿Qué percepción tenemos sobre la infraestructura y la relación entre las áreas?	Infraestructura y recursos	Ambiente físico de trabajo	90.79	88.60	88.42
		Recursos asignados	92.11		
		Seguridad	82.89		
	Relación y servicio entre áreas	Trabajo en equipo entre las áreas	89.47	88.16	
		Cooperación y servicio entre áreas	86.84		
% DE CLIMA ORGANIZACIONAL GENERAL			86		

Fuente: Adaptado de Valora Talento Humano (2020).

- **Dimensión: Credibilidad ¿Cómo percibimos a nuestros líderes?**

En esta dimensión se evalúa la capacidad del encargado de área en su estilo de administrar al equipo, considerando si su forma de comunicarse es clara y oportuna orientada hacia los objetivos estratégicos, así como su capacidad de delegar equitativamente las tareas al personal y buscar soluciones ante los problemas. El rango en el que se encuentra la **credibilidad gerencial** es un **nivel óptimo** con un **88.42%**, manifestando que los encargados de las áreas manejan un **estilo de liderazgo orientado a las personas**, porque saben asociar los objetivos empresariales con los del área conociendo las tareas y funciones de sus colaboradores, y estos trabajan en función de sus actividades guiados por los objetivos de área como los empresariales.

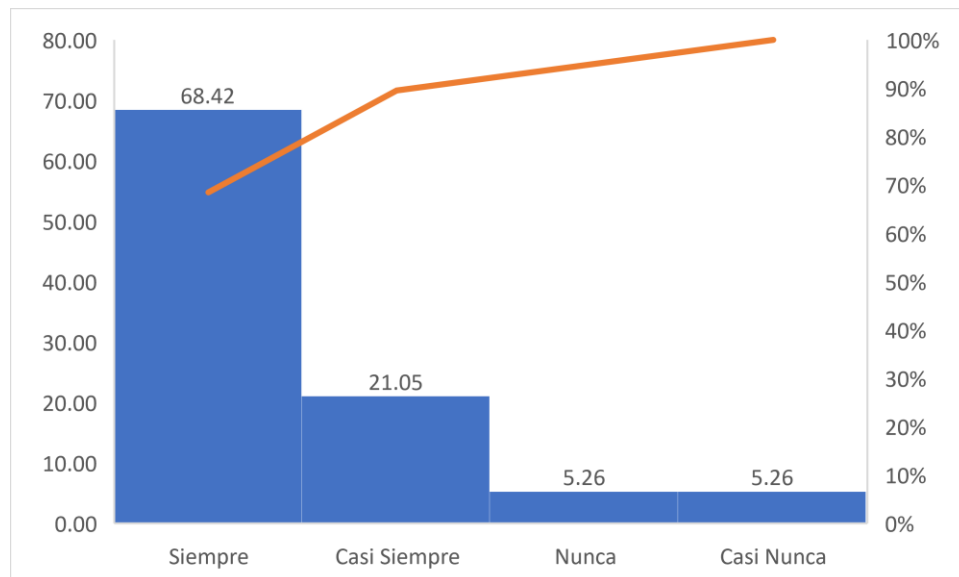
- **Subdimensión: Comunicación**

La comunicación interna puede favorecer o no a la consecución de los objetivos por área y organizacionales (Adell y Tello, 2017). Por eso es importante que la comunicación sea clara y objetiva donde los líderes de los equipos, porque no deben darse el lujo de asumir que se entendió la información y no dar retroalimentación, incluso la forma de expresarse debe de tener cuidado para no faltar el respeto a sus subordinados. El rango en el que se encuentra la **comunicación gerencial** es un **nivel óptimo** con un **87.28%**, demostrando que se han utilizado los canales de comunicación de una forma efectiva y en general, se ha mantenido una información abierta de las acciones como de la estrategia de la empresa.

Los colaboradores consideran que con frecuencia su jefe inmediato siempre es claro en su estilo de comunicación, cuando brinda información indispensable para el equipo de trabajo a través de cualquier canal de comunicación, pero hay que tomar en cuenta

que el 26.31% considera que no siempre se brinda información oportuna, relacionado a los temas que tienen que ver con gestiones de la empresa y objetivos del departamento (*ilustración no. 1*). El 52.63% exteriorizan que consideran algún tipo de confusión mínima al momento de ser trasladada información, durante reuniones o medios electrónicos debido al factor de tiempo que puede afectar al abarcar los temas, o al momento de redactar no se logre transmitir a un 100% lo que se desea comunicar.

Ilustración 1. Estilo de comunicación.



Fuente: Mi superior inmediato mantiene una comunicación clara y constante con el equipo de trabajo, informándonos sobre asuntos importantes de los objetivos del departamento. Resultados de la aplicación a los colaboradores de CentralAmericaData (2020). Elaboración propia.

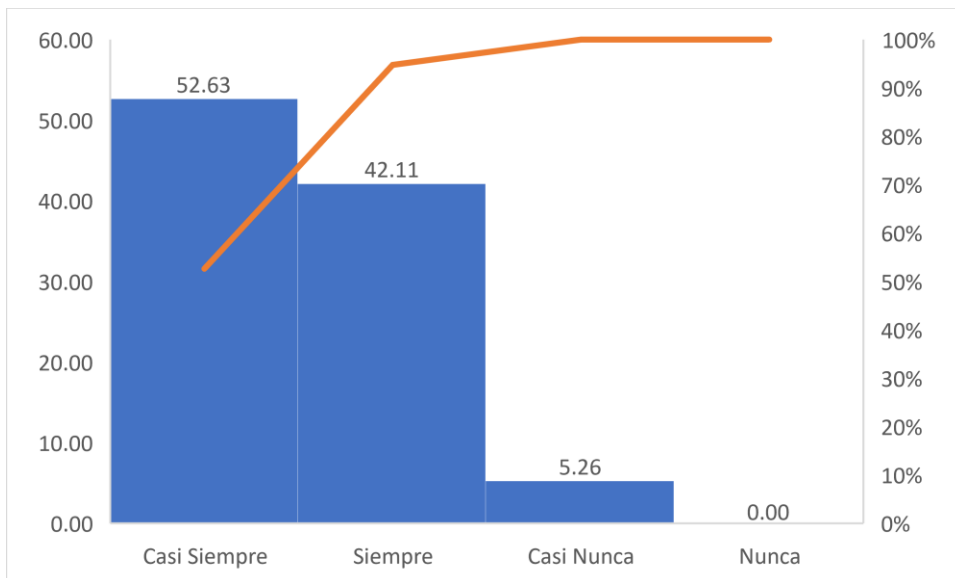
Nota: La muestra de colaboradores de la empresa CentralAmericaData, para el estudio del clima laboral fue de 19.

○ **Subdimensión: Habilidad gerencial**

Un líder debe de poseer cualidades personales donde la objetividad en administrar al equipo guíe su conducta, tomando de base comunicación como tolerancia y respeto para que le brinden la credibilidad de encargado. El rango en el que se encuentra la **habilidad gerencial** es un **nivel óptimo** con un **88.60%**, pero hay que tomar en cuenta que pocas veces no hay retroalimentación o una claridad sobre las tareas (*ilustración*

no. 3), ocasiona ambivalencia en cómo poder ejecutar de la mejor manera su trabajo sin afectar las metas, además se considera que en ocasiones no hay equidad en repartir las tareas originando sobrecarga y estrés (*ilustración no. 2*).

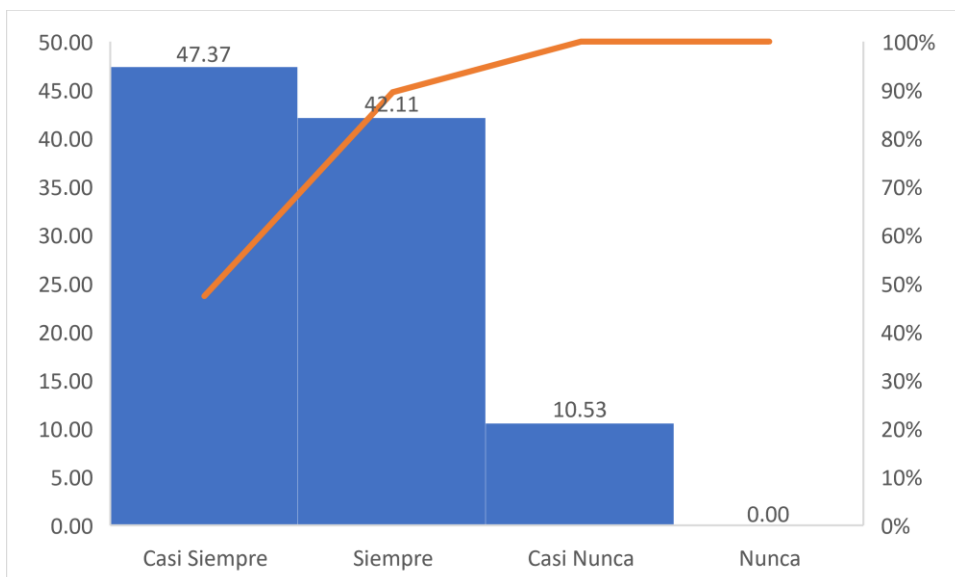
Ilustración 2. Autonomía y formas de delegar.



Fuente: Mi superior inmediato asigna y coordina adecuadamente el trabajo entre los miembros del equipo. Resultados de la aplicación a los colaboradores de CentralAmericaData (2020). Elaboración propia.

Nota: La muestra de colaboradores de la empresa CentralAmericaData, para el estudio del clima laboral fue de 19.

Ilustración 3. Definición de estrategias y objetivos.



Fuente: Recibo claridad sobre mis tareas diarias, objetivos y expectativas de mi trabajo. Resultados de la aplicación a los colaboradores de CentralAmericaData (2020). Elaboración propia.

Nota: La muestra de colaboradores de la empresa CentralAmericaData, para el estudio del clima laboral fue de 19.

Subdimensión: Integridad

En esta parte se pretende medir el nivel de credibilidad que reflejan los líderes ante el equipo de trabajo, y la confianza que brindan a ser honestos entre sus discursos y lo que manifiestan sus acciones. El rango en el que se encuentra la **integridad** es un **nivel óptimo** con un **90.79%**, solo el 31.58% de los colaboradores consideran que algunas veces no se logra cumplir lo acordado, los encargados pueden fortalecer esta parte al indicar el motivo por qué no se podrá cumplir lo prometido.

- **Dimensión: Respeto ¿En qué medida percibimos que se nos toma en cuenta?**

En esta dimensión considera el valor del respeto e interés por el equipo por parte de la jefatura, sí brinda las herramientas como recursos para que el trabajo se desarrolle de la mejor manera, si está atento a incentivar la formación profesional y su apertura para escuchar a su personal a cargo. El rango en que se encuentra el **respeto gerencial** es un **nivel óptimo** con un **88.16%**, interpretando que los encargados se dirigen con respeto y son flexibles según las necesidades de los colaboradores, proporcionan clima de confianza y tolerancia por su capacidad de escucha que el personal retribuye con dedicación laboral.

- **Subdimensión: Apoyo profesional**

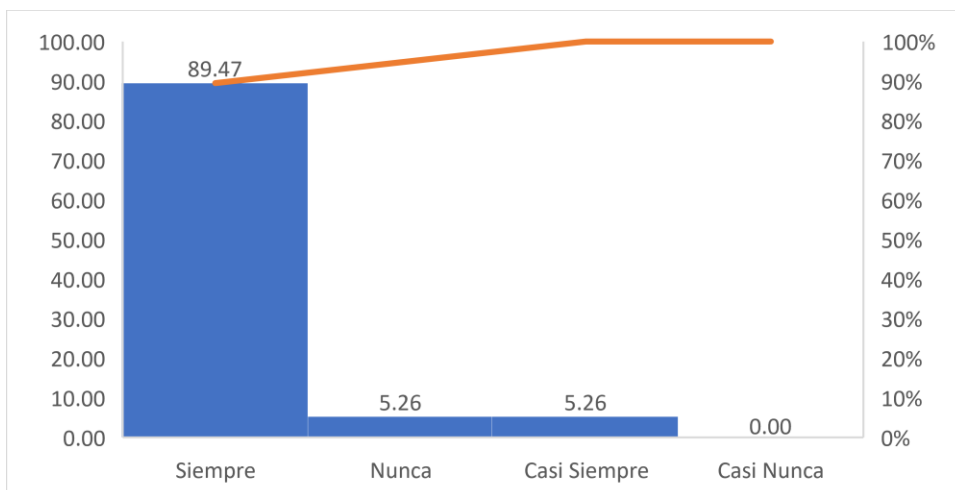
En esta parte se evalúa el apoyo profesional como los recursos y las herramientas que proporciona el encargado, para que los colaboradores logren aportar de manera

significativa las metas por medio de capacitación constante. El rango en que se encuentra el **apoyo profesional** es un **nivel óptimo** con un **84.87%**, siendo una empresa de teletrabajo donde los recursos como accesos son fundamentales para que el colaborador, pueda desempeñar su trabajo sin afectar los objetivos individuales como los del departamento han logrado brindarles, todo lo necesario para ejecutar sus tareas sin perjudicarlos así mismo la institución ha considerado la capacitación, cómo parte esencial para estar a la vanguardia de la tecnología en puestos clave además de, incitar a su personal en seguir formándose en las áreas de su interés para su crecimiento profesional. Pero hay que considerar que un grupo de colaboradores aún no sienten soporte del jefe al brindarles las herramientas de forma inmediata ocasionando malestar. Además, en la parte de motivación para el desarrollo profesional se aconseja dar los lineamientos para optar a capacitación, con el fin de no sentirse discriminados por la empresa.

- **Subdimensión: Interés como persona**

Un buen líder debe contar con la disposición para escuchar y la empatía para entender las situaciones, por las cuales están pasando los subordinados con el fin de que poder ser flexibles en algunas situaciones, que beneficiarán la reciprocidad de los colaboradores en la dedicación en el trabajo y la unión del equipo. El rango en que se encuentra el **interés como persona** es un **nivel óptimo** con un **94.74%**, reflejando que existe esa apertura por parte de los jefes en atender las peticiones por parte del personal, donde se requiere esa sensibilidad como ser humano para comprender que se dan situaciones ajenas al trabajo (*ilustración no. 4*).

Ilustración 4. Consideración hacia el colaborador.



Fuente: En cualquier momento puedo acercarme a mi superior inmediato, comentarle algún problema y muestra comprensión y flexibilidad. Resultados de la aplicación a los colaboradores de CentralAmericaData (2020). Elaboración propia.

Nota: La muestra de colaboradores de la empresa CentralAmericaData, para el estudio del clima laboral fue de 19.

- **Dimensión: Imparcialidad ¿Qué tan justas percibimos que son las decisiones y acciones en la empresa?**

En esta dimensión se considera la capacidad de liderazgo que tienen los encargados de forma objetiva, con su equipo de trabajo guiando su conducta desde los valores de la ética y la honestidad. La remuneración que se brinda por el trabajo realizado deberá ser justa para poder cubrir las necesidades básicas. El rango en que se encuentra la **imparcialidad gerencial** es un **nivel óptimo** con un **90.79%**, manifestando que los comportamientos están orientados de manera honesta que reflejan en la imparcialidad de las decisiones, que tienen los jefes y a la vez el trato que dan en forma justa y sin discriminación.

- **Subdimensión: Equidad de recompensas**

En esta parte de equidad de recompensa es un factor extrínseco que ofrece la empresa y se pretende evaluar, el nivel de satisfacción que posee el personal en base a remuneración que reciben por el trabajo finalizado, que les servirá para cubrir

necesidades esenciales y de diversión logrando mantener una calidad de vida aceptable. El rango en que se encuentra la **equidad de recompensas** es un **nivel óptimo** con un **90.79%**, los colaboradores están satisfechos con el salario recibido que les permite optar por un estilo de vida confortable.

- **Subdimensión: Ausencia de favoritismo**

En esta parte es un factor intrínseco que brinda la empresa hacia todo el equipo de trabajo, que es un elemento motivacional para un progreso profesional individual que le dará valor al colaborador. El rango en que se encuentra la **ausencia de favoritismo** es un **nivel óptimo** con un **85.53%**, pero que el 52.63% considera que algunas veces no tienen las mismas oportunidades que el resto del equipo, se puede deber a una inclinación a los puestos estratégicos y en la forma que se mencionan.

- **Subdimensión: Trato justo**

En esta parte se evalúa el nivel de confianza y respeto que los encargados ofrecen al equipo. Cuando hay un ambiente agradable de trabajo donde la relación con el jefe se basa en el respeto, favorece a que los colaboradores sean más productivos y emprendedores en sus funciones porque están cómodos. El rango en que se encuentra el **trato justo** es un **nivel óptimo** con un **96.05%**, reflejando un ambiente de trabajo amigable para realizar las funciones favoreciendo a la confianza y comunicación.

- **Dimensión: Orgullo ¿Qué tan identificado estoy con los logros de la empresa?**

En esta dimensión se considera como la alta dirección recibe a su nuevo personal desde la introducción general, que es la inducción empresarial y puesto de trabajo para

que se sientan identificados con la estrategia empresarial. El rango en que se encuentra la dimensión de **orgullo** es un **nivel adecuado** con un **71.71%**, los colaboradores sienten que su participación es importante para el logro de los objetivos de la empresa, **pero indicaron que no se les brindó inducción y que no hay un plan de beneficio de salud**, tomando en cuenta que su forma de trabajo es remota puede considerarse un bono para gastos médicos anual.

- **Subdimensión: Trabajo individual**

En esta parte del trabajo individual es un factor extrínseco que la empresa proporciona por medio de ciertos beneficios, en donde el colaborador goza de cobertura médica cómo una recompensa por su desempeño al realizar sus tareas. El rango en que se encuentra el **trabajo individual** es un **nivel crítico** con un **42.11%**, al ser una empresa multinacional no es posible contar con gastos hospitalarios, pero se puede considerar bonos, destinados para planes médicos así los colaboradores sienten el interés de la empresa con su bienestar.

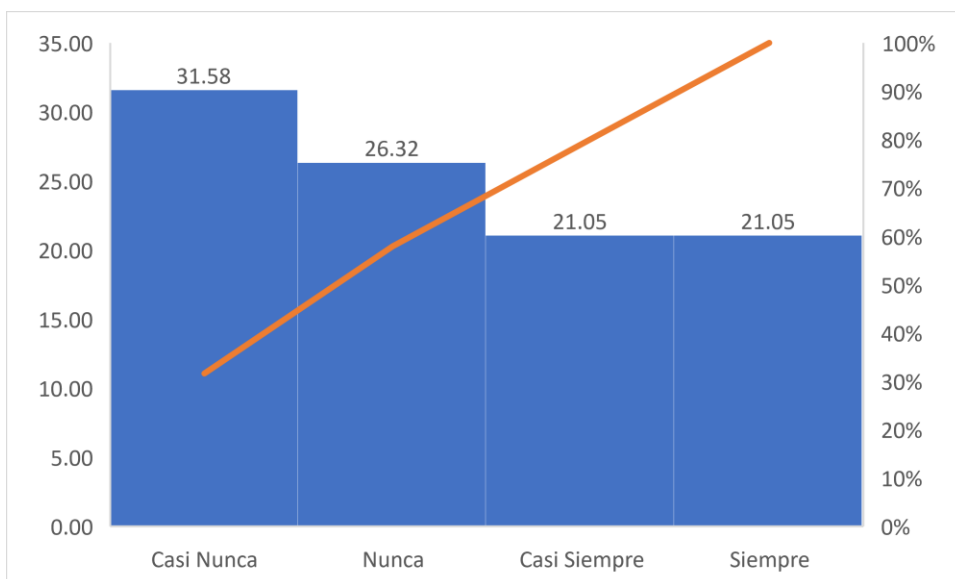
- **Subdimensión: Imagen corporativa**

En esta parte de imagen corporativa indica el nivel de identificación que tienen el personal hacia la empresa, favoreciendo a su desempeño porque están motivados de pertenecer a una compañía que brinda seguridad laboral. El rango en que se encuentra la **imagen corporativa** es un **nivel óptimo** con un **94.74%**, indicando que los colaboradores se sienten identificados absolutamente con la empresa por lo cual retribuyen con dedicación laboral.

- **Subdimensión: Hospitalidad**

En esta parte de hospitalidad se evalúa la forma en que la empresa recibe a su personal, para que trabajen orientados hacia la estrategia empresarial es necesario que exista inducción general y del área. Esto favorecerá a que el nuevo personal se haga una idea general y conozca la jerarquía. El rango en que se encuentra la **hospitalidad** es un **nivel adecuado** con un **75%**, reflejando que siempre el jefe de área está dispuesto en poder orientar y apoyar al colaborador, para que se cumplan los objetivos del área que refuerza la confianza y credibilidad del líder. Al momento de ingresar a la empresa no se ha podido brindar inducción general a todos los colaboradores (*ilustración no. 5*), se puede hacer un video institucional con la historia empresarial para que sea parte de la inducción, se sugiere establecer un día al mes para que se realicen las inducciones al personal que falta.

Ilustración 5. Inducción a la empresa.



Fuente: Al momento de ingresar a la empresa se da a conocer la misión, visión y valores institucionales. Resultados de la aplicación a los colaboradores de CentralAmericaData (2020). Elaboración propia.

Nota: La muestra de colaboradores de la empresa CentralAmericaData, para el estudio del clima laboral fue de 19.

- **Dimensión: Aspectos Generales ¿Qué percepción tenemos sobre la infraestructura y la relación entre las áreas?**

En esta dimensión se toma en cuenta la infraestructura y recursos de la empresa como la relación y el servicio entre las áreas favoreciendo a la integración de equipo y nivel de concentración de los colaboradores. El rango en que se encuentra la dimensión de **aspectos generales** está dentro de un **nivel óptimo**, con un **88.42%** en donde el teletrabajo favorece a evitar distracciones en las pláticas de pasillo, anulando las relaciones sociales donde se puede considerar saludos por cumpleaños por parte del jefe con el equipo. Dentro de la ergonomía en el trabajo se puede considerar aplicaciones gratis (*Workrave, Big Stretch Reminder*), que indican el tiempo de descanso y posturas adecuadas frente a la computadora como ejercicios para evitar lesiones.

- **Subdimensión: Infraestructura y recursos**

En esta parte de infraestructura y recursos considera el espacio dónde se lleva a cabo el trabajo, evaluando si es apto para trabajar porque se cuenta con un espacio iluminado y libre de distracciones, si las herramientas con que cuentan los colaboradores se utilizan de la mejor manera favoreciendo a la productividad. El rango en que se encuentra la **infraestructura y recursos** es un **nivel óptimo** con un **88.60%**, esto refleja que en general todos los colaboradores pueden desarrollar sus funciones sin mayores distracciones ambientales, y el 26.32% en ocasiones se ven afectados por factores externos debido a estar compartiendo lugar de trabajo. Para evitar lesiones en la espalda por mala postura se puede considerar programas que refuercen las posturas adecuadas.

- **Subdimensión: Relación y servicio entre las áreas**

En esta parte de relación y servicio entre las áreas evalúa nivel de integración a nivel departamento como institucional, que favorece a la cooperación del equipo de trabajo para que se alcancen las metas del grupo. El rango en el que se encuentra la **relación**

y servicio entre las áreas es nivel óptimo con 88.16%. Siendo una empresa de teletrabajo donde la forma de comunicarse es por medio de la tecnología, hay algunas ocasiones que los colaboradores consideran algún tipo de malestar con el equipo de trabajo, puede ser desde la forma en que interpretan los mensajes y la preocupación por el compañero de trabajo.

Empresa La Recicladora, S.A.

El criterio de medición del **clima organizacional** de la empresa **La Recicladora, S.A.** del **82.64% nivel óptimo** (*tabla no. 10*), demostrando que los colaboradores en general consideran que en el lugar de trabajo existe un ambiente funcional para trabajar, motivándolos a desarrollar sus actividades de la mejor manera y concluyendo que el **clima es productivo**. En gran medida los encargados de cada área han logrado un equilibrio entre su estilo de liderazgo, su forma de comunicarse y el respeto dentro del equipo de trabajo favoreciendo a un clima óptimo, donde los colaboradores sienten la autonomía para desarrollar sus actividades con total responsabilidad en alcanzar las metas.

Tabla 10.

Resultados generales del clima organizacional en La Recicladora, S.A.

INSTRUMENTO CLIMA LABORAL EMPRESA LA RECICLADORA, S.A.						
Dimensión	Sub Dimensión	Indicadores	% Criterio de Medición	Resultados por subdimensión	Resultados por dimensión	
Credibilidad ¿Cómo percibimos a nuestros líderes?	Comunicación	Formas de comunicar	88.64	85.61	83.64	
		Estilo de comunicación	88.64			
		Oportunidad de información	79.55			
	Habilidad gerencial	Autonomía y formas de delegar	79.55			
		Distribución y seguimiento de tareas	81.82			
		Objetividad	81.82			
		Definición de estrategias y objetivos	81.82			
		Tolerancia ante los errores	93.18			
	Integridad	Toma de decisiones	81.82			
		Coherencia entre palabras y confianza en el líder	79.55			
Respeto ¿En qué medida percibimos que se nos toma en cuenta?	Apoyo profesional	Oportunidades de desarrollo	79.55	79.55	83.33	
		Recursos necesarios	79.55			
	Interés como persona	Consideración hacia el colaborador	90.91			
Imparcialidad ¿Qué tan justas percibimos que son las decisiones y acciones en la empresa?	Equidad de recompensas	Equidad salarial interna	81.82	81.82	81.82	
	Ausencia de favoritismo	Equidad de oportunidades	77.27	77.27		
	Trato justo	Trato no discriminatorio por el líder	86.36	86.36		
Orgullo ¿Qué tan identificado estoy con los logros de la empresa?	Trabajo individual	¿Qué tan importante es mi trabajo para mi jefe y la empresa?	86.36	86.36	80.68	
		Motivación / Reconocimiento				
	Hospitalidad	Imagen corporativa	Sentimiento de orgullo por la empresa	79.55		79.55
		Inducción a la empresa	Inducción al área	72.73		78.41
Aspectos Generales ¿Qué percepción tenemos sobre la infraestructura y la relación entre las áreas?	Infraestructura y recursos	Ambiente físico de trabajo	72.73	77.27	82.27	
		Recursos asignados	84.09			
		Seguridad	75.00			
	Relación y servicio entre áreas	Trabajo en equipo entre las áreas	90.91	89.77		
		Cooperación y servicio entre áreas	88.64			
		% DE CLIMA ORGANIZACIONAL GENERAL	82.64			

Fuente: Adaptado de Valora Talento Humano (2020).

- **Dimensión: Credibilidad ¿Cómo percibimos a nuestros líderes?**

En esta dimensión se evalúa la capacidad del encargado de área en su estilo de administrar al equipo, considerando si su forma de comunicarse es clara y oportuna orientada hacia los objetivos estratégicos, así como su capacidad de delegar equitativamente las tareas al personal y buscar soluciones ante los problemas. El rango en el que se encuentra la **credibilidad gerencial** es un **nivel óptimo** con un **83.64%**, manifestando que los encargados de las áreas manejan un **estilo de liderazgo orientado a las personas**, porque saben asociar los objetivos empresariales con los del área conociendo las tareas y funciones de su personal, pero los colaboradores miran la necesidad de que exista más comunicación por parte de gerencia en aspectos institucionales.

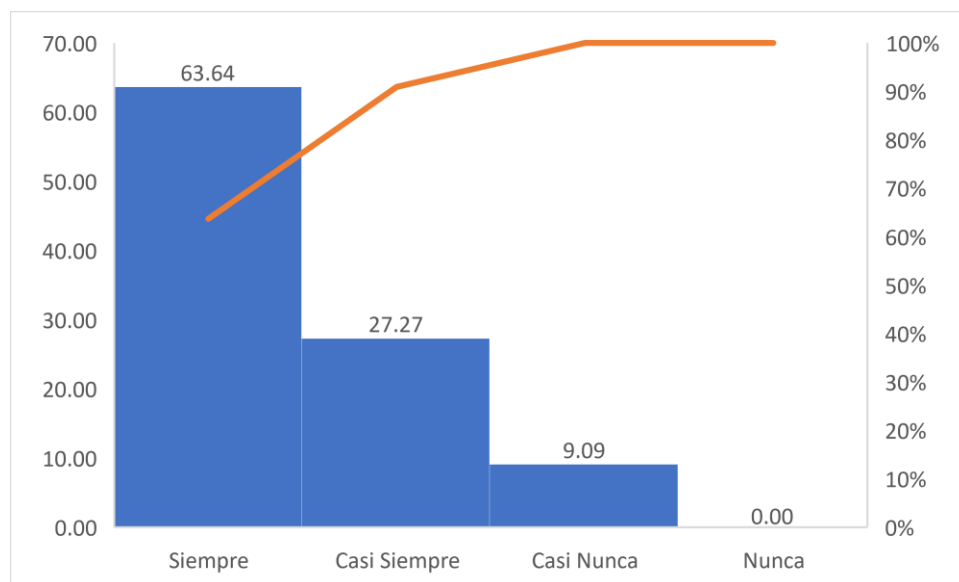
- **Subdimensión: Comunicación**

La comunicación interna puede favorecer o no a la consecución de los objetivos por área y organizacionales (Adell y Tello, 2017). Por eso es importante que la comunicación sea clara y objetiva donde los líderes de equipos no pueden darse el lujo de asumir que se entendió la información transmitida y no brindar una retroalimentación, incluso la forma de expresarse debe de tener cuidado para no faltar el respeto a sus subordinados. El rango en el que se encuentra la **comunicación gerencial** es un **nivel óptimo** con un **85.61%**, demostrando que se han utilizado los canales de comunicación de una forma efectiva y en general, se ha mantenido una información abierta de las acciones como de la estrategia de la empresa.

Los jefes acostumbran a brindar información relevante de los aspectos que involucran al departamento a los colaboradores (*ilustración no. 6*), pero no todos consideran que siempre se brinda información oportuna relacionado a los temas que tienen que ver, con gestiones empresariales y a veces hay algún tipo de confusión mínimo al momento

de ser trasladada información, durante reuniones o medio electrónico debido al factor de tiempo que puede afectar al abarcar los temas, o al momento de redactar no se logre transmitir a un 100% lo que se desea comunicar.

Ilustración 6. Estilo de comunicación.



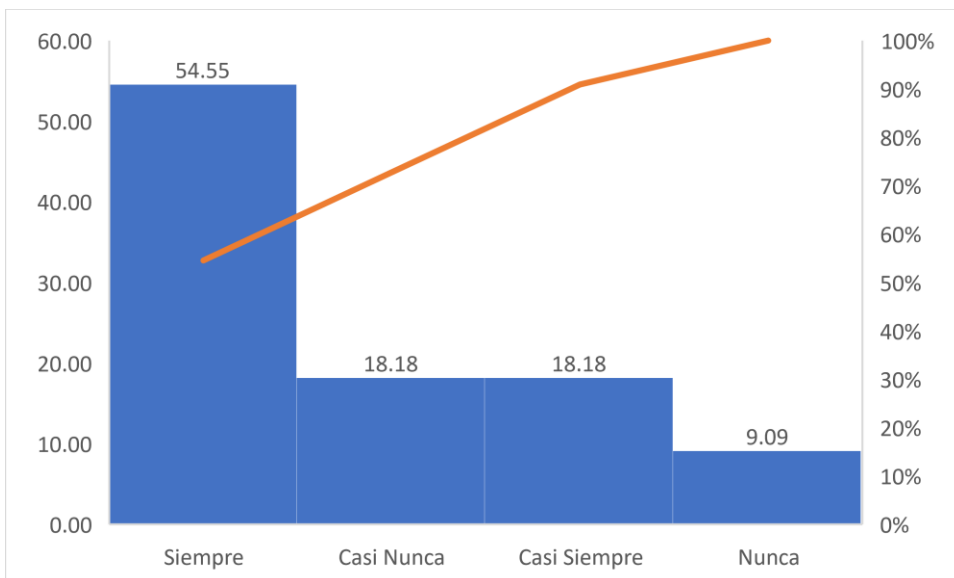
Fuente: Mi superior inmediato mantiene una comunicación clara y constante con el equipo de trabajo, informándonos sobre asuntos importantes de los objetivos de departamento. Resultados de la aplicación a los colaboradores de La Recicladora, S.A. (2020). Elaboración propia.

Nota: La muestra de colaboradores de la empresa La Recicladora, S.A., para el estudio del clima laboral fue de 11.

○ Subdimensión: Habilidad gerencial

Un líder debe de poseer cualidades personales donde la objetividad en administrar al equipo guíe su conducta, tomando de base comunicación como tolerancia y respeto para que le brinden la credibilidad de encargado. El rango en el que se encuentra la **habilidad gerencial** es un **nivel óptimo** con un **83.33%**, considerando que los colaboradores algunas veces no reciben retroalimentación o claridad sobre lo que se espera de ellos (*ilustración no. 8*), ocasionando ambivalencia en cómo poder ejecutar de la mejor manera su trabajo sin afectar las metas, y el 45.45% indicó que en ocasiones no hay equidad en repartir las tareas originando sobrecarga y estrés (*ilustración no. 7*).

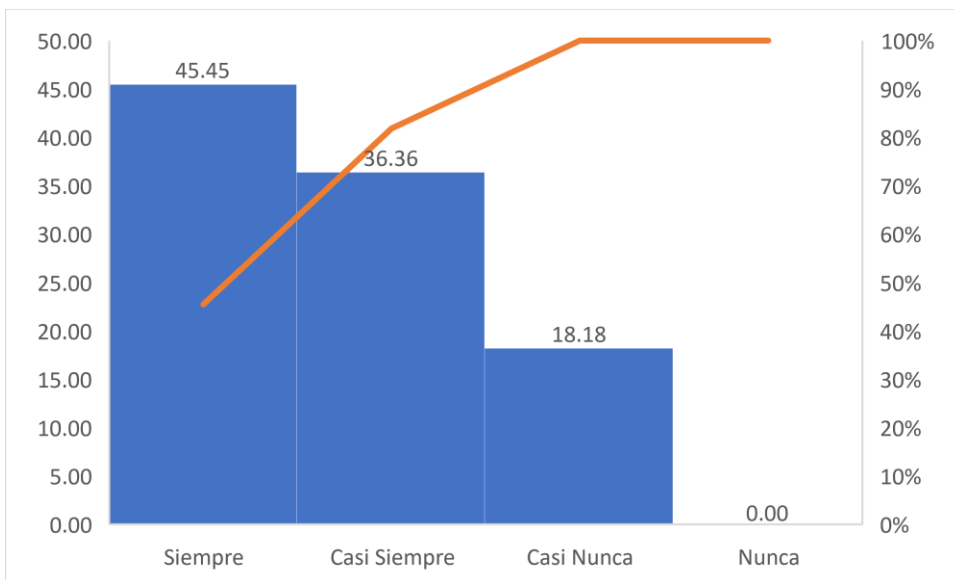
Ilustración 7. Autonomía y formas de delegar.



Fuente: Mi superior inmediato asigna y coordina adecuadamente el trabajo entre los miembros del equipo. Resultados de la aplicación a los colaboradores de La Recicladora, S.A. (2020). Elaboración propia.

Nota: La muestra de colaboradores de la empresa La Recicladora, S.A., para el estudio del clima laboral fue de 11.

Ilustración 8. Definición de estrategias y objetivos.



Fuente: Recibo claridad sobre mis tareas diarias, objetivos y expectativas de mi trabajo. Resultados de la aplicación a los colaboradores de La Recicladora, S.A. (2020). Elaboración propia.

Nota: La muestra de colaboradores de la empresa La Recicladora, S.A., para el estudio del clima laboral fue de 11.

- **Subdimensión: Integridad**

En esta parte pretende medir el nivel de credibilidad que reflejan los líderes ante el equipo de trabajo y, la confianza que brindan a ser honestos entre sus discursos y lo que manifiestan sus acciones. El rango en el que se encuentra la **integridad** es un **nivel adecuado** con un **79.55%**, solo el 54.54% de los colaboradores consideran que algunas veces no se logra cumplir lo acordado, los encargados pueden fortalecer esta parte al indicar el motivo por qué no se podrá cumplir lo prometido.

- **Dimensión: Respeto ¿En qué medida percibimos que se nos toma en cuenta?**

En esta dimensión considera el valor del respeto e interés por el equipo por parte de la jefatura, si brinda las herramientas como recursos para que el trabajo se desarrolle de la mejor manera, si está atento a incentivar la formación profesional y su apertura para escuchar a su personal a cargo. El rango en que se encuentra el **respeto gerencial** es un **nivel óptimo** con un **83.33%**, interpretando que los encargados se dirigen con respeto y son flexibles según las necesidades de los colaboradores, proporcionan clima de confianza y tolerancia por su capacidad de escucha que el personal retribuye con dedicación laboral, no consideran mayor estímulo para el desarrollo profesional y que no siempre se les ha brindado los recursos.

- **Subdimensión: Apoyo profesional**

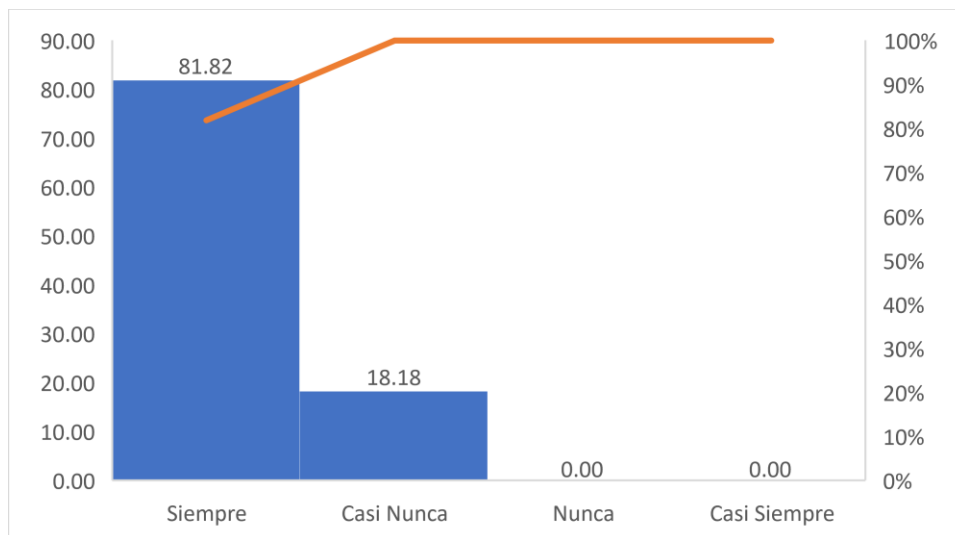
En esta parte se evalúa el apoyo profesional como los recursos y las herramientas que proporciona el encargado, para que los colaboradores logren aportar de manera significativa las metas por medio de capacitación constante. El rango en que se encuentra el **apoyo profesional** es un **nivel adecuado** con un **79.55%**, siendo una empresa operativa donde la capacitación y los materiales son fundamentales para que

el colaborador, pueda desempeñar su trabajo sin afectar los objetivos individuales como los del departamento hay que considerar, que un grupo aún no sienten soporte del jefe al brindarles las herramientas de forma inmediata ocasionando malestar. En la parte de motivación en el desarrollo profesional se aconseja incentivar a que sigan estudiando.

- **Subdimensión: Interés como persona**

Un buen líder debe contar con la disposición para escuchar y la empatía para entender las situaciones, por las cuales están pasando los subordinados con el fin de que poder ser flexibles en algunas situaciones, que beneficiarán la reciprocidad de los colaboradores en la dedicación en el trabajo y la unión del equipo. El rango en que se encuentra el **interés como persona** es un **nivel óptimo** con un **90.91%**, reflejando que existe esa apertura por parte de los jefes en atender las peticiones por parte del personal, donde se requiere esa sensibilidad como ser humano para comprender que se dan situaciones ajenas al trabajo (*ilustración no. 9*).

Ilustración 9. Consideración hacia el colaborador.



Fuente: En cualquier momento puedo acercarme a mi superior inmediato, comentarle algún problema y muestra comprensión y flexibilidad. Resultados de la aplicación a los colaboradores de La Recicladora, S.A. (2020). Elaboración propia.

Nota: La muestra de colaboradores de la empresa La Recicladora, S.A., para el estudio del clima laboral fue de 11.

- **Dimensión: Imparcialidad ¿Qué tan justas percibimos que son las decisiones y acciones en la empresa?**

En esta dimensión se considera la capacidad para liderar que tienen los encargados de forma objetiva, con su equipo de trabajo guiando su conducta desde los valores de la ética y la honestidad. El rango en que se encuentra la **imparcialidad gerencial** es un **nivel óptimo** con un **81.82%**, manifestando que los jefes tratan en forma justa y sin discriminar a su personal a cargo, su comportamiento está orientado de manera honesta y ética que los colaboradores perciben cierta imparcialidad en las decisiones.

- **Subdimensión: Equidad de recompensas**

En la parte de equidad de recompensa es un factor extrínseco que ofrece la empresa y se pretende evaluar, el nivel de satisfacción que posee el personal en base a remuneración que reciben por el trabajo finalizado, que les servirá para cubrir necesidades esenciales y de diversión logrando mantener una calidad de vida aceptable. El rango en que se encuentra la **equidad de recompensas** es un **nivel óptimo** con un **81.82%**, el 45.45% de la muestra considera que puede mejorar la retribución económica pero gran parte de los colaboradores, están satisfechos con el salario recibido que les permite optar por un estilo de vida confortable.

- **Subdimensión: Ausencia de favoritismo**

La ausencia de favoritismo es un factor intrínseco que brinda la empresa hacia todo el equipo de trabajo, que es un elemento motivacional para un progreso profesional individual que le dará valor al colaborador. El rango en que se encuentra la **ausencia de favoritismo** es un **nivel adecuado** con un **77.27%**, pero que el 45.45% considera que algunas veces no tienen las mismas oportunidades que el resto del equipo, se

puede deber a una inclinación hacia los puestos estratégicos del área administrativa marcando la diferencia.

- **Subdimensión: Trato justo**

En esta parte se evalúa el nivel de confianza y respeto que los encargados ofrecen al equipo. Cuando hay un ambiente agradable de trabajo donde la relación con el jefe se basa en el respeto, favorece a que los colaboradores sean más productivos y emprendedores en sus funciones porque están cómodos. El rango en que se encuentra el **trato justo** es un **nivel óptimo** con un **86.36%**, reflejando un ambiente de trabajo amigable para realizar las funciones favoreciendo a la confianza y comunicación. En ocasiones por presiones de entrega de proyectos puede existir alguna discrepancia con el jefe de equipo, pero se busca que por lo general exista una relación de respeto y confianza en el grupo.

- **Dimensión: Orgullo ¿Qué tan identificado estoy con los logros de la empresa?**

En esta dimensión se considera como la alta dirección recibe a su nuevo personal desde la introducción general, que es la inducción empresarial y puesto de trabajo para que se sientan identificados con la estrategia empresarial. El rango en que se encuentra la dimensión de **orgullo** es un **nivel adecuado** con un **80.68%**, los colaboradores sienten que su participación es importante para el logro de los objetivos de la empresa, pero consideran que no siempre se les ha brindado inducción desconociendo la estrategia organizacional.

- **Subdimensión: Trabajo individual**

El trabajo individual es un factor extrínseco que la empresa proporciona por medio de ciertos beneficios, en donde el colaborador goza de cobertura médica como una recompensa por su desempeño al realizar sus tareas. El rango en que se encuentra la parte de **trabajo individual** es un **nivel óptimo** con un **86.36%**, al ser una empresa operativa es imprescindible que cuente con gastos hospitalarios o seguros de vida. La compañía está afiliada con el seguro de “Alerta Médica” además cuenta con su propia enfermería.

- **Subdimensión: Imagen corporativa**

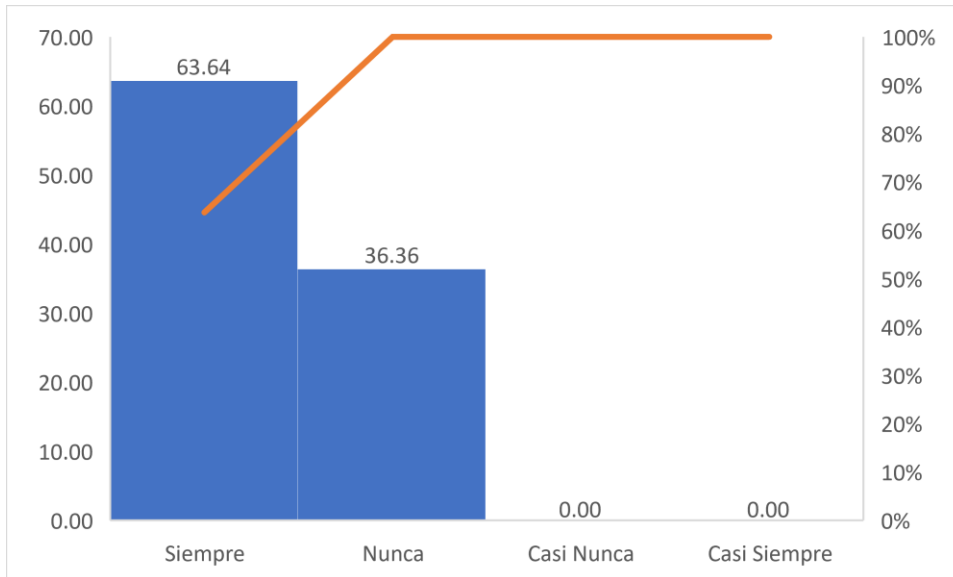
En esta parte de imagen corporativa indica el nivel de identificación que tienen el personal hacia la empresa, favoreciendo a su desempeño porque están motivados de pertenecer a una compañía que brinda seguridad laboral. El rango en que se encuentra la **imagen corporativa** es un **nivel adecuado** con un **79.55%**, indicando que la mayoría de los colaboradores sienten identificación con la empresa lo cual retribuyen con dedicación laboral, pero un porcentaje mínimo de la muestra aún no ha creado una identificación total con la institución.

- **Subdimensión: Hospitalidad**

En la parte de hospitalidad se evalúa la forma en que la empresa recibe a su personal, para que trabajen orientados hacia la estrategia empresarial es necesario que exista inducción general y del área. Esto favorecerá a que el nuevo personal se haga una idea general y conozca la jerarquía. El rango en que se encuentra la **hospitalidad** es un **nivel adecuado** con un **78.41%**, reflejando que siempre el jefe de área está dispuesto en poder orientar y apoyar al colaborador, para que se cumplan los objetivos del área que refuerza la confianza y credibilidad del líder. Se sugiere hacer un video institucional con la historia empresarial para que sea parte de la inducción, se puede establecer un día al mes para que se realicen las inducciones al personal que falta,

además de tomar en cuenta que al momento de ingresar a la empresa se brinde la inducción (*ilustración no. 10*).

Ilustración 10. Inducción a la empresa.



Fuente: Al momento de ingresar a la empresa se da a conocer la misión, visión y valores institucionales. Resultados de la aplicación a los colaboradores de La Recicladora, S.A. (2020). Elaboración propia.

Nota: La muestra de colaboradores de la empresa La Recicladora, S.A., para el estudio del clima laboral fue de 11.

- **Dimensión: Aspectos Generales ¿Qué percepción tenemos sobre la infraestructura y la relación entre las áreas?**

En esta dimensión se toma en cuenta la infraestructura y recursos de la empresa como la relación y el servicio entre las áreas favoreciendo a la integración de equipo y nivel de concentración de los colaboradores. El rango en que se encuentra la dimensión de **aspectos generales** es de un **nivel óptimo** con **82.27%**, la ergonomía en el trabajo administrativo se puede considerar aplicaciones gratuitas como *Workrave* o *Big Stretch Reminder*, que indican el tiempo de descanso y posturas adecuadas frente a la computadora como ejercicios para evitar lesiones, para el área operativa se puede buscar alianzas con el INTECAP y capacitar al personal sobre estos aspectos.

- **Subdimensión: Infraestructura y recursos**

En esta parte de infraestructura y recursos considera el espacio dónde se lleva a cabo el trabajo, evaluando si es apto para trabajar porque se cuenta con un espacio iluminado y libre de distracciones, si las herramientas con que cuentan los colaboradores se utilizan de la mejor manera favoreciendo a la productividad. El rango en que se encuentra la **infraestructura y recursos** es un **nivel adecuado** con un **77.27%**, esto refleja que en general todos los colaboradores pueden desarrollar sus funciones sin mayores distracciones ambientales, porque el ruido es parte del trabajo hay que prestar atención que todos cuenten con EPP.

- **Subdimensión: Relación y servicio entre las áreas**

La parte de relación y servicio entre las áreas evalúa el nivel de integración a nivel departamento como institucional, que favorece a la cooperación del equipo de trabajo para que se alcancen las metas del grupo. El rango en el que se encuentra la **relación y servicio entre las áreas** es **nivel óptimo** con **89.77%**. Los colaboradores han logrado fortalecer las relaciones sociales y trabajar como equipo consiguiendo apoyarse entre sí.

Estudio Productividad Laboral

Empresa CentralAmericaData

El criterio de medición de la productividad laboral de la empresa **CentralAmericaData** es del **87.19%** (*tabla no. 11*) en **nivel óptimo**, esto demuestra que cada uno de los líderes de equipo han logrado orientar a su personal a cargo, brindándoles herramientas para que logren cumplir las metas favoreciendo a la institución que alcancen los objetivos por proyecto. Esto favorece que los colaboradores estén dispuestos apoyar en funciones adicionales a su cargo creando un ambiente, donde la autonomía para realizar todas sus actividades ayuda en el proceso inicial demostrando completamente su compromiso hacia la empresa que se refleja en la baja desvinculación de personal y dedicación en el trabajo.

Tabla 11.

Resultados generales de la productividad de la empresa CentralAmericaData

INSTRUMENTO PRODUCTIVIDAD LABORAL EMPRESA CENTRALAMERICADATA					
Dimensión	Sub Dimensión	Indicadores	% Criterio de Medición	Resultados por subdimensión	Resultados por dimensión
Verificación de la disposición	Seguimiento del proceso	Ejecución de procesos	85	85	92.50
		Manejo de los procesos	85		
	Predisposición	Disposición de apoyar en el trabajo	100	100	
Verificación del equipo	Planificación de actividades	Capacidad de planeación	80	75	75.00
		Objetividad de planeación	70		
Verificación de los procedimientos	Mejoramiento de procesos	Nivel de participación	100	95	87.50
		Seguimiento de los procesos	90		
	Simplificar elementos de trabajo	Simplificar elementos del trabajo	80	77.50	
		Simplificar procesos del trabajo	75		
Autonomía	Innovación	80	90		
	Nivel de responsabilidad	100			
Valoración del trabajo	Valoración del trabajo	Nivel de atención	100	95	95.00
		Dedicación del trabajo	90		
Desvinculación de personal	Retención	Ausentismo	80	80	80.00
		Rotación de personal	80		
% DE PRODUCTIVIDAD GENERAL			87.19		

Fuente: Adaptado de Lomas (2017).

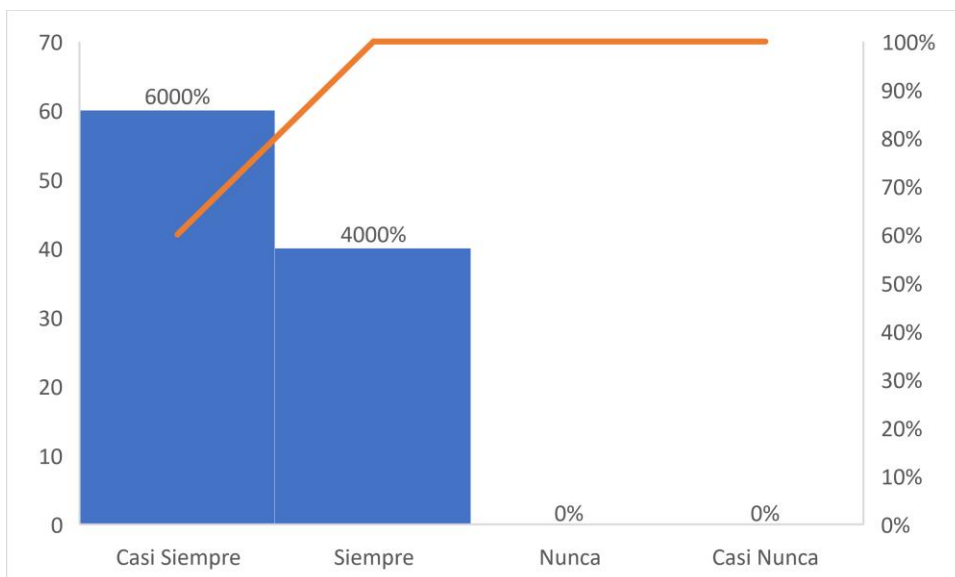
- **Dimensión: Verificación de la disposición**

En esta dimensión se toma en cuenta en qué medida los colaboradores tienen esa disposición de ejecutar, apoyar y verificar su rendimiento para que sus actividades sean acorde a la exigencia y cumplimiento de objetivos (Lomas, 2017). El rango se encuentra en un **nivel óptimo** al **92.50%** demostrando que el equipo de trabajo es eficiente, responsable y colaborativo con otras áreas al momento de solicitar la ayuda y el líder del equipo, en este aspecto debe de considerar el no sobrecargar de actividades a los integrantes porque al tener, esa disposición de apoyar puede que afecten sus metas individuales y que sea contraproducente a largo plazo, al preferir no colaborar para cumplir con sus propios objetivos se obtendrá un equipo de trabajo individualista.

- **Subdimensión: Seguimiento del proceso**

En esta parte del seguimiento del proceso lo que se evalúa es el conocimiento en general del personal, de los lineamientos que están establecidos y si los sigue para que todo tenga un orden, con el fin de que se cumplan los objetivos individuales cómo los del área y los institucionales. El rango que se encuentra el **seguimiento del proceso** es en un **nivel óptimo** con **85%**, indicando que los colaboradores conocen los procedimientos establecidos y casi siempre los siguen para cumplir con los objetivos (*ilustración no. 11*). Algunos encargados de área consideran que no siempre demuestran los colaboradores tener claro todos los procedimientos, por lo cual no pueden seguirlo a cabalidad y se puede hacer un listado de los puntos específicos, que deben tratar con algunos de los subordinados y poder programar reuniones para fortalecer las áreas de mejora.

Ilustración 11. Ejecución de los procesos.



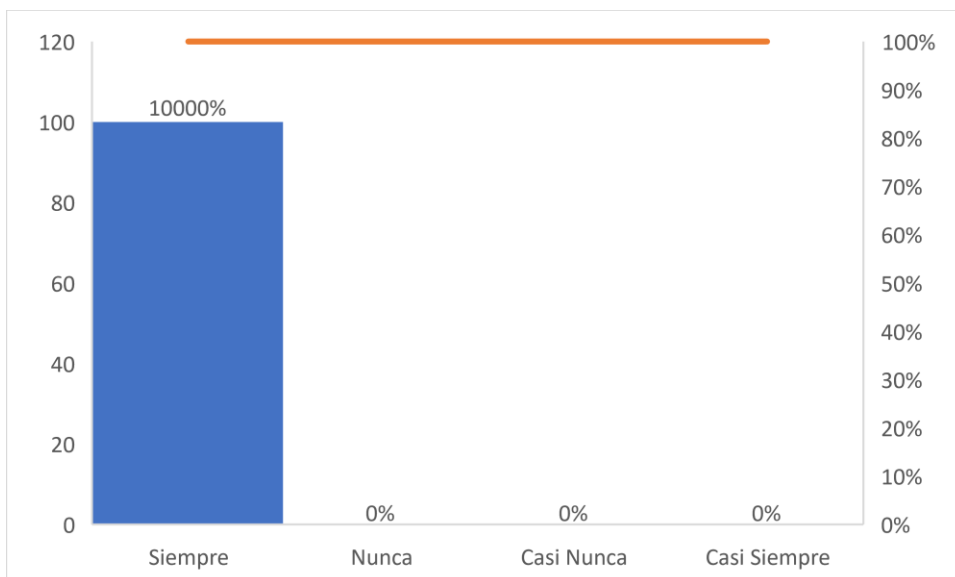
Fuente: El personal sigue los lineamientos establecidos por la institución con el fin de lograr su objetivo. Resultados de la aplicación a los encargados de CentralAmericaData (2020). Elaboración propia.

Nota: La muestra de encargados de la empresa CentralAmericaData, para el estudio de productividad laboral fue de 5.

○ Subdimensión: Predisposición

En esta parte de predisposición lo que evalúa es el apoyo del personal para dar la milla extra, cuando le es solicitado en aquellas actividades extras a sus funciones asignadas logrando apoyar a sus compañeros. Los líderes influyen en esta predisposición de los colaboradores con el respeto y su capacidad de dirigirlos. El rango que se encuentra la **predisposición** es en un **nivel óptimo** con el **100%**, demostrando que hay una excelente integración en los equipos de trabajo e identificación con la empresa, además que los encargados de área han sabido guiar y lograr entablar relación de confianza con su grupo, por tal motivo los colaboradores no dudan en poder brindar su apoyo en cualquier momento que sea necesario (*ilustración no. 12*).

Ilustración 12. Disposición de apoyar en el trabajo.



Fuente: El personal demuestra estar siempre presto para los momentos que lo necesiten. Resultados de la aplicación a los encargados de CentralAmericaData (2020). Elaboración propia.

Nota: La muestra de encargados de la empresa CentralAmericaData, para el estudio de productividad laboral fue de 5.

- **Dimensión: Verificación del equipo**

- **Subdimensión: Planificación de actividades**

En esta dimensión se considera en qué medida los colaboradores hacen uso de las herramientas que tienen, a la mano para desarrollar sus actividades diarias teniendo en cuenta que, para sacar el mayor provecho, de las mismas deben de contar con la capacidad de planeación para lograr administrar su tiempo y, de los recursos que poseen de la mejor manera con el fin de mejorar la productividad (Lomas, 2017). El rango se encuentra en un **nivel adecuado** con un **75%** demostrando que el equipo de trabajo es, considerablemente estratégico al planear y ejecutar todas las actividades logrando alcanzar los objetivos de una forma moderada. Favorecería si cada jefe tuviera sesiones individuales con su equipo para orientarlos en priorizar determinadas actividades estratégicas.

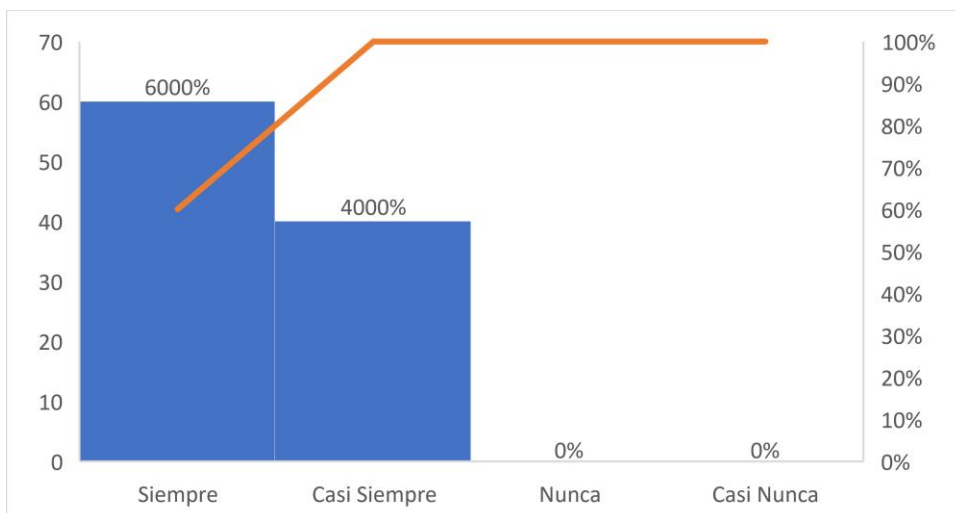
- **Dimensión: Verificación de los procedimientos**

En esta dimensión se considera cómo el equipo de trabajo desarrolla sus funciones con un desenvolvimiento eficaz, demostrando el grado de interés en mejorar procesos sin dejar a un lado la calidad del servicio y, trabajo brindado por la institución asumiendo responsabilidad y buscar corregir cualquier error en la ejecución de las tareas (Lomas, 2017). El rango se encuentra en un **nivel óptimo** con un **87.50%** demostrando que los colaboradores siguen los procedimientos establecidos al encontrarse motivados reflejándose al no descuidar el rendimiento en la búsqueda de nuevas formas de trabajo.

- **Subdimensión: Mejoramiento de procesos**

En esta parte del mejoramiento de procesos se evalúa el nivel de responsabilidad de todo el personal, en corregir los errores al no seguir los lineamientos y la colaboración para mejorar el servicio. El rango que se encuentra el **mejoramiento de procesos** está en un **nivel óptimo** con el **95%**, demostrando que los colaboradores están prestos apoyar para que el producto final sea el esperado por el cliente, solo en algunas ocasiones no siguen los lineamientos establecidos por la administración, pero en general lo corrigen (*ilustración no. 13*).

Ilustración 13. Seguimiento de los procesos.



Fuente: Demuestra tomar medidas correctivas en el caso de no desarrollar los lineamientos establecidos por la institución. Resultados de la aplicación a los encargados de CentralAmericaData (2020). Elaboración propia.
Nota: La muestra de encargados de la empresa CentralAmericaData, para el estudio de productividad laboral fue de 5.

- **Subdimensión: Simplificar elementos de trabajo**

En esta parte de simplificar elementos de trabajo lo que se evalúa es la capacidad del personal, en buscar otras opciones para llevar a cabo el desarrollo de sus funciones obteniendo los mismos resultados. El rango que se encuentra el **mejoramiento de procesos** está en un **nivel adecuado** con el **77.50%**, indicando que los colaboradores se inclinan por ejecutar sus actividades de la forma establecida por la institución, porque ocasionalmente buscan otras alternativas que tengan el mismo resultado y sin afectar el desempeño o calidad.

- **Subdimensión: Autonomía**

En la parte de autonomía evalúa al personal en su capacidad de innovación para llevar a cabo las tareas, demostrando poseer plena responsabilidad para llevar a cabo sus funciones sin importar las dificultades que se les presenten. El rango que se encuentra la **autonomía** está en un **nivel óptimo** con el **90%**, indicando que los colaboradores

están prestos a terminar y entregar sus asignaciones en el tiempo establecido. En algunas ocasiones proponen ideas innovadoras para llevar a cabo el trabajo con eficiencia y dedicación.

- **Dimensión: Valoración del trabajo**

- **Subdimensión: Valoración del trabajo**

En esta dimensión se considera las capacidades físicas e intelectuales del equipo de trabajo con el único fin, de que pueda desarrollar las tareas eficientemente sin perjudicar las metas de cada departamento y de la empresa, además favorece a lograr aprovechar al máximo las competencias y habilidades de cada colaborador (Lomas, 2017). El rango se encuentra en un **nivel óptimo** con un **95%** demostrando que los colaboradores poseen las competencias necesarias para su puesto de trabajo y que los líderes han sabido guiarlos en la ejecución de tareas.

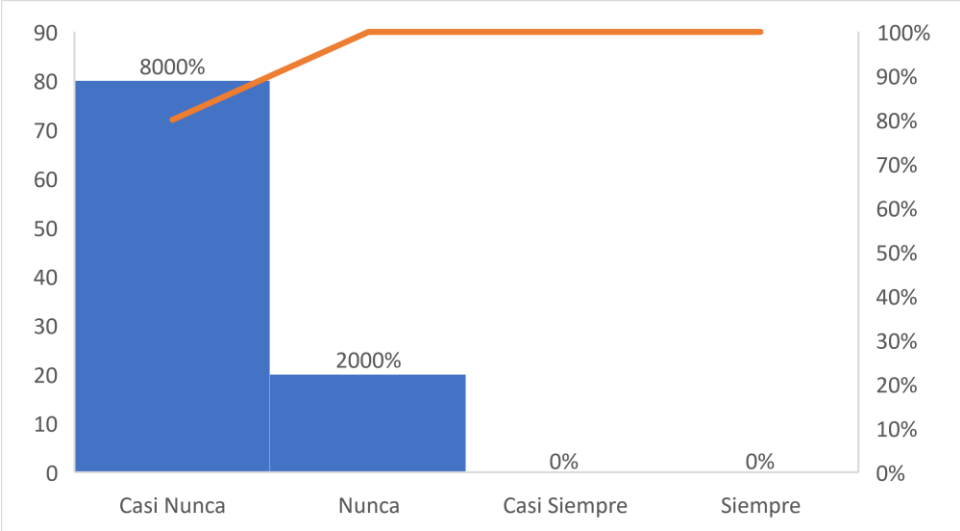
- **Dimensión: Desvinculación de personal**

- **Subdimensión: Retención**

En esta dimensión se considera la satisfacción laboral donde el colaborador a través de sus acciones, demuestra su motivación y lealtad hacia la institución tomando en cuenta que el faltar o el ingresar tarde, afecta la productividad individual y de grupo que al menor porcentaje de ausentismo y rotación de personal, favorece que se aproveche mejor el tiempo en alcanzar metas y a nivel financiero, reduciendo costos administrativos y que la alta gerencia debe considerar los beneficios y salario emocional que está brindando. El rango se encuentra en un **nivel adecuado** con un **80%** reflejando un ambiente cálido para trabajar, donde el colaborador está motivado

y comprometido con su desarrollo del trabajo siendo sensato en los permisos (*ilustración no. 14*), que también se ve reflejado en la poca rotación de los colaboradores por motivo de despidos o renunciaciones (*ilustración no. 15*).

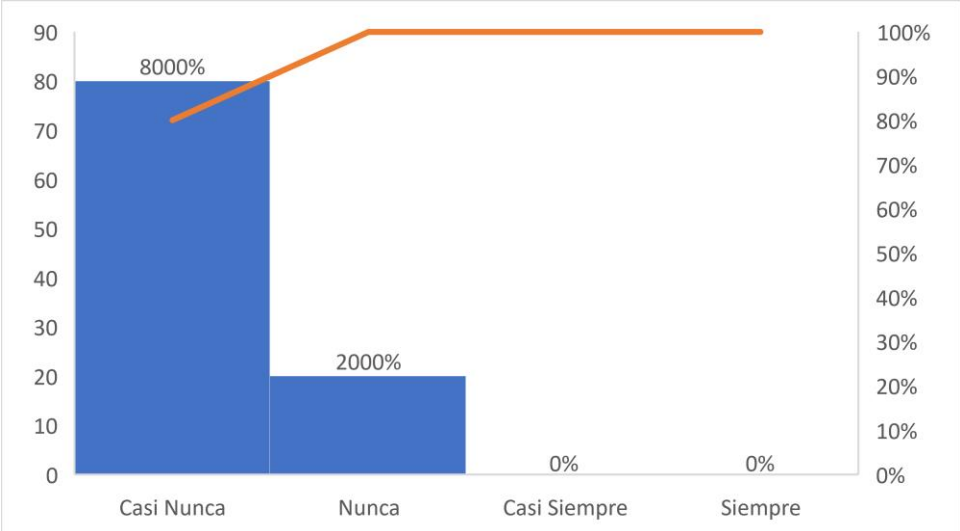
Ilustración 14. Ausentismo.



Fuente: En el mes, ¿qué tan frecuente el personal solicita permisos? Resultados de la aplicación a los encargados de CentralAmericaData (2020). Elaboración propia.

Nota: La muestra de encargados de la empresa CentralAmericaData, para el estudio de productividad laboral fue de 5.

Ilustración 15. Rotación de personal.



Fuente: ¿Cuán a menudo hay rotación de personal en la empresa? Resultados de la aplicación a los encargados de CentralAmericaData (2020). Elaboración propia.

Nota: La muestra de encargados de la empresa CentralAmericaData, para el estudio de productividad laboral fue de 5.

Empresa La Recicladora, S.A.

El criterio de medición de la productividad laboral de la empresa **La Recicladora, S.A.** es del **72.10%** (*tabla no. 12*), se encuentra en un **nivel adecuado** esto demuestra que cada líder de equipo puede orientar mejor, a su personal a cargo brindarles las herramientas para que logren cumplir las metas favoreciendo a la institución, a que alcancen los objetivos por proyecto y favorecerá a que los colaboradores estén dispuestos apoyar, en funciones adicionales a su cargo y conseguir un ambiente donde la autonomía para realizar todas las actividades, ayude en el proceso inicial y demuestren completamente su compromiso hacia la empresa que se verá reflejado, en la baja desvinculación como ausentismo de personal y la dedicación en el trabajo individual y grupal.

Tabla 12.

Resultados generales de la productividad laboral de La Recicladora, S.A.

INSTRUMENTO PRODUCTIVIDAD LABORAL EMPRESA RECICLADORA, S.A.					
Dimensión	Sub Dimensión	Indicadores	% Criterio de Medición	Resultados por subdimensión	Resultados por dimensión
Verificación de la disposición	Seguimiento del proceso	Ejecución de procesos	67.86	66.07	70.54
		Manejo de los procesos	64.29		
	Predisposición	Disposición de apoyar en el trabajo	78.57	75.00	
			71.43		
Verificación del equipo	Planificación de actividades	Capacidad de planeación	60.71	66.07	66.07
		Objetividad de planeación	71.43		
Verificación de los procedimientos	Mejoramiento de procesos	Nivel de participación	85.71	83.93	80.36
		Seguimiento de los procesos	82.14		
	Simplificar elementos de trabajo	Simplificar elementos del trabajo	78.57	73.21	
		Simplificar procesos del trabajo	67.86		
Autonomía	Innovación		85.71	83.93	
		Nivel de responsabilidad	82.14		
Valoración del trabajo	Valoración del trabajo	Nivel de atención	78.57	71.43	71.43
		Dedicación del trabajo	64.29		
Desvinculación de personal	Retención	Ausentismo	57.14	57.14	57.14
		Rotación de personal	57.14		
% DE PRODUCTIVIDAD GENERAL			72.10		

Fuente: Adaptado de Lomas (2017).

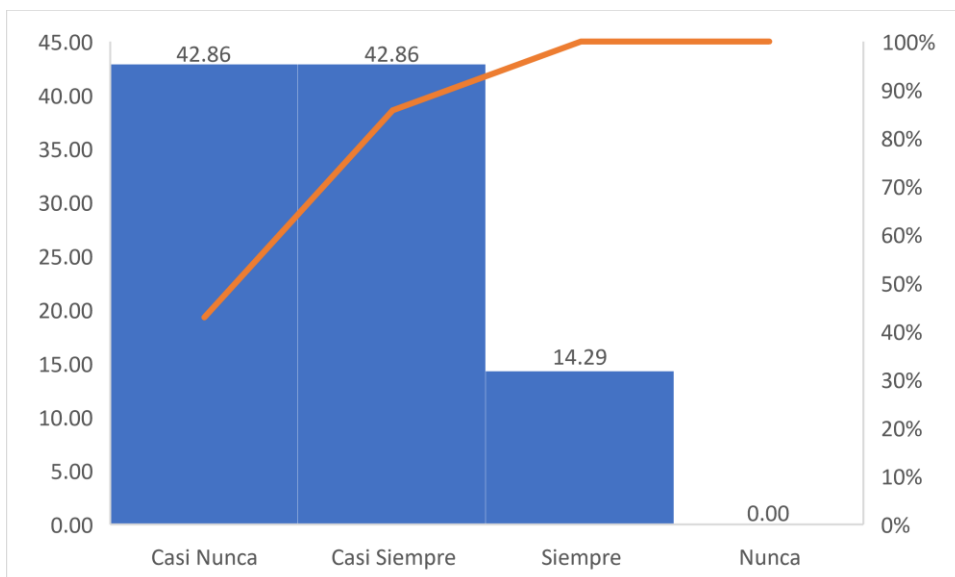
- **Dimensión: Verificación de la disposición**

En esta dimensión se toma en cuenta en qué medida los colaboradores tienen esa disposición de ejecutar, apoyar y verificar su rendimiento para que sus actividades sean acorde a la exigencia y cumplimiento de objetivos (Lomas, 2017). El rango se encuentra en un **nivel adecuado** al **70.54%** demostrando que el equipo de trabajo es funcional, pero el jefe de cada área necesita de una orientación general de los procesos para seguir lineamientos establecidos, el personal casi siempre es colaborativo con otras áreas al momento de solicitar la ayuda demostrando, que existe un equipo de trabajo parcialmente individualista al preferir no colaborar para cumplir con sus propios objetivos.

- **Subdimensión: Seguimiento del proceso**

En esta parte del seguimiento del proceso lo que se evalúa es el conocimiento en general del personal, de los lineamientos que están establecidos y si los sigue para que todo tenga un orden, con el fin de que se cumplan los objetivos individuales cómo los del área y los institucionales. El rango que se encuentra el **seguimiento del proceso** es en un **nivel adecuado** con **66.07%**, indicando que los colaboradores desconocen los procedimientos establecidos y por lo mismo no los pueden seguir (*ilustración no. 16*), para cumplir con los objetivos es necesario una inducción general del área y del puesto de trabajo.

Ilustración 16. Ejecución de los procesos.



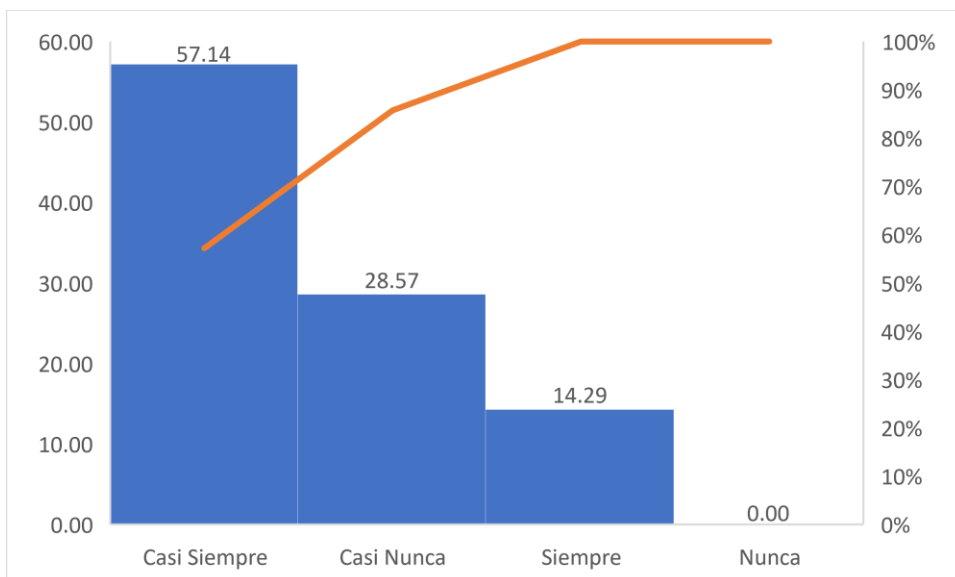
Fuente: El personal sigue los lineamientos establecidos por la institución con el fin de lograr su objetivo. Resultados de la aplicación a los encargados de La Recicladora, S.A. (2020). Elaboración propia.

Nota: La muestra de encargados de la empresa La Recicladora, S.A., para el estudio de productividad laboral fue de 7.

○ Subdimensión: Predisposición

En la parte de predisposición lo que evalúa es el apoyo del personal para dar la milla extra, cuando le es solicitado en aquellas actividades extras a sus funciones asignadas logrando apoyar a sus compañeros. Los líderes influyen en esta predisposición de los colaboradores con el respeto y su capacidad de dirigirlos. El rango que se encuentra la **predisposición** es en un **nivel adecuado** con el **75%**, demostrando que hay una moderada integración en los equipos de trabajo e identificación con la empresa, además que los encargados de área necesitan orientar mejor para entablar relación de confianza con su grupo, así poder mejorar la colaboración de los colaboradores cuando se les pida su apoyo para realizar las actividades (*ilustración no. 17*).

Ilustración 17. Disposición de apoyar en el trabajo.



Fuente: El personal demuestra estar siempre presto para los momentos que lo necesiten. Resultados de la aplicación a los encargados de La Recicladora, S.A. (2020). Elaboración propia.

Nota: La muestra de encargados de la empresa La Recicladora, S.A., para el estudio de productividad laboral fue de 7.

- **Dimensión: Verificación del equipo**

- **Subdimensión: Planificación de actividades**

En esta dimensión se considera en qué medida los colaboradores hacen uso de las herramientas que tienen, a la mano para desarrollar sus actividades diarias teniendo en cuenta que, para sacar el mayor provecho, de las mismas deben de contar con la capacidad de planeación para lograr administrar su tiempo y, de los recursos que poseen de la mejor manera con el fin de mejorar la productividad (Lomas, 2017). El rango se encuentra en un **nivel adecuado** con un **66.07%** demostrando que el equipo de trabajo es, considerablemente poco estratégico al planear y ejecutar todas las actividades logrando alcanzar los objetivos de una forma moderada. Favorece si cada jefe tuviera sesiones individuales con su equipo para orientarlos en priorizar determinadas actividades estratégicas.

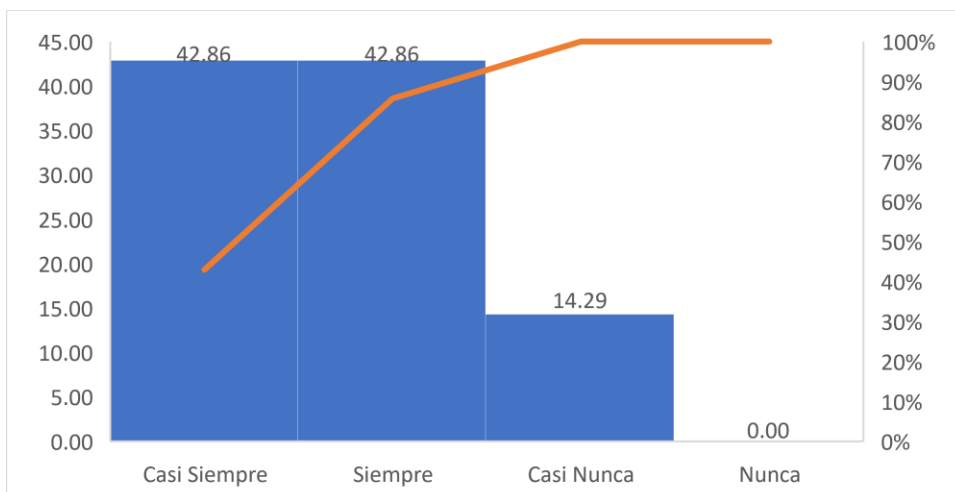
- **Dimensión: Verificación de los procedimientos**

En esta dimensión se considera cómo el equipo de trabajo desarrolla sus funciones con un desenvolvimiento eficaz, demostrando el grado de interés en mejorar procesos sin dejar a un lado la calidad del servicio y, trabajo brindado por la institución asumiendo responsabilidad y buscar corregir cualquier error en la ejecución de las tareas (Lomas, 2017). El rango se encuentra en un **nivel óptimo** con un **80.36%** demostrando que los colaboradores siguen los procedimientos establecidos al encontrarse motivados reflejándose al no descuidar el rendimiento en la búsqueda de nuevas formas de trabajo.

- **Subdimensión: Mejoramiento de procesos**

En esta parte del mejoramiento de procesos se evalúa el nivel de responsabilidad de todo el personal, en corregir los errores al no seguir los lineamientos y la colaboración para mejorar el servicio. El rango que se encuentra el **mejoramiento de procesos** está en un **nivel óptimo** con el **83.93%**, demostrando que los colaboradores están prestos apoyar para que el producto final sea el esperado por el cliente, solo en algunas ocasiones no siguen los lineamientos establecidos por la administración, pero en general lo corrigen (*ilustración no. 18*).

Ilustración 18. Seguimiento de los procesos.



Fuente: Demuestra tomar medidas correctivas en el caso de no desarrollar los lineamientos establecidos por la institución.

Resultados de la aplicación a los encargados de La Recicladora, S.A. (2020). Elaboración propia.

Nota: La muestra de encargados de la empresa La Recicladora, S.A., para el estudio de productividad laboral fue de 7.

- **Subdimensión: Simplificar elementos de trabajo**

En esta parte de simplificar elementos de trabajo lo que se evalúa es la capacidad del personal, en buscar otras opciones para llevar a cabo el desarrollo de sus funciones obteniendo los mismos resultados. El rango que se encuentra el **mejoramiento de procesos** está en un **nivel adecuado** con el **73.21%**, indicando que los colaboradores se inclinan por ejecutar sus actividades de la forma establecida por la institución.

- **Subdimensión: Autonomía**

En esta parte de autonomía evalúa al personal en su capacidad de innovación para llevar a cabo las tareas, demostrando poseer plena responsabilidad para llevar a cabo sus funciones sin importar las dificultades que se les presenten. El rango que se encuentra la **autonomía** está en un **nivel óptimo** con el **83.93%**, indicando que generalmente los colaboradores están prestos a terminar y entregar sus asignaciones en el tiempo establecido. En algunas ocasiones proponen ideas innovadoras para llevar a cabo el trabajo con eficiencia y dedicación.

- **Dimensión: Valoración del trabajo**

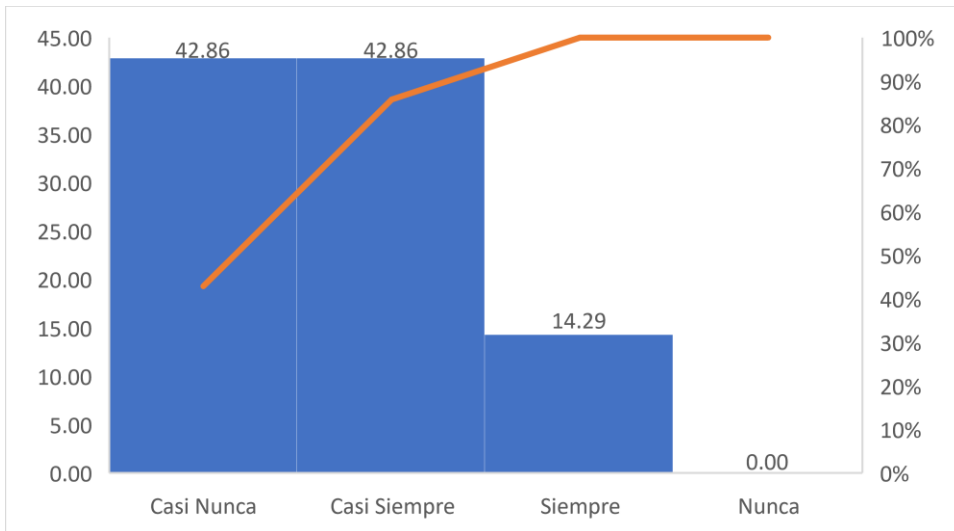
En esta dimensión se considera las capacidades físicas e intelectuales del equipo de trabajo con el único fin de que pueda desarrollar las tareas eficientemente sin perjudicar las metas de cada departamento y de la empresa, además favorece a lograr aprovechar al máximo las competencias y habilidades de cada colaborador (Lomas, 2017). El rango se encuentra en un **nivel adecuado** con un **71.43%** demostrando que los colaboradores poseen las habilidades, necesarias para su puesto de trabajo solo que los jefes deben reforzar y guiar en ejecución de tareas.

- **Dimensión: Desvinculación de personal**

- **Subdimensión: Retención**

En esta dimensión se considera la satisfacción laboral donde el colaborador a través de sus acciones, demuestra su motivación y lealtad hacia la institución tomando en cuenta que el faltar o el ingresar tarde, afecta la productividad individual y de grupo que al menor porcentaje de ausentismo y rotación de personal, favorece que se aproveche mejor el tiempo en alcanzar metas y a nivel financiero, reduciendo costos administrativos y que la alta gerencia debe considerar los beneficios y salario emocional que está brindando. El rango es un **nivel crítico** con un **57.14%** reflejando un ambiente estresante para trabajar en algunas áreas, donde el colaborador no está motivado y comprometido con su desarrollo del trabajo siendo desmesurado en los permisos (*ilustración no. 19*), que llega afectar la productividad individual y por área además de sobrecargar tareas o funciones a su equipo, o que el índice de rotación de colaboradores se eleve con renuncias o despidos por no cumplir metas (*ilustración no. 20*).

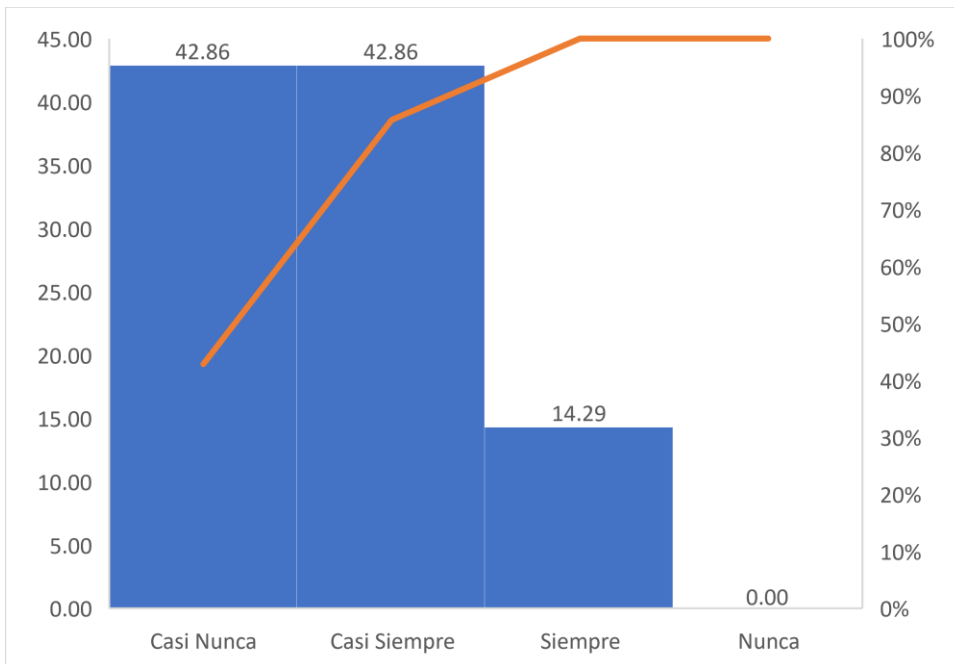
Ilustración 19. Ausentismo.



Fuente: En el mes, ¿qué tan frecuente el personal solicita permisos? Resultados de la aplicación a los encargados de La Recicladora, S.A. (2020). Elaboración propia.

Nota: La muestra de encargados de la empresa La Recicladora, S.A., para el estudio de productividad laboral fue de 7.

Ilustración 20. Retención de personal.



Fuente: ¿Cuán a menudo hay rotación de personal en la empresa? Resultados de la aplicación a los encargados de La Recicladora, S.A. (2020). Elaboración propia.

Nota: La muestra de encargados de la empresa La Recicladora, S.A., para el estudio de productividad laboral fue de 7.

4.2 Análisis de resultados

A continuación, se detallan los resultados de las medidas de tendencia central y de variabilidad de la variable clima organizacional de ambas empresas:

Tabla 13.

Resultados de las medidas de tendencia central de la variable clima organizacional

<i>Sub Total 1</i>	
<i>Clima Organizacional</i>	
Media	84.7
Error típico	2.60024314
Mediana	89
Moda	89
Desviación estándar	14.2421182
Varianza de la muestra	202.837931
Curtosis	2.05727705
	-
Coefficiente de asimetría	1.47338762
Rango	59
Mínimo	41
Máximo	100
Suma	2541
Cuenta	30
Mayor (1)	100
Menor(1)	41
Nivel de confianza(95.0%)	5.31809434

Fuente: Análisis de los resultados de los cuestionarios (2020).

- **Media (\bar{X})=** El promedio de los colaboradores de ambas empresas considera que existe un 84.7% del clima organizacional.
- **Mediana (Me)=** El 50% de los colaboradores de ambas empresas considera que es mayor o igual al 89% el clima organizacional.

- **Moda (Mo)**= Los colaboradores de ambas empresas consideran con más frecuencia el 89% del clima organizacional.
- **Desviación estándar del clima organizacional**= La desviación estándar del clima organizacional de ambas empresas es de 14.24
- **Coefficiente de variación del clima organizacional** = La variación porcentual de clima organizacional de ambas empresas es del 17%.

A continuación, se detallan los resultados de las medidas de tendencia central y de variabilidad de la variable productividad laboral de ambas empresas:

Tabla 14.

Resultados de las medidas de tendencia central de la variable productividad laboral

<i>Sub Total 2</i>	
<i>Productividad Laboral</i>	
Media	50.1666667
Error típico	2.53709848
Mediana	52.5
Moda	53
Desviación estándar	8.78876694
Varianza de la muestra	77.2424242
Curtosis	0.22970889
Coefficiente de asimetría	-0.80169384
Rango	29
Mínimo	32
Máximo	61
Suma	602
Cuenta	12
Mayor (1)	61
Menor(1)	32
Nivel de confianza(95.0%)	5.5841161

Fuente: Análisis de los resultados de los cuestionarios (2020).

- **Media (\bar{X})=** El promedio de los jefes de ambas empresas considera que existe un 50.17% de productividad laboral.
- **Mediana (Me)=** El 50% de los jefes de ambas empresas considera que es mayor o igual al 52.5% la productividad laboral.
- **Moda (Mo)=** Los jefes de ambas empresas consideran con más frecuencia el 53% de productividad laboral.
- **Desviación estándar de la productividad laboral=** La desviación estándar de productividad laboral de ambas empresas es de 8.78
- **Coefficiente de variación de la productividad laboral =** La variación porcentual de productividad laboral de ambas empresas es del 18%.

Para responder a la H_i = existe relación directa y significativa entre el clima organizacional y la productividad laboral. Se ingresaron los datos en el sistema SPSS V22 (*tabla no. 15*) y se correlacionaron en la variable del estudio= clima organizacional, como la variable del estudio= productividad laboral de ambas empresas dando una **correlación positiva muy baja** con **0.011**, además se corroboró la correlación en Excel (*tabla no. 16*) que reflejó los mismos resultados, revelando que si existe una mínima influencia del clima organizacional en la productividad laboral del colaborador. Estos resultados demuestran que la hipótesis inicial de variables totalmente dependientes es incorrecta, sino que su influencia es casi nula ($r \approx 0$), con una relación no lineal (*ilustración no. 21*).

Tabla 15.

Correlación de las variables del estudio "clima organizacional" y "productividad laboral" de las empresas "CentralAmericaData" y "La Recicladora, S.A."

Correlaciones		V1	V2
V1	Correlación de Pearson	1	.011
	Sig. (bilateral)		.973
	N	12	12
	Bootstrap ^c Sesgo	0	-.018

	Error estándar		0	.243
	Intervalo de confianza a	Inferior	1	-.500
	95%	Superior	1	.454
V2	Correlación de Pearson		.011	1
	Sig. (bilateral)		.973	
	N		12	12
	Bootstrap ^c	Sesgo	-.018	0
		Error estándar	.243	0
	Intervalo de confianza a	Inferior	-.500	1
	95%	Superior	.454	1

Fuente: Resultados de la correlación de las variables "clima organizacional" y "productividad laboral" en el programa SPSS V22 (2020).

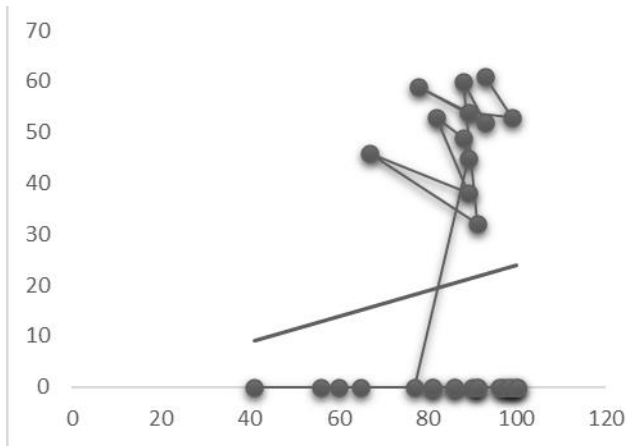
Tabla 16.

Correlación de las variables del estudio "clima organizacional" y "productividad laboral" de las empresas "CentralAmericaData" y "La Recicladora, S.A."

Correlación de Pearson	
Coefficiente de correlación	0.011
Pearson	0.011

Fuente: Resultados de la correlación de las variables "clima organizacional" y "productividad laboral" en el programa Excel. Elaboración propia.

Ilustración 21. Diagrama de dispersión y la relación no lineal de las variables "clima organizacional" y "productividad laboral" (2020).



Fuente: Elaboración propia.

Nota: La muestra de encargados de la empresa La Recicladora, S.A y CentralAmericaData, para el estudio de productividad laboral fue de 5 y 7 respectivamente. Para el estudio de clima laboral, la muestra de colaboradores fue de 11 para La Recicladora, S.A y 19 para CentralAmericaData.

El clima organizacional es percibido desde el inicio de la relación laboral y puede influir en la productividad, para una empresa es importante que tanto su cliente interno como externo esté satisfecho para alcanzar las metas. Se demostró que los componentes del clima organizacional tienen poca pero no nula influencia en el desempeño del colaborador. La empresa debe tener claro que el proceso de la gestión del clima organizacional se sustenta en la credibilidad y para esto hay que mostrar avances a los colaboradores por medio de las medidas correctivas, ahí entra en juego la alta dirección de la organización.

En un estudio, el clima organizacional se usó como factor determinante de la variable productividad laboral en una investigación realizada por Jaimes, et al., (2018) en PYMES del sector confección en el área metropolitana de Bucaramanga, Colombia. Los resultados demostraron un rango de correlación positiva muy baja hasta una correlación positiva grande y perfecta entre los factores de la dimensión humana (motivación, satisfacción, trabajo en equipo, clima organizacional, etc.), con respecto a la dimensión del proceso productivo (materia prima, mano de obra, método de trabajo, gestión, etc.). Concluyendo que los factores que son determinantes para la productividad laboral dentro de la dimensión humana se encuentran el comportamiento

grupal y el ambiente social de trabajo, en relación con la dimensión del proceso productivo que son la gestión del proceso y la capacitación/control del personal.

Para poder contrastar los resultados de la investigación llevada a cabo por Jaimes, et al., (2018), hay que puntualizar que las empresas de la presente investigación pertenecen a sectores y metodología de trabajo diferentes, esto pudo haber influido en que no haya correlación positiva grande y perfecta entre las variables de estudio.

En otro estudio realizado por Nieto (2016), sobre considerar cuáles eran las variables críticas en la satisfacción laboral, tomando en cuenta los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación humana. En la investigación sobresalieron las subescalas de la dimensión extrínseca: A) la estabilidad del empleo; B) el supervisor inmediato y; C) el salario. En la dimensión intrínseca resaltaron las subescalas: a) la posibilidad de utilizar sus capacidades; b) la responsabilidad que se les ha asignado y; c) el reconocimiento que obtienen por el trabajo bien hecho. Sacando las siguientes tres conclusiones: 1) que la satisfacción laboral está más relacionada con las apreciaciones subjetivas que otorga la empresa orientada a las condiciones del trabajo, que con los elementos objetivos del tipo de trabajo porque no tienen mucho impacto favorable en la satisfacción laboral; 2) estableciendo tres niveles en los factores de satisfacción, el primero es el contenido o interés del trabajo, el segundo el salario y el tercero las posibilidades de promoción; 3) el factor que influye negativamente sobre la satisfacción laboral es que el trabajo interfiera en la vida personal del colaborador.

Y, por último, se presenta el estudio llevado a cabo por los investigadores Sabater, Armas, y Cabezas (2019), con el objetivo de poder comparar resultados en ambas investigaciones. Se realizó la investigación de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg, para determinar la satisfacción laboral en los trabajadores sociales en La Rioja. Los resultados indicaron que la satisfacción de los trabajadores es alta, con respecto a los factores intrínsecos y los extrínsecos. El indicador que puntuó bajo fue la posibilidad de promoción del factor intrínseco. Con respecto al factor extrínseco el

indicador que causa insatisfacción laboral es el salario. Concluyendo en relación la motivación los factores extrínsecos origina desmotivación y el efecto es la insatisfacción laboral, en cambio, los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción en el empleo, debido a la propia motivación del empleado.

En comparación con la presente investigación a las llevadas a cabo por Nieto (2016) y Sabater, Armas, y Cabezas (2019), el factor extrínseco de la motivación salió bajo en la empresa multinacional, donde los reconocimientos y la hospitalidad al ingresar a laborar se encuentran en un nivel crítico, debido a que no se cuenta con un plan de beneficios socializado y algunas veces se omite la inducción hacía la empresa.

Entonces a partir de estos resultados se desarrollará un “Plan de Trabajo” por medio de una política de clima laboral, a nivel organizacional que permita priorizar y asegurar la implementación de mejoras en todos los aspectos críticos identificados en la variable de clima organizacional para CentralAmericaData. El seguimiento por parte de la alta gerencia a dicho Plan será también una tarea importante para asegurar la mejora de los resultados.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- 1) Se logró cumplir con el objetivo general de la investigación, que era determinar si la variable clima organizacional se relacionan y a qué nivel con la variable productividad laboral. Se evidenció la existencia de una **correlación positiva muy baja** ($r=0.011$), entre la variable de clima organizacional y su impacto con la productividad laboral. Se concluye que la hipótesis de que la variable “productividad laboral” era totalmente dependiente de la variable “clima organizacional”, no es del todo cierto, sino que posee una influencia correspondientemente positiva.
- 2) **El clima organizacional** de la empresa “**CentralAmericaData**”, es **óptimo** y esto influye relativamente en que el índice de rotación y ausentismo sea el **adecuado**.
- 3) **El clima organizacional** de la empresa “**La Recicladora, S.A.**” es **óptimo**, pero no tiene incidencia en el índice de rotación y ausentismo, ya que este se encuentra en un nivel **crítico**.
- 4) **El clima organizacional** de ambas empresas se encuentra en un **nivel óptimo**, por eso la satisfacción laboral se ve reflejado en las actitudes de los colaboradores con su compromiso en cumplir sus metas.

- 5) El **clima organizacional** de ambas empresas es del tipo **productivo**, esto impacta de forma positiva a que el desempeño y/o productividad de los colaboradores esté orientado al logro de los objetivos, buscando el máximo esfuerzo.
- 6) En la **dimensión de orgullo** de la empresa “**CentralAmericaData**” sobresale de forma **negativa** en la parte de **trabajo individual**, que se encuentra en un **nivel crítico**, porque la empresa no cuenta con planes de beneficios, para sus empleados.
- 7) En la **dimensión de orgullo** de la empresa “**CentralAmericaData**” sobresale de forma **negativa** en la parte de **hospitalidad**, considerando que no siempre se brinda la inducción general a los colaboradores.
- 8) La **productividad** de la empresa “**CentralAmericaData**” se desenvuelve en un **nivel óptimo**, que proporciona un ambiente cálido para desarrollar las tareas diarias, logrando la identificación del personal con la empresa y que la rotación y ausentismo se encuentre en un **nivel adecuado**.
- 9) La **productividad** de la empresa “**La Recicladora, S.A.**” se desenvuelve en un **nivel adecuado**, en donde se puede mejorar el apoyo y supervisión de los jefes al personal, para que los colaboradores sigan lineamientos establecidos y lograr que sean más objetivos en su planeación y ejecución de tareas.
- 10) La **productividad** de la empresa “**La Recicladora, S.A.**”, se ve afectada por la dimensión de desvinculación de personal, a un **nivel crítico** en los indicadores de **rotación y ausentismo** del área operativa y administrativa, donde la identificación del personal con la empresa es la adecuada pero no influye en el índice de rotación.

5.2 Recomendaciones

- 1) Se propone crear un proyecto de fortalecimiento institucional a través de una política aplicable para CentralAmericaData sobre la administración del clima organizacional, enfatizando en las dimensiones clave que reflejan los resultados del estudio.
- 2) Se recomienda a las empresas que incluyan dentro de su plan de capacitación, realizar la inducción general, con el fin de ir internalizando un clima favorable al nuevo colaborador.
- 3) Además, tomar en cuenta que, al tener capacitado a su recurso humano, influirá en el incremento de la productividad y que el colaborador se sienta comprometido con la organización.
- 4) Uno de los factores que influye en el clima organizacional es contar con plan de beneficios para los colaboradores, que además debe de ser socializado en la inducción general, con el fin de que el colaborador se sienta identificado con la empresa.
- 5) Se debe de contar con una entrevista de salida para conocer los motivos de renuncia o el porqué del comportamiento del colaborador que lo llevó a la empresa a tomar la decisión de la desvinculación personal y así tomar en cuenta las áreas de mejora en la organización.
- 6) Se recalca a los gerentes generales de cada empresa, el involucramiento con las propuestas de las políticas de clima organizacional y productividad laboral, con el fin de garantizar el cumplimiento del proceso.

- 7) El gerente general debe de evaluar sus habilidades interpersonales, porque estas le favorecerán en el manejo del equipo de trabajo cómo el tipo de clima laboral que se tenga en la organización.

- 8) Como la investigación se realizó en dos empresas PYMES de sectores diferentes de servicio, se recomienda que se sigan realizando estudios en sectores de la misma área, con el fin de evaluar si se da una correlación positiva alta, en las variables de clima organizacional y productividad laboral.

- 9) Se invita a las PYMES que consideren las gestiones de clima organizacional como un factor primordial para incrementar la productividad y satisfacción tanto de sus clientes internos como externos.

- 10) Se sugiere a la Unidad de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-, que se incluya en el pensum de estudios de la Maestría Gestión Humana y Organizacional, dentro del curso de “Gestión de la cultura organizacional/ Liderazgo” el tema de clima organizacional, para que el curso se llame “Gestión de la cultura y clima organizacional/ Liderazgo”.

Capítulo VI

Propuesta de intervención

“Optimizar la dimensión de orgullo del clima laboral en CentralAmericaData, a través de la conformación del departamento de recursos humanos, para poder reestructurar el plan de beneficios y la inducción general”

Para la elaboración de la propuesta de intervención hay que considerar que no es posible diseñar un solo proyecto, que pueda ser ejecutable para ambas PYMES del estudio por las siguientes razones: a) el giro de los negocios es diferente; b) al igual que la modalidad de trabajo (presencial y a distancia) y; c) el factor tiempo es limitante para el diseño y presentación del proyecto titulado “optimizar la dimensión de orgullo del clima laboral en CentralAmericaData, a través de la conformación del departamento de recursos humanos, para poder reestructurar el plan de beneficios y la inducción general”. Además, que las variables del estudio (clima organizacional y productividad laboral) no reflejaron una correlación positiva alta, sino que una correlación positiva baja. Entonces se considera una propuesta enfocada en la variable de clima organizacional para una sola empresa del estudio.

Por tal razón se eligió a la empresa CentralAmericaData, porque, aunque el clima organizacional se encontró en un nivel óptimo del 86%, resaltó con un nivel crítico en la dimensión de orgullo en los indicadores de inducción a la empresa y motivación/reconocimiento. Tomando en cuenta estos resultados, se elaborará una propuesta enfocada en el salario emocional, específicamente en los subsistemas de mantenimiento y desarrollo de personal, a través de un plan de beneficios y la reestructuración de la inducción general, para que sea ejecutada por el departamento de recursos humanos de la empresa CentralAmericaData. Como no se cuenta con dicho departamento, también se sugiere la posibilidad de que se estructure.

6.1 Análisis de participantes

La propuesta de intervención se ejecutará en CentralAmericaData, que es una empresa ubicada en Costa Rica desde el año 2,007, con un giro de negocio enfocado en servicios de asesoría para brindar soluciones comerciales a empresas de Latinoamérica. Por el tipo de trabajo de recopilar y analizar la información, tiene la ventaja de poder contratar mano de obra especializada en inteligencia comercial para operar de forma virtual, por eso su nómina abarca a personal que trabaja desde México a Colombia.

Los resultados de la investigación del clima organizacional realizada en el mes de noviembre del año 2020 revelaron, que dentro del equipo de trabajo hay un clima organizacional productivo, pero, aunque el nivel es óptimo con un 86% si hay dos subdimensiones que salieron con un nivel crítico, ambas pertenecen a la dimensión de orgullo y son la de trabajo individual con un 42.11% y hospitalidad con un 59.21%. Por tal motivo se considera abordar dentro de la propuesta de intervención el salario emocional, para que no afecte en un futuro al clima organizacional porque la satisfacción del colaborador influye en el rendimiento laboral. En la tabla número 17 de análisis de participantes se exponen los intereses como limitaciones de cada grupo involucrado.

Tabla 17.

Análisis de participantes

Grupos	Intereses	Limitaciones	Recursos y Mandatos
CentralAmericaData - Gerencia general	Mejorar los indicadores de inducción general, motivación y reconocimiento del clima organizacional.	Aunque se cuenta con un plan de beneficios a plazos por resultados, los colaboradores no lo tienen claro. Este plan se puede ampliar con: a) "Te invito a un café",	La factibilidad de poder ampliar el plan de beneficios a través de una política, para incrementar la satisfacción y facilitar la identificación del

<p>Se propone crear una política para ampliar el plan de beneficios hacia sus colaboradores, con el fin de reconocer su labor e incentivarlos.</p> <p>Además de crear una política de inducción general para los colaboradores y crear la identificación con la organización.</p>	<p>donde el jefe podrá interactuar con su equipo de trabajo, para socializar y conocerse mejor, sin hablar del trabajo; b) beneficios sociales: seguros médicos, ayuda con los gastos escolares de los hijos; c) el último día de cada trimestre, poder salir al medio día, si se ha cumplido con los objetivos trimestrales; d) a través de una “cuponera tu tiempo”, recompensar con 3 días al año (aparte de las vacaciones), donde podrán escoger el día de cumpleaños, el día de los padres, asuetos oficiales de cada país o por alguna otra actividad personal/familiar, solicitar al jefe inmediato para que se pueda planificar y no quedarse sin personal el área; e) retribución flexible o a la carta: donde la empresa hace una combinación de las propuestas mencionadas y el colaborador escoge según</p>	<p>colaborador con la organización, puede verse limitado por factores económicos o el factor del tiempo al prever retrasos en la entrega de proyectos.</p> <p>El tiempo es un factor limitante al momento de preparar y proporcionar la inducción general. Debido que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, que pueda encargarse de llenar a estos procesos, la gerencia general debe de buscar un tiempo entre todas sus actividades, para poder preparar e implementar la inducción, por lo cual no a todos los colaboradores se le ha brindado una inducción al momento de su incorporación.</p> <p>Normas Internacionales del Trabajo de la Oficina Internacional de Trabajo-OIT</p>
---	--	--

	<p>necesidades. Los directivos pueden oponerse a extender su plan de beneficios por quedarse sin mano de obra.</p> <p>La empresa cuenta con inducción constante, pero la inducción general no está normada, por lo que se brindó solo a un grupo de colaboradores a su ingreso. Puede haber resistencia por parte de los directivos al tomar en cuenta la reinducción, por factores de tiempo.</p>	<p>Declaración Universal de los Derechos Humanos, adoptada y proclamada por la Asamblea General, resolución 217 A (III), 10 de diciembre de 1948.</p> <p>Decreto Ejecutivo N.º 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT, Reglamento para regular el teletrabajo.</p> <p>Decreto Legislativo N.º 9738, Ley para regular el teletrabajo.</p> <p>Guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo.</p>
<p>CentralAmericaData</p> <p>- Empleados</p>	<p>Sentir el interés de parte de la organización, en fortalecer los procesos internos, que influirá en el comportamiento de los colaboradores.</p>	<p>Los colaboradores se sentirán tomados en cuenta cuando perciban cambios respecto a lo que plantearon en el cuestionario de clima organizacional, pero la alta gerencia puede que no tome en cuenta las políticas</p> <p>Si la alta gerencia considera que no es necesario implementar las mejoras de sus normas o planes, con el fin de no incurrir en gastos económicos y de tiempo, el proyecto no será viable.</p>

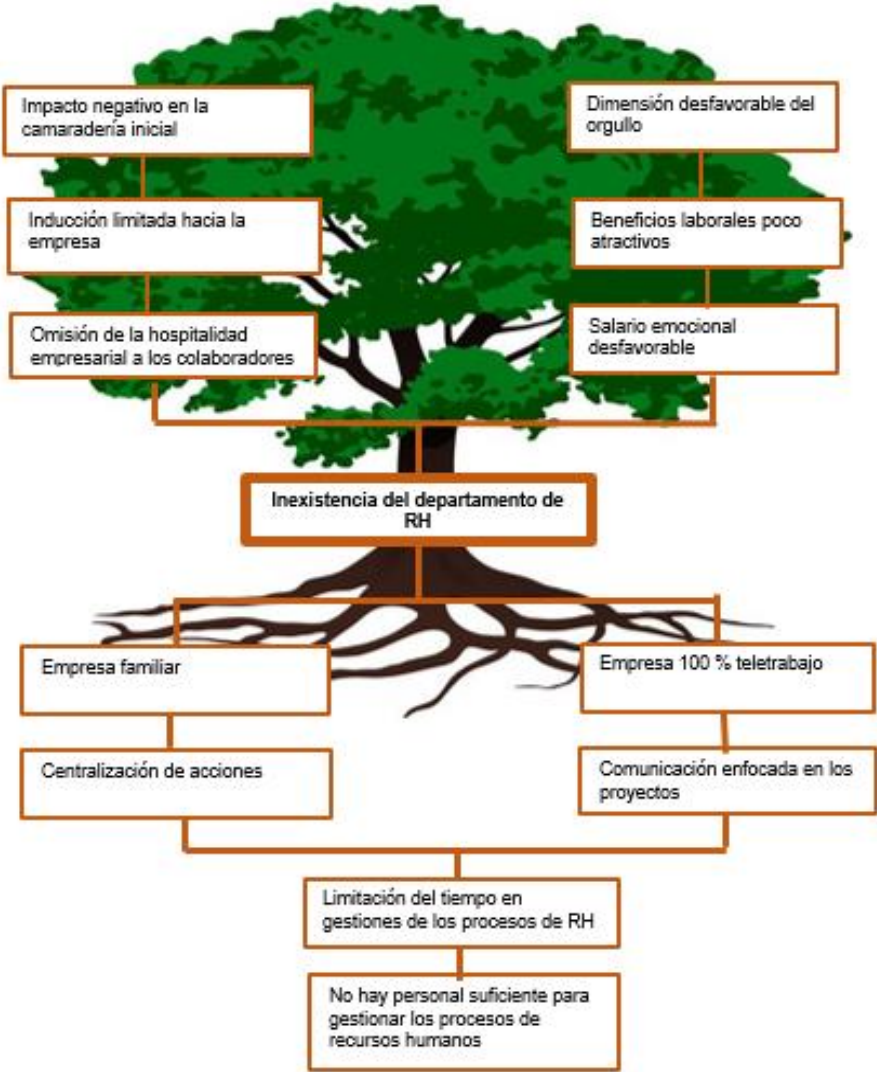
		propuestas en el proyecto, porque tanto el clima organizacional y productividad laboral salieron óptimos.	Ley N. 2 del 26 de agosto 1943- Código de trabajo
CentralAmericaData	Buscan el valor en la satisfacción del servicio que se les brinda, para establecer lealtad con la empresa.	Los clientes al ver que no hay un servicio eficiente pueden irse con las demás marcas en el mercado. Los trabajadores al estar desmotivados pueden afectar el servicio que se brinda al cliente y por ende la productividad final.	El tiempo de nuevo es un factor limitante para poder elaborar un código de ética como las normas o políticas de servicio al cliente, por lo mismo que las empresas no cuentan con un departamento de recursos humanos, que pueda encargarse de lleno a estos procesos, las gerencias generales no han asignado a un encargado para estos temas. ISO 9001: Satisfacción del cliente
- Clientes			

Fuente: Análisis de los resultados de la investigación. Elaboración propia.

6.2 Análisis de problemas

Se identifica como el problema central del proyecto en la empresa CentralAmericaData que no existe el departamento de recursos humanos, lo cual recarga a gerencia general para que gestione la inducción general a los nuevos colaboradores. Que muchas veces por falta de tiempo se omite este proceso. Además, no se ha valorado el impacto en el salario emocional, que tiene el plan de beneficios a plazos.

Ilustración 22. Árbol de problemas.



Fuente: Elaboración propia.

6.3 Análisis contextual y diagnóstico

La gerencia de CentralAmericaData, está interesada en aumentar sus incentivos a sus colaboradores, porque son un recurso valioso para alcanzar sus metas del plan estratégico. Como cuentan con talento humano muy especializado en las áreas de inteligencia comercial, enfocados en la recopilación y análisis de la información sobre economía y negocios a nivel de Latinoamérica.

Por el tipo de trabajo administrativo que se hace en la empresa, brinda la oportunidad de que sea teletrabajo y abre las puertas de que las personas de diferentes lugares del mundo puedan aplicar y trabajar en una empresa que permite este tipo de oportunidad, además de los beneficios que contrae la empresa como no pagar recursos materiales y administrativos (computadoras, escritorios, sillas, luz, agua, edificio, etc.), porque estos recursos lo ponen los colaboradores.

Además, hay que tomar en cuenta que esta modalidad de trabajo virtual afecta en la limitación del contacto social y del compañerismo en las relaciones sociales. Por eso las empresas deben de permitir esos espacios de interacción con su equipo de trabajo, porque al estar tan distantes, da a lugar que las personas puedan interesarse más por el hecho de que solo es trabajo y trabajo, sin esa oportunidad de conocerse como equipo y poder socializar con el mismo.

También, esas políticas que consideré la empresa para impulsar la motivación de sus colaboradores, será fundamental para aumentar ese salario emocional y además de posicionarse como una empresa atrayente para poder trabajar.

Hay que considerar que solo se enfocará el proyecto en tres pilares de necesidades encontradas durante la evaluación del clima organizacional. Estas necesidades son

cubiertas por el salario emocional, según la teoría bifactorial de la satisfacción laboral de Frederick Herzberg.

- **Departamento de recursos humanos:**

La empresa no tiene estructurado el departamento de recursos humanos, por lo que la gerencia general debe de gestionar algunos procesos relacionados a dicha área, aparte de todas sus funciones.

- **Inducción general o hacia la empresa:**

El 57.9% de los colaboradores de CentralAmericaData no recibió inducción general al momento de ingresar a laborar. La inducción general es fundamental para empezar el proceso de formación del sentido de pertenencia del colaborador hacia la empresa, además de incentivar el compromiso con su trabajo.

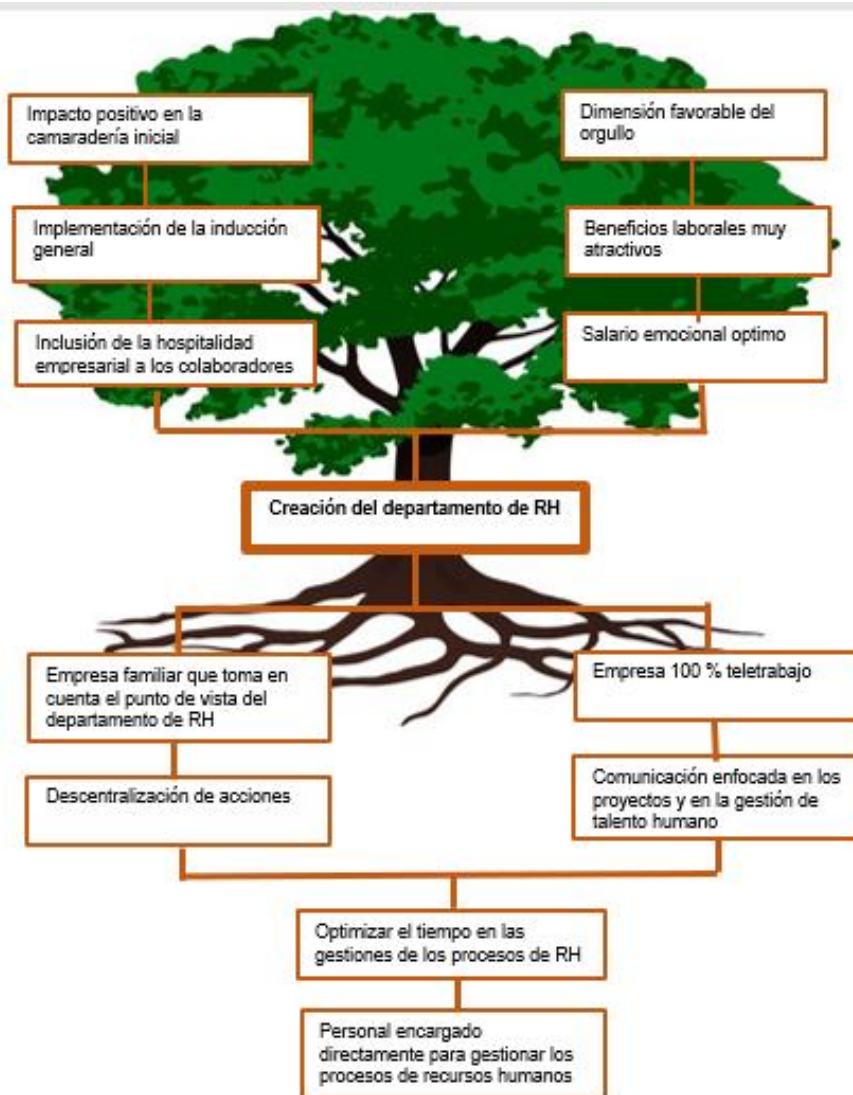
- **Plan de beneficios:**

Los colaboradores de CentralAmericaData cuentan con un plan de beneficios a plazos, este consta de un bono a fin de año por productividad y la posibilidad de un aumento de salario. La empresa puede ofrecer otras formas de incentivos motivacionales que impactan positivamente en el salario emocional y que optimizará el clima organizacional, como las sugeridas en el análisis de participantes.

6.4 Análisis de objetivos

Con respecto a los inconvenientes y necesidades puntualizados en el árbol de problemas, se toman y se transforman en objetivos viables para la intervención. A través de propuestas factibles para que la empresa pueda llevarlas a cabo.

Ilustración 23. Árbol de objetivos.



Fuente: Elaboración propia.

6.5 Análisis de opciones

Según el árbol de objetivos se evidencian tres alternativas que ayudarán a mejorar la dimensión de orgullo en la empresa CentralAmericaData. Estas alternativas se convierten en propuestas de intervención, pero para esta investigación se tomará en cuenta sólo el panorama ideal sugerido por la investigadora en dichas alternativas:

- **Departamento de recursos humanos:**

Se plantea constituir el departamento de recursos humanos, integrado por una jefatura de recursos humanos y una asistente. Con el fin de que el departamento administre todo lo relacionado al personal.

Salario emocional:

- **Mantenimiento de personal:**

Que la empresa reenfoque los planes de beneficios económicos actuales y que los amplíe con beneficios sociales para incentivar a los colaboradores a seguir formando parte del equipo de trabajo de la empresa.

- **Desarrollo de personal:**

Como no a todo el personal se le ha brindado la inducción general, se propone estandarizarla ya que favorece a la disminución de ansiedad por parte del nuevo colaborador y crea identificación con la empresa.

Tabla 18.

Análisis de opciones

Alternativas	Opción 1:	Opción 2:	Opción 3:
	Panorama ideal	Panorama medio	Panorama limitado
Departamento de recursos humanos	Contratar una consultora para que ayude a formalizar el departamento de recursos humanos en la empresa, así ir descentralizando acciones de parte de gerencia general, con respecto a los subsistemas de mantenimiento y desarrollo de recursos humanos.	Formar el departamento de recursos humanos en la empresa, para descentralizar acciones de gerencia general.	La Gerencia General sigue ejecutando las tareas del departamento de recursos humanos.

Salario emocional

Mantenimiento de personal	Contratar una consultora para que estructure un nuevo plan de beneficios para la empresa. Ya que se cuenta con uno de beneficios a plazos, pero se puede mejorar, incentivando el salario emocional.	Que el departamento de recursos humanos estructure e implemente una política de beneficios para los colaboradores, con el fin de motivarlos y promover el salario emocional.	La Gerencia General sigue a cargo del plan de beneficios con un nuevo enfoque de incentivos para sus colaboradores.
----------------------------------	--	--	---

Desarrollo de personal	Contratar una consultora para que reestructure el programa de inducción general de la empresa.	Que el departamento de recursos humanos elabore un nuevo plan de inducción general, para que al momento de ingresar un nuevo colaborador se	La Gerencia General elaborará y gestionará el programa de inducción general.
-------------------------------	--	---	--

establezca sentido de pertenencia y compromiso al estar enterado de la estrategia, beneficios como de las normas y políticas de la institución.

Fuente: Análisis de los resultados de la investigación. Elaboración propia.

6.6 Marco conceptual

Antes de empezar a describir qué es y cómo se trabaja el salario emocional en las organizaciones, se mencionó una frase de Steven Poelmans (como se citó en factorhuma.org, 2006) "Antes se tenía un alto concepto de alguien que dedicaba toda su vida a la empresa. Ahora, posiblemente muchos le creerían digno de compasión por no tener vida personal" (p.1). Esto es un mal salario emocional dentro de una organización y que es la realidad de muchas personas, y que las empresas deben de considerar si no se quiere contar con trabajadores zombis que según Fermin (2021), son los que quieren llegar a quincena y cobrar su salario que además dan mal servicio al cliente, no rinden igual que antes y toman más días por enfermedad que causa reducción de ganancias.

Es importante entender primero que el concepto talento humano es integral (conocimientos; habilidades; capacidades; motivaciones y actitudes), que un colaborador posee y lo demuestra con la finalidad de alcanzar las metas propuestas por la empresa, también fue evolucionando desde el siglo pasado la forma en cómo se gestionaban los recursos humanos, fue cambiando la percepción de ver y tratar al colaborador hasta considerarlo como parte fundamental para la organización (Viñán, Navarrete, Torres, y Lara, 2018). Ahora los conceptos clima organizacional; motivación; salario emocional y productividad laboral son parte del departamento de recursos humanos, donde la administración busca alinear estos temas con actividades enfocadas a la estrategia de la empresa.

Ahora bien, el clima laboral y la dimensión del salario emocional son un componente tan importante, en la salud emocional de los colaboradores porque abarca el tema de motivación y productividad laboral. Según Llano (2014), la globalización permite diversas formas de contratación como horarios laborales y hay necesidad de flexibilizar los turnos laborales, para que las personas encuentren un equilibrio entre la jornada laboral de 8 horas y su vida personal, que garantizará 3 factores: 1) motivación; 2)

concentración y 3) rendimiento, estos factores por medio del salario emocional facilitarán los elementos de productividad y rentabilidad del negocio.

Pero ¿por qué se enfatizará tanto en el tema del salario emocional y su efecto en el rendimiento del colaborador?, simplemente porque una persona no trabaja como una máquina sin el factor de las emociones y su desempeño, se verá afectado a un grado dependiendo de su estado de ánimo porque no es igual, ejecutar una tarea cuando se está motivado a cuando simplemente tiene que cumplir con sus obligaciones. Para poder entender mejor lo que es el salario emocional se presentan algunas de las definiciones más completas para el investigador:

Se definirá cada palabra de salario emocional según Gay (2006), se le asigna salario porque trata de identificar el término con el pago económico quincenal o mensual, y lo emocional aporta la relación de la satisfacción por factores intrínsecos que fomentan la motivación.

El rendimiento, motivación, satisfacción y productividad del empleado se ve mejorado bajo el uso de un esquema de retribuciones mayormente conocido como “salario emocional” (...) Dicha satisfacción se logra no sólo a través de un buen sueldo, sino también por medio de un equilibrio entre la vida personal, laboral y familiar (Espinoza y Toscano, 2020, p. 74).

Todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. Se articula a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico en la calidad de vida y la productividad de las personas. (González, 2017, p. 80).

Entonces cuando se habla de salario emocional no se está refiriendo al pago económico que recibe un colaborador, sino que se refiere al interés que tiene la

empresa por motivar y recompensar a sus trabajadores, que van a percibir como salario emocional a través de pequeñas acciones que no tienen que ser monetarias. Además, González resalta que estas acciones tienen impacto a largo plazo en el clima y satisfacción laboral, porque su fin es que los colaboradores obtengan un equilibrio entre el trabajo y su vida personal. Según Viñan et al. (2018), la carga excesiva de trabajo no favorece a un desarrollo profesional adecuado sino más bien un componente negativo. La generación de los *Millenials* buscan mejoras en sus condiciones laborales que le puedan ofrecer la empresa según Fedesarrollo – ACRIP y Giraldo (2017- 2018). Desde ese punto de vista las organizaciones deben cambiar su enfoque de metodología de trabajo y compensaciones.

Por eso la motivación es un factor importante a la hora de trabajar con entusiasmo y rendir mejor. Según los autores Castillo y Pardo (2017), los incentivos crean competitividad y aumento de productividad sana porque impulsa al trabajo óptimo para dar altos resultados, que además una organización debe de considerar y gestionar el salario emocional a través de 6 elementos como: 1) desarrollo profesional y relacional; 2) sentido de pertenencia; 3) orden en la vida personal; 4) entorno laboral; 5) cultura laboral y; 6) bienestar psicológico.

Así mismo los gerentes deben de comprender que si el trabajo se lleva a cabo en el día, y que las horas de la noche y la madrugada se llevan a cabo diversas actividades como: estudios y tareas; el oficio; hacer la comida; planchar; aseo personal; arreglar a los hijos (si los tienen); y poder dormir, en qué momento hay un espacio de convivencia familiar-personal sano sin la corredera del día a día. Inclusive en el artículo flexibilidad laboral y salario emocional se reflexiona que, para ser justos con los colaboradores, el tiempo laboral debe ser orientado hacia la calidad de vida para ser una empresa rentable y sostenible (Llano,2014).

Cabe mencionar que el salario emocional empieza a ser percibido desde el proceso de reclutamiento y selección, además cada individuo aporta a la identidad colectiva

que se tiene de la empresa y determinan los comportamientos. Si la organización no presta atención a la imagen que están transmitiendo desde el momento de: a) la forma que se da la bienvenida al colaborador (por eso es fundamental la inducción general); b) si se es claro cuáles son los beneficios que se obtienen al formar parte del equipo; c) el estilo predominante de comunicación y liderazgo existentes, no se darán cuenta que su gente empezará a desmotivarse hasta que el salario emocional este bajo. En la actualidad las necesidades del colaborador son igualmente importantes que el tema de la retribución económica, para obtener talento humano competente y motivado que facilitará la productividad beneficiando económicamente a la empresa.

Al mismo tiempo la persona persigue alcanzar logros personales-profesionales y la empresa siempre anda en la búsqueda, de las competencias de sus colaboradores para obtener empleados competitivos y que, a través de la satisfacción laboral, se obtenga a un empleado comprometido porque siente que está aportando a su proyecto de vida personal (Quintero y Bentacur, 2018). Entendiendo que la persona rinde mejor por la motivación gestionada por los incentivos que brinda su empleador, porque las personas trabajan por necesidad, pero si hay estímulos emocionales se sentirán más comprometidos con la empresa. Dijo el poeta Celaya (como se citó en Medina, 2010b), que el ser humano siempre estaría en busca de darle sentido a su trabajo y a su vida.

Se puede señalar que el salario emocional se compone de un factor externo y otro interno: a) los intrínsecos o motivacionales: el trabajador percibe subjetivamente los elementos que se le otorgan como una recompensa y; b) los extrínsecos o de higiene: son aquellos elementos que tienen un costo cuantificable en la empresa y que se brinda como un beneficio al colaborador (Burgos, Molestina, y Castro, 2017). Aquí ya se está hablando de la teoría bifactorial de la satisfacción laboral que propuso Herzberg, los elementos intrínsecos son acciones que los altos mandos pueden ejecutar sin que cueste dinero a la empresa, como el estar pendiente de las necesidades de los colaboradores que traerán un alto impacto en la motivación.

Dado que la investigación del clima organizacional y su impacto en la productividad en CentralAmericaData salió muy favorable, pero con dos indicadores críticos que fueron la inducción a la empresa y el tema de beneficios empresariales. Por eso el giro de la investigación pasó del tema de clima organizacional al subtema del salario emocional, para poder enfocarse en los indicadores encontrados a nivel crítico de hospitalidad y motivación del clima organizacional, por medio de acciones que la empresa pueda implementar para impactar en la motivación de su personal.

Por ejemplo en la empresa CentralAmericaData le dan mucha importancia a la formación y la capacitación, pero no hay políticas significativas con respecto al salario emocional como poder otorgar el día del cumpleaños; el día de la madre; los feriados locales; o los espacios de interacciones no laborales donde los jefes se tomen un tiempo y conozcan a su gente y que situaciones personales están atravesando; el poder salir más temprano a cada trimestre por cumplimiento de metas, que son algunas de las propuestas para mejorar el salario emocional que beneficiará a la empresa y trabajadores. Con el fin de que la empresa brinde un equilibrio entre el trabajo y la recreación personal.

Sobre todo, en las situaciones de teletrabajo, aunque deben de contar con un espacio adecuado y determinado para poder llevar a cabo su trabajo, también hay que considerar que las condiciones familiares y personales entre cada colaborador son muy variadas (se plantea este tema por la situación mundial debido a la pandemia por el Covid-19), porque antes se tenía el tiempo en que los hijos o hermanitos estaban en el colegio, ahora estar en la casa trabajando y al pendiente de que reciban las clases o el ruido, ocasiona estrés y distracción a los colaboradores que además tienen la presión del cumplimiento de objetivos diarios. En estos aspectos las empresas deben de tomar acciones y ser flexibles para beneficio de sus colaboradores, como por ejemplo con un horario más versátil o el estar al pendiente de sus necesidades, impactará a nivel emocional que beneficiará en la motivación e incrementará su compromiso con la organización.

Porque el estrés ha demostrado perjudicar el rendimiento del trabajador y entre las consecuencias más relevantes están según Llano (2014): falta de compromiso que lleva a la insatisfacción laboral; dificultades para concentrarse y poder tomar decisiones; fatiga y cansancio, trastornos del sueño; problemas de salud, todos estos problemas se reflejarán en el trabajo como: ausentismo; disminución de dedicación y rendimiento dando baja productividad; aumento de rotación; accidentes laborales; quejas de clientes o usuarios; y llegar a tener actitudes poco éticas. Esto es como consecuencia de no prestar atención al tema de la gestión del salario emocional, que al fin de acabo trae más efectos negativos para la compañía que positivos como el compromiso.

Se puede decir que Frederick Herzberg (1923-2000) fue uno de los psicólogos sociales más influyentes del siglo XX, que con su teoría bifactorial de la satisfacción laboral empezaba a reforzar el término de salario emocional. Porque en esa época se tomaba como elemento motivador el dinero y no se consideraba el factor emocional (Andrade, 2018). Se puede agregar que la teoría de las 4 C's en que se debe basar las organizaciones, para proporcionar o armar su estrategia para conseguir un buen salario emocional en sus colaboradores según Gay (2006), son las: "1) condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto; 2) condiciones ambientales del espacio de trabajo; 3) compañerismo en las relaciones laborales 4) conciliación de trabajo y familia" (p.45).

Esta teoría de las 4C's sirve como guía y se complementa con las 4 fases de Medina (2007), para evaluar el grado de satisfacción del colaborador en el trabajo las cuales son las siguientes: I) compromiso y crecimiento: en donde la persona se encuentra motivada pero aún no se encuentra satisfecha; II) consolidación: aún la persona se encuentra motivada y logró alcanzar la satisfacción en su trabajo; III) complacencia: la persona está aún satisfecha con lo que realiza pero ya no está motivada; IV) decadencia: esta fase ya la persona perdió la motivación y la satisfacción en lo que hace. Los directivos pueden ver como un desafío y descontrol el cambiar la forma de

liderar a su equipo, pero hay que considerar que de los errores y aciertos se va aprendiendo para lograr la motivación-compromiso (Gómez, 2021).

Para poder cerrar el salario económico según Nicolás (2011) solo cubren necesidades básicas y lo emocional del salario, es la motivación individual de comprometerse con su trabajo para cumplir más allá de lo requerido. Entendiendo que si un colaborador no se siente motivado por la organización no trabajará comprometido y participativo. La comparación que hace Medina (2010a), del salario emocional como el hambre del espíritu que tratamos de calmar con el salario material, pero no tiene el mismo efecto de nivel de compromiso y de motivación que necesita el colaborador. Además, el salario emocional lo debe manejar el gerente general como una gestión de responsabilidad social empresarial, favoreciendo a que se vaya generando el sentido de pertenencia y motivación del trabajador para la empresa (Rubio-Rodríguez y Varón, 2018).

Y es lógico pensar de esa forma si los colaboradores también están aportando a la empresa, entonces por qué no poder retribuir desde el lado humano abarcando factores motivacionales que impulsarán la empresa. Como lo expresa Álvarez (2019), el objetivo de la empresa debe ser crear una marca con un propósito y poder tocar temas humanos. Al planificar el plan de beneficios deben pensar que sobre todo están trabajando con seres humanos, y se recalca para finalizar que sobre todo su compañía está en manos de ellos, se concluye con esta interrogante a manera de reflexión ¿cómo quiere tratar a su personal?

6.7 Matriz del proyecto/ marco lógico

Tabla 19.

Matriz del proyecto

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
<p>Fin:</p> <p>Que los indicadores de motivación/ reconocimiento y de inducción a la empresa (de la dimensión de orgullo) sean óptimos, a través de la:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de la hospitalidad empresarial a los colaboradores. • Implementación de la inducción general. • Impacto positivo en la camaradería inicial. • Salario emocional óptimo. • Beneficios laborales muy atractivos. • Dimensión favorable del orgullo. 	<p>Que la escala de medición pase del 42.11% (nivel crítico) al 81% (nivel óptimo) en el indicador de motivación/ reconocimiento.</p> <p>Que la escala de medición pase del 59.21% (nivel crítico) al 81% (nivel óptimo) en el indicador de inducción a la empresa.</p>	<p>Ambos indicadores se evaluarán al reevaluar el clima laboral, realizar el informe de comparación de los resultados de clima laboral de diagnóstico y luego de haber implementado el plan de acción.</p>	<p>La aplicación del plan de acción de salario emocional para la empresa CentralAmericaData.</p> <p>La factibilidad de poder ampliar el plan de beneficios a través de una política, para incrementar la satisfacción y facilitar la identificación del colaborador con la organización, puede verse limitado por factores económicos o el factor del tiempo al prever retrasos en la entrega de proyectos.</p> <p>El tiempo es un factor limitante al momento de preparar y proporcionar la inducción general. Debido que la empresa no cuenta con un</p>

departamento de recursos humanos, que pueda encargarse de lleno a estos procesos, la gerencia general debe de buscar un tiempo entre todas sus actividades, para poder preparar e implementar la inducción, por lo cual no a todos los colaboradores se le ha brindado una inducción al momento de su incorporación.

Propósito:

Optimizar la dimensión de orgullo del clima laboral en CentralAmericaData, a través de la conformación del departamento de recursos humanos, para poder reestructurar el plan de beneficios y la inducción general.

Contratar asesoría por parte de una consultora de recursos humanos, para conformar el departamento de recursos humanos.

Realizar el proceso de "inducción a la empresa".

Reestructurar el plan de beneficios laborales.

Que dentro del organigrama se integre la gerencia de recursos humanos y se contrate al personal.

Que la consultora de RH acompañe y gestione en la empresa todo lo relacionado al salario emocional:

- Reestructurar el plan de inducción a la empresa, para que se proporcione inducción al

Una consultora del área de recursos humanos asesorará en todo el proceso para estructurar el departamento de recursos humanos:

- La entrega de un plan de acción para el salario emocional.
- La aplicación del plan de inducción a la empresa, para generar camaradería.
- La aplicación de la política de beneficios para la empresa CentralAmericaData.

	personal quienes no se les brindó y al nuevo personal.	Las dificultades para poder ejecutar el proyecto son sí gerencia general, considera que no es necesario implementar las mejoras de sus normas o planes, con el fin de no incurrir en gastos económicos y de tiempo, el proyecto no será viable.
--	--	---

Componentes:

- 1) Estructurar el departamento de RH: Gestionar temas de recursos humanos, a través de un departamento específico en el tema. Formar el departamento de recursos humanos, a través de una consultora. Presentación de la propuesta para la formación y administración del departamento de recursos humanos.
- Descentralizar acciones
 - Optimizar el tiempo en gestiones de los procesos de RH
 - Personal encargado directamente en gestionar los procesos de RH
- 2) Reestructurar la inducción general de CentralAmericaData. Reelaborar el plan de inducción a la empresa. Planificar y realizar la “inducción a la empresa” a los colaboradores que aún no la recibieron y futuros colaboradores. Implementar el nuevo plan de “inducción a la empresa”.
- Presentar el nuevo y mejorado plan de

3) Reestructurar el plan de beneficios laborales.	Implementar los cambios en el plan de beneficios.	beneficios laborales a los colaboradores.	Ejecutar la propuesta del nuevo plan de beneficios laborales.
---	---	---	---

Actividades	Recursos	Costos	Condiciones previas
1- Estructurar el departamento de recursos humanos.	Recursos humanos Computadora, Office e internet	Costo hora de c/directivo Sin costo adicional	No hay departamento de RH porque la empresa es pequeña y la gerencia general gestiona trámites de RH.
1.1 Realizar una junta con la directiva para ver la viabilidad y determinar el presupuesto de la creación del departamento de recursos humanos.	Propuesta del proyecto a analizar	Costo del consultor o del outsourcing Q. 6,000.00 (Pago único)	Dependiendo del puesto se considera si se terceriza el proceso de reclutamiento y selección.
1.2 Elaborar el formato de la requisición de personal.	Recurso humano Computadora, Office Propuesta del formato de requisición de personal, a analizar	Costo del consultor Sin costo adicional	No existe formato de requisición de puesto, como la empresa es pequeña no lo considera necesario.
1.2.1 Realizar una junta para la aprobación del formato de requisición de personal.	Recurso humano Computadora, Office e internet Propuesta del formato de requisición de personal, a analizar	Costo del consultor Costo hora de c/directivo Sin costo adicional	No existe formato de requisición de puesto.
1.2.2 Realizar cambios si hubiera al formato de requisición de personal propuesto.	Recurso humano Computadora, Office e internet	Costo del consultor Costo hora de c/directivo	No existe formato de requisición de puesto.

1.2.3	Programar y presentar de nuevo a junta directiva para su aprobación.	Propuesta del formato de requisición de personal, a analizar	Sin costo adicional	
1.3	Presentar en la reunión con el gerente general para determinar los parámetros, competencias, habilidades requeridas para los puestos del departamento de recursos humanos.	Recurso humano Computadora, Office e internet	Costo del consultor Costo hora de c/directivo Sin costo adicional	Si hay descriptor y perfil de puesto en la empresa. No existe formato de requisición de puesto.
1.3.1	Llenar los descriptores y perfiles de puesto.	Recurso humano Computadora, Office	Costo del consultor	Si hay descriptor y perfil de puesto en la empresa. No existe formato de requisición de puesto.
1.3.2	Llenar la requisición del puesto de gerencia de RH y asistente de RH			
1.3.3	Realizar junta para la aprobación de la requisición de personal, perfil de puesto y el descriptor de puesto.	Recurso humano Computadora, Office e internet Propuesta: -Formato de requisición de personal -Requisición de personal del departamento de RH -Descriptor de puesto del departamento de RH	Costo del consultor Costo hora de c/directivo Sin costo adicional	Si hay un formato para el descriptor y perfil de puesto en la empresa. Pero no hay un descriptor y perfil hecho para el departamento de RH.

-Perfil de puesto del departamento de RH			
1.3.4 Realizar cambios si hubiera en el vaciado de información de los formatos.	Recurso humano Computadora, Office e internet	Costo del consultor Costo hora de c/directivo	Si hay un formato para el descriptor y perfil de puesto en la empresa. Pero no hay un descriptor y perfil hecho para el departamento de RH.
1.3.5 Programar y presentar de nuevo a junta directiva para su aprobación.		Sin costo adicional	
1.4 Hacer el proceso de reclutamiento:	Recurso humano Computadora e internet	Costo del consultor Sin costo adicional	No hay un diseño de anuncio para las plazas de RH. Si se terceriza, la reclutadora se encarga de crear el anuncio.
1.4.1 Crear el anuncio.	Softwares: -Powtoon -Piktochart -Genial.ly -Spark.adobe.com -Canva		
1.4.2 Publicar el anuncio en distintos portales de empleo.	Recurso humano Computadora e internet	Costo del consultor Sin costo adicional	Dependiendo del puesto la empresa realiza el proceso de reclutamiento o se terceriza.
1.4.3 Estructurar entrevista por competencia.	Recurso humano Computadora Office	Costo del consultor Sin costo adicional	No hay un formato de entrevista por competencias para buscar perfil del área de RH. Si se terceriza, la reclutadora se encarga de estructurar la entrevista por competencias.

1.4.4 Analizar y depurar currículos.	Recurso humano Computadora e internet	Costo del consultor Costo hora del directivo Sin costo adicional	El jefe inmediato es el encargado de seleccionar los currículos que le interesa, porque no hay un departamento de RH. Si se terceriza, la reclutadora se encarga de analizar y depurar los currículos.
1.5 Realizar el proceso de Selección:	Recurso humano Teléfono y saldo	Costo del consultor Costo hora del directivo	Dependiendo del puesto requerido se realiza la entrevista con el directivo de la empresa.
1.5.1 Realizar una entrevista preliminar por teléfono.		Costo de la llamada	Si se terceriza, la reclutadora se encarga de realizar
1.5.1.1 Realizar un informe preliminar con la información para presentarlo al jefe inmediato.	Recurso humano Computadora, Office Informe preliminar	Costo del consultor Sin costo adicional	El directivo de la empresa realiza el informe. Si se terceriza, la reclutadora se encarga de realizar los informes preliminares de entrevista.
1.5.1.2 Programar una junta con el jefe inmediato y presentar los informes preliminares para que el cliente seleccione a tres candidatos.	Recurso humano Computadora, Office e internet Informe preliminar	Costo del consultor Costo hora del directivo Sin costo adicional	El directivo de la empresa realiza el informe. Si se terceriza, la reclutadora se encarga de programar junta con el jefe inmediato y presentar los informes

				preliminares de entrevistas de los candidatos.
1.5.2 Programar y realizar entrevistas por competencias en línea con el jefe inmediato.	Recurso humano Computadora, Office e internet	Costo del consultor hora del directivo		El jefe inmediato realiza la entrevista con el candidato. Si se terceriza, la reclutadora se encarga de programar una entrevista con el jefe inmediato.
1.5.2.1 Realizar los informes de las entrevistas por competencias.	Recurso humano Computadora, Office	Costo del consultor Sin costo adicional		El jefe inmediato no realiza informes de las entrevistas. Si se terceriza, la reclutadora se encarga de programar una entrevista con el jefe inmediato.
1.5.3 Realizar pruebas psicométricas y técnicas.	Recurso humano Computadora e internet Software Tea: • Gerencia: CompeTEA, Moss • Asistente: Siv, Taba	Costo del consultor hora del directivo Costo de la cada prueba individual: • Gerencia: CompeTEA Q.145.20 Moss Q.145.20 • Asistente: Siv Q.106.48 Taba Q.106.48 Sin costo adicional		El directivo de la empresa busca las pruebas psicométricas requeridas para el puesto. Si se terceriza, la reclutadora se encarga de esta parte.

1.5.3.1 Pedir referencias.	Recurso humano	Costo del consultor	El directivo de la empresa solicita las referencias.
	Computadora, e internet	Sin costo adicional	Si se terceriza, la reclutadora se encarga de esta parte.
1.5.3.2 Analizar y realizar los informes de las pruebas realizadas.	Recurso humano	Costo del consultor	El jefe inmediato analiza las pruebas.
	Computadora, Office e internet	Sin costo adicional	Si se terceriza, la reclutadora se encarga de esta parte.
	Informe psicométrico		
1.5.3.3 Programar y presentar los informes al jefe inmediato, para seleccionar a los candidatos.	Recurso humano	Costo del consultor	El jefe inmediato no realiza informes de las pruebas.
	Computadora, Office e internet	Sin costo adicional	Si se terceriza, la reclutadora se encarga de esta parte.
	Informe psicométrico		
1.5.4 Programar una entrevista entre los candidatos con el director de área.	Recurso humano	Costo del consultor	Si el jefe directo se convence del perfil, el director de área realiza una entrevista.
	Computadora, Office e internet	Costo hora del directivo	Si se terceriza, la reclutadora se encarga de programar una entrevista con el director de área.
		Sin costo adicional	
1.5.4.1 Realizar el informe final de los candidatos	Recurso humano	Costo del consultor	Este paso no se realiza en la empresa.
	Computadora, Office e internet	Costo hora del directivo	

1.5.4.2	presentarlos a junta directiva, para toma de decisión final para contratación.	Formato de informe final	Sin costo adicional	Si se terceriza, la reclutadora se encarga de esta parte.
1.6	Contratar:	Recurso humano	Costo del consultor	El gerente general realiza la reunión para concretar los términos de salario y horarios.
1.6.1	Realizar la cuarta entrevista para concretar los términos de ingreso y confirmación del puesto.	Computadora, Office e internet	Costo hora del directivo Sin costo adicional	
1.6.2	Enviar el contrato de trabajo y el colaborador envía el contrato de trabajo firmado.	Recurso humano Computadora e internet	Costo hora del directivo Sin costo adicional	El gerente general envía el contrato al nuevo integrante.
2-	Reestructurar la inducción general de CentralAmericaData.	Recurso humano Computadora, Office e internet	Costo del consultor Q. 3,000.00 Costo hora del directivo Sin costo adicional	No hay un video de bienvenida al nuevo colaborador.
2.1	Programar una junta con el gerente general y explicarle los beneficios de los cambios a la inducción y presentarle el plan de reestructuración de la inducción general.			
2.2	Asesorar para poder elaborar un video donde el gerente general:	Recurso humano Computadora, Office e internet	Costo del consultor Costo hora del directivo	No hay un video de bienvenida al nuevo colaborador.
a)	Brindar una bienvenida a la organización al nuevo colaborador	Cámara de video o teléfono	Sin costo adicional	
		Softwares:		

- b) Indique los valores institucionales -Powtoon
-Genial.ly
- c) Indique el plan estratégico -Spark.adobe.com
-Canva
- d) Indique las normas y procedimientos generales
- e) Indique cuáles son los beneficios laborales

2.3 Realizar gamificación:	Recurso humano	Costo del consultor	En presentaciones corporativas y la página web de la empresa, se encuentra:
2.3.1 Hacer ver que en presentaciones corporativas y la página web de la empresa, se encuentra:	Computadora, Office e internet Softwares: -Educaplay	Costo hora del directivo Sin costo adicional	-Historia de la empresa -Visión -Misión -Organigrama
a) Historia de la empresa b) Visión c) Misión d) Organigrama			
2.3.2 Elaborar actividades lúdicas, con el fin de que, por medio del juego, la persona evalúe su nivel de aprendizaje significativo del proceso de socialización.			
2.3.2.1 Programar una reunión con el gerente general para presentarle la gamificación y que las apruebe.			

2.3.2.2	Mandar el enlace al nuevo colaborador para que pueda interiorizar jugando los temas generales de la empresa, a través de diferentes tipos de actividades, como:	Recurso humano Computadora, Office e internet Softwares: -Educaplay	Costo del consultor Sin costo adicional	En presentaciones corporativas y la página web de la empresa, se encuentra: -Historia de la empresa -Visión -Misión -Organigrama
	-Sopa de letras -Crucigrama -Ruleta de palabras -Relacionar mosaico			
2.4	Celebrar su incorporación al equipo de trabajo:	Recurso humano Kit de bienvenida:	Kit de bienvenida: Carta Q.00.00	No se entrega un kit de bienvenida al colaborador, para crear camaradería.
2.4.1	Mandar un kit de bienvenida, que contenga:	-Carta de bienvenida de parte del gerente general -Agenda corporativa -Vino	Agenda corporativa Q. 50.00 Vino Q. 100.00 Envío Q100	
	a) Carta de bienvenida de parte del gerente general b) Agenda corporativa c) Vino			
2.5	Socializar:	Recurso humano	Costo hora del directivo	No se manda correo institucional para informar del nuevo integrante.
2.5.1	Asesorar al gerente general sobre las directrices del correo institucional, que se debe mandar a los demás	-Computadora, Office e internet	Sin costo adicional	

colaboradores
para presentar al
nuevo
compañero de
trabajo. El correo
indicará la
siguiente
información:

- a) Foto del nuevo integrante
- b) Puesto a ocupar
- c) Profesión
- d) Resumen de su currículum

2.5.2	Programar una reunión con toda la empresa, para darle la bienvenida	Recurso humano -Computadora, Office e internet	Costo hora del directivo Sin costo adicional	Se comunica en el chat general de la organización.
-------	---	---	---	--

2.6	Explicar las funciones y objetivos del puesto:	Recurso humano Documentos corporativos:	Costo hora del directivo Sin costo adicional	Al ingresar el nuevo colaborador se da una inducción al puesto de 3 meses.
-----	--	--	---	--

2.6.1	Capacitar al puesto de trabajo durante 3 meses, indicando:	-Organigrama -Descriptor de puesto		
-------	--	---------------------------------------	--	--

- a) Ubicación de su puesto dentro del organigrama
- b) KPI'S vinculados al puesto y explicación del descriptor de puesto
- c) Explicación de la estrategia organizacional con su plaza

d) Relación con los otros puestos de trabajo

<p>3- Reestructurar el plan de beneficios laborales.</p>	<p>Recurso humano Computadora, Office e internet</p>	<p>Costo del consultor Q.3,000.00 (Único pago)</p>	<p>La empresa cuenta con un plan de beneficios a plazos, donde se le otorga al colaborador un bono por productividad al fin de año y la posibilidad de aumento salarial.</p>
<p>3.1 Programar una junta directiva.</p>		<p>Costo hora del directivo</p>	
<p>3.1.1 Presentar a Junta Directiva los beneficios e impacto en el salario emocional de sus colaboradores con la ampliación del plan de beneficios a plazos.</p>		<p>Sin costo adicional</p>	
<p>3.1.2 Elaborar una propuesta con diferentes actividades para la ampliación de la política del plan de beneficios a plazos. Pero se aclara que se sugieren, con la finalidad de que gerencia general, considere su implementación de las siguientes actividades:</p>	<p>Recurso humano Computadora Office</p>	<p>Costo del consultor Sin costo adicional</p>	<p>La empresa cuenta con un plan de beneficios a plazos, donde se le otorga al colaborador un bono por productividad al fin de año y la posibilidad de aumento salarial.</p>
<p>a) “Te invito a un café”, donde el jefe podrá interactuar con su equipo de trabajo, para socializar y conocerse mejor, sin hablar del trabajo;</p>			
<p>b) Beneficios sociales: contratación de seguros médicos, ayuda con los</p>			

gastos escolares de los hijos;

c) El último día de cada trimestre, poder salir al medio día, si se ha cumplido con los objetivos trimestrales;

d) A través de una “cuponera tu tiempo”, recompensar con 3 días al año (aparte de las vacaciones), donde podrá escoger el colaborador ya sea el día de su cumpleaños, el día de los padres, asuetos oficiales de cada país o por alguna otra actividad personal/familiar, solicitar al jefe inmediato para que se pueda planificar y no quedarse sin personal el área.

e) Retribución flexible o a la carta: donde la empresa hace una combinación de las propuestas mencionadas y el colaborador escoge según sus necesidades.

3.1.2.3 Programar una reunión y presentar a junta directiva el plan para su aprobación.	Recurso humano Computadora, Office e internet	Costo del consultor Costo hora de c/directivo	Plan de beneficios a plazos.
Sin costo adicional			

	Propuesta de la ampliación del plan de beneficio			
3.1.2.4	Realizar cambios si hubiera al plan propuesto.	Recurso humano Computadora, Office e internet	Costo del consultor Costo hora de c/directivo	Plan de beneficios a plazos.
3.1.2.5	Programar y presentar de nuevo a junta directiva para su aprobación.	Reestructura de la propuesta de la ampliación del plan de beneficios	Sin costo adicional	
3.2	Realizar una infografía con la información de la renovación del plan de beneficios.	Recurso humano Computadora e internet Softwares: -Genial.ly -Spark.adobe.com -Canva	Costo del consultor Sin costo adicional	No hay información sobre el plan de beneficios
3.2.1	Programar una reunión con gerencia general para que apruebe el diseño de la infografía y valide la información.	Recurso humano Computadora e internet Softwares: -Genial.ly -Spark.adobe.com -Canva	Costo del consultor Sin costo adicional	No hay información sobre el plan de beneficios
3.3	Programar una reunión con el equipo de trabajo para informar de los cambios y forma de proceder.	Recursos humanos Computadora, Office e internet Infografía del plan de beneficios	Costo hora de c/directivo y colaborador Sin costo adicional	No hay información sobre el plan de beneficios

Fuente: Elaboración propia.

6.8 Presupuesto

A continuación, se detalla primero el presupuesto que contiene los gastos financieros y de recursos humanos, de los tres componentes o alternativas de la propuesta de intervención. Además, se incluyen los gastos de la fase de monitoreo y evaluación.

Segundo, luego se presenta el presupuesto de recursos materiales. Este presupuesto no generará gastos adicionales, porque ya son recursos que la empresa ya cuenta dentro de su presupuesto mensual.

Por último, se presenta el presupuesto global de la propuesta. Este integra el presupuesto de gastos financieros y de recursos humanos con el presupuesto de recursos materiales.

Tabla 20.

Presupuesto del recurso humano y financiero del proyecto

Presupuesto Recurso Humano y Financiero			
Componente/ Alternativa	Materiales	Costo	Subtotal de costos
1) Estructurar el departamento de RH.	Recurso humano: • Consultora	Q. 6,000.00	Q. 6,000.00
2) Reestructurar la inducción general de CentralAmericaData.	Recurso humano: • Consultora:	Q.3,000.00	Q. 3,000.00
3) Reestructurar el plan de beneficios laborales.	Recurso humano: • Consultora	Q. 3,000.00	Q. 3,000.00
4) Monitoreo *Se medirá solo en la etapa de	Grupos focales y encuesta de microclima organizacional	Q. 4,000.00	Q. 4,000.00

implementación del proyecto.	• Consultora		
5) Clima laboral	Encuesta de clima organizacional		Q. 4,000.00
*Se medirá al finalizar la implementación del proyecto.	• Consultora	Q. 4,000.00	
TOTAL, DE PRESUPUESTO RECURSO HUMANO Y FINANCIERO			Q. 20,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21.

Presupuesto de materiales sin costo adicional a la propuesta de intervención

Presupuesto de materiales sin costo adicional a la propuesta de intervención			
Materiales	Costo unitario	Cantidad	Total (Q.)
Computadora	Q.12,000.00	28	Q. 336,000.00
Internet	Q.300.00	28	Q. 8,400.00
Cámara de video o celular	Q.4,000.00	1	Q. 4,000.00
Paquete Office	Q.469.99	28	Q. 13,159.72
UPS	Q. 899.00	27	Q. 24,273
Softwares	Q.00.00	8	Q. 00.00
TOTAL, DE GASTOS MATERIALES SIN COSTO ADICIONAL			Q. 385,832.72

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22.

Presupuesto global de gastos de la propuesta de intervención

Presupuesto global	
Recursos	Cantidad
Financieros y humanos	Q. 20,000.00
Materiales	Q. 385,832.72
TOTAL, DE PRESUPUESTO GLOBAL	Q. 405,832.72

Fuente: Elaboración propia.

<p>1.6 Contratar:</p> <p>1.6.1 Realizar la cuarta entrevista para concretar los términos de ingreso y confirmación del puesto.</p> <p>1.6.2 Enviar el contrato de trabajo y el colaborador reenvía el contrato de trabajo firmado.</p>		2021
<p>2- Reestructurar la inducción general de CentralAmericaData.</p> <p>2.1 Programar una junta con el gerente general y explicarle los beneficios de los cambios a la inducción y presentarle el plan de reestructuración de la inducción general.</p> <p>2.2 Asesorar para poder elaborar un video de bienvenida por parte del gerente general</p>		2021
<p>2.3 Realizar gamificación:</p> <p>2.3.1 Hacer ver que en presentaciones corporativas y la página web de la empresa, se encuentra la historia de la empresa, visión, misión y organigrama</p> <p>2.3.2 Elaborar actividades lúdicas, con el fin de que, por medio del juego, la persona evalúe su nivel de aprendizaje significativo del proceso de socialización.</p> <p>2.3.2.1 Programar una reunión con el gerente general para presentarle la gamificación y que las apruebe.</p> <p>2.3.2.2 Dejar establecido el enlace, para que al nuevo colaborador pueda interiorizar jugando los temas generales de la empresa, a través de diferentes tipos de actividades, como a) sopa de letras; b) crucigrama; c) ruleta de palabras; d) relacionar mosaico</p>		2021
<p>2.4 Celebrar su incorporación al equipo de trabajo:</p> <p>2.4.1 Dejar establecido el kit de bienvenida, que contenga: a) carta de bienvenida de parte del gerente general; b) agenda corporativa; c) vino.</p>		2021

<p>2.5 Socializar:</p> <p>2.5.1 Asesorar al gerente general sobre las directrices del correo institucional, que se debe mandar a los demás colaboradores para presentar al nuevo compañero de trabajo.</p> <p>2.5.2 Programar una reunión con toda la empresa, para darle la bienvenida</p> <p>2.6 Explicar las funciones y objetivos del puesto:</p> <p>2.6.1 Capacitar al puesto de trabajo durante 3 meses, indicando: a) ubicación de su puesto de trabajo dentro del organigrama; b) KPI'S vinculados al puesto y explicación del descriptor de puesto; c) explicación de la estrategia organizacional con su plaza; d) relación con los otros puestos de trabajo</p>														2021
<p>3- Reestructurar el plan de beneficios laborales.</p> <p>3.1 Programar una junta directiva.</p> <p>3.1.1 Presentar a Junta Directiva los beneficios e impacto en el salario emocional de sus colaboradores con la ampliación del plan de beneficios a plazos.</p> <p>3.1.2 Elaborar una propuesta con diferentes actividades para la ampliación de la política del plan de beneficios a plazos.</p> <p>3.1.2.3 Programar una reunión y presentar a junta directiva el plan para su aprobación.</p> <p>3.1.2.4 Realizar cambios si hubiera al plan propuesto.</p> <p>3.1.2.5 Programar y presentar de nuevo a junta directiva para su aprobación.</p> <p>3.2 Realizar una infografía con la información de la renovación del plan de beneficios.</p> <p>3.2.1 Programar una reunión con gerencia general para que apruebe el diseño de la infografía y valide la información.</p> <p>3.3 Programar una reunión con el equipo de trabajo para informar de los cambios y forma de proceder.</p>														2022

0. Fase diagnóstica: 0.1 Se evaluó el clima organizacional																		2020
4. Fase de monitoreo:																		2022
4.1 Estructurar una encuesta de microclima																		
4.1.1 Elaborar el cronograma de actividades																		
4.1.2 Programar una reunión para presentar el cronograma de actividades sobre esta fase de monitoreo del clima organizacional a la junta directiva.																		
4.2 Escoger el medio para aplicar la encuesta de microclima.																		
4.2.1 Elaborar la encuesta de microclima.																		
4.3 Realizar campaña de sensibilización																		
4.3.1 Elaborar un video informativo para informar a los colaboradores.																		
4.3.2 Enviar el enlace del video informativo a los colaboradores.																		
4.3.3 Enviar el enlace de la encuesta de microclima laboral.																		
4.4 Realizar el informe de los resultados del microclima laboral.																		
4.4.1 Programar y presentar a junta directiva los resultados.																		
4.4.1.1 Elaborar un plan de acción, si los indicadores no se están cumpliendo																		
4.4.1.2 Programar y presentar a junta directiva el nuevo plan de acción																		
4.5 Estructurar grupos de enfoque / espacios de charlas																		
4.5.1 Definir el objetivo del grupo de enfoque																		
4.5.1.2 Escribir el planteamiento del problema																		
4.5.1.3 Realizar una lista de preguntas																		
4.5.1.4 Determinar las reglas de participación																		
4.5.1.5 Escoger a los participantes																		
4.5.1.6 Determinar la duración de las reuniones																		
4.5.1.7 Programar fecha y hora e invitar a los participantes																		
4.5.1.8 Realizar un trífolio informativo con el objetivo de la reunión																		
4.5.2 Programar y presentar a junta directiva los resultados de los espacios de charlas.																		
4.5.3 Propuesta de plan de acción																		

5. Fase de evaluación final:													2022	
5.1 Para evaluar el impacto del proyecto de salario emocional se debe de pasar la misma encuesta de clima laboral de la fase diagnostica que se pasó en el año 2020, para lograr comparar los resultados de la evaluación diagnostica y evaluación del proyecto.														
5.1.1 Programar con junta directiva para recordar las dimensiones a medir y ver la fecha de aplicación de la encuesta de clima laboral.														
5.1.2 Utilizar el mismo medio que se aplicó la encuesta de clima laboral - encuestafacil-.														
5.1.3 Elaborar la encuesta de clima laboral.														
5.2 Realizar campaña de sensibilización:														
5.2.1 Elaborar un video informativo para informar a los colaboradores.														
5.2.2 Enviar el enlace del video informativo a los colaboradores.														
5.2.3 Enviar el enlace de la encuesta de clima laboral.														
5.3 Realizar el informe comparativo de los resultados del clima laboral del diagnóstico y el actual clima laboral de la organización.														
5.4 Programar y presentar a junta directiva los resultados.														
5.5 Programar una reunión con los colaboradores para informar los resultados.														
5.6 Elaborar un plan de acción según los resultados de la medición del clima organizacional														
5.6.1 Programar una reunión con gerencia general para presentar la nueva propuesta de intervención														
														2023

Fuente: Elaboración propia.

6.10 Evaluación del proyecto

El presente proyecto está diseñado con tres etapas de evaluación. Las cuales son:

1. **Primera etapa de evaluación:** La evaluación diagnóstica de clima organizacional, previa a la propuesta de intervención.
2. **Segunda etapa de evaluación:** Monitoreo por medio de encuestas de microclima y grupos de enfoque, que se harán durante la intervención del proyecto.
3. **Tercera etapa de evaluación:** La evaluación final de clima organizacional, al terminar de implementar la propuesta de intervención.

Tabla 24.

Actividades de las fases de evaluación del proyecto

Actividades	Recursos	Costos	Condiciones previas
0. Fase diagnóstica:	Recurso humano	Costo del consultor	No existe una cultura de medición de clima organizacional
0.1 Se evaluó el clima organizacional	Computadora, Office e internet	Q. 00.00	
4. Fase de monitoreo:	Recurso humano	Costo del consultor	No existe una cultura de medición de microclima
4.1 Estructurar una encuesta de microclima	Computadora, Office e internet	4,000.00 (Único pago)	
4.1.1 Elaborar el cronograma de actividades		Sin costo adicional	
4.1.2 Programar una reunión para presentar el cronograma de	Recurso humano	Costo del consultor	No existe una cultura de medición de microclima

actividades sobre esta fase de monitoreo del clima organizacional a la junta directiva.

Recursos humanos de la organización
Computadora, Office e internet

Costo hora de c/directivo
Sin costo adicional

Presentación de dimensiones de la encuesta de microclima

4.2 Escoger el medio para aplicar la encuesta de microclima.

Recurso humano
Computadora e internet

Costo del consultor
Sin costo adicional

No existe una cultura de medición de microclima

Softwares:

4.2.1 Elaborar la encuesta de microclima.

-Google forms
-Encuestafacil

4.3 Realizar campaña de sensibilización:

Recurso humano
Computadora e internet

Costo del consultor
Sin costo adicional

No existe una cultura de medición de microclima

4.3.1 Elaborar un video informativo para informar a los colaboradores.

Softwares:

-Powtoon
-Genial.ly
-Spark.adobe.com
-Canva

4.3.2 Enviar el enlace del vídeo informativo a los colaboradores.

Recurso humano
Recursos humanos de la organización

Costo del consultor
Costo hora de c/directivo

No existe una cultura de medición de microclima

4.3.3 Enviar el enlace de la encuesta de microclima laboral.

Computadora e internet

colaborador
Sin costo

Softwares:

	-Powtoon -Genial.ly -Spark.adobe.com -Canva			
4.4 Realizar el informe de los resultados del microclima laboral.	Recurso humano Office	Costo del consultor Sin costo		No existe una cultura de medición de microclima
4.4.1 Programar y presentar a junta directiva los resultados.	Recurso humano Recursos humanos de la organización	Costo del consultor Costo hora de colaborador		No existe una cultura de medición de microclima
4.4.1.1 Elaborar un plan de acción, si los indicadores no se están cumpliendo	Computadora, Office e internet	Sin costo		
4.4.1.2 Programar y presentar a junta directiva el nuevo plan de acción				
4.5 Estructurar grupos de enfoque / espacios de charlas	Recurso humano Recursos humanos de la organización	Costo del consultor Costo hora de colaborador		No existe una cultura de medición de microclima
4.5.1 Definir el objetivo del grupo de enfoque	Computadora, Office e internet	Sin costo		
4.5.1.2 Escribir el planteamiento del problema				
4.5.1.3 Realizar una lista de preguntas				
4.5.1.4 Determinar las reglas de participación				

4.5.1.5 Escoger a los participantes

4.5.1.6 Determinar la duración de las reuniones

4.5.1.7 Programar fecha y hora e invitar a los participantes

4.5.1.8 Realizar un trifoliar informativo con el objetivo de la reunión

4.5.2 Programar y presentar a junta directiva los resultados de los espacios de charlas.	Recurso humano Recursos humanos de la organización	Costo del consultor Costo hora de c/directivo colaborador	No existe una cultura de medición de microclima y
--	---	--	---

Computadora, Office e internet

4.5.3 Propuesta de plan de acción	internet	Sin costo	
-----------------------------------	----------	-----------	--

5. Fase de evaluación final:	Recurso humano Recurso humano de la organización	Costo del consultor Q. 4,000.00 (Único pago)	Solo se ha realizado un diagnóstico de clima organizacional
5.1 Para evaluar el impacto del proyecto de salario emocional se debe de pasar la misma encuesta de clima laboral de la fase diagnóstica que se pasó en el año 2020,	Computadora, Office e internet	Costo hora de c/directivo colaborador Sin costo adicional	

para lograr comparar los resultados de la evaluación diagnóstica y evaluación del proyecto.

5.1.1 Programar con junta directiva para recordar las dimensiones a medir y ver la fecha de aplicación de la encuesta de clima laboral.

5.1.2 Utilizar el mismo medio que se aplicó la encuesta de clima laboral -encuestafacil-.	Recurso humano Computadora internet	e	Costo del consultor Sin costo adicional	No hay cultura de medición de clima organizacional
---	---	---	--	--

5.1.3 Elaborar la encuesta de clima laboral.
Software:
Encuestafacil

5.2 Realizar campaña de sensibilización:	Recurso humano Computadora internet	e	Costo del consultor Sin costo adicional	No hay cultura de medición de clima organizacional
--	---	---	--	--

5.2.1 Elaborar un video informativo para informar a los colaboradores.
Softwares:
-Powtoon
-Genial.ly
-Spark.adobe.com
-Canva

5.2.2 Enviar el enlace del video informativo a los colaboradores.	Recurso humano Computadora internet	e	Costo del consultor Costo hora de c/directivo colaborador	No hay cultura de medición de clima y organizacional
---	---	---	--	--

5.2.3 Enviar el enlace de la encuesta de clima laboral.
Software:
Encuestafacil

Sin costo adicional

5.3 Realizar el informe comparativo de los resultados del clima laboral del diagnóstico y el actual clima laboral de la organización.	Recurso humano Computadora, Office e internet	Costo del consultor Sin costo adicional	No hay cultura de medición de clima organizacional
5.4 Programar y presentar a junta directiva los resultados.	Recurso humano Recursos humanos de la organización Computadora, Office e internet	Costo del consultor Costo hora de c/directivo Sin costo adicional	No hay cultura de medición de clima organizacional
5.5 Programar una reunión con los colaboradores para informar los resultados.	Recurso humano Recursos humanos de la organización Computadora, Office e internet	Costo del consultor Sin costo adicional Costo hora de c/directivo colaborador	No se trasladaron los resultados a los colaboradores de la medición del diagnóstico del clima y organizacional
5.6 Elaborar un plan de acción según los resultados de la medición del clima organizacional	Recurso humano Computadora, Office e internet	Costo del consultor Sin costo adicional Costo hora de c/directivo colaborador	Implementar una cultura de medición del clima organizacional
5.6.1 Programar una reunión con gerencia general para presentar la nueva propuesta de intervención			

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

- Adell, I. A., & Tello, J. E. (15 de abril de 2017). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral: Estudio de caso en PYMES de la ciudad de Guayaquil. *PODIUM Edición Especial*, 65-77. Obtenido de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/79/78>
- Aguilar, G., & Recinos, L. A. (1996). Historia y estado actual de la psicología en Guatemala. *Latinoamericana de Psicología*, 28(2), 197-232. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/805/80528202.pdf>
- Álvarez, B., Freire, D., & Gutiérrez, B. (2017). *Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas*. Tesis de licenciatura, Universidad de Concepción, Los Ángeles, Chile.
- Álvarez, M. P. (Septiembre de 2019). La dimensión trascendental del propósito empresarial. *Revista de empresas COPEC*(101), 6-11. Obtenido de https://issuu.com/empresascopec/docs/revista_empresas_copec_edici_n_101
- Ancín, I., & Espinosa, J. E. (15 de abril de 2017). La Relación entre la comunicación interna y el clima laboral: Estudio de Caso en PYMES de la ciudad de Guayaquil. *PODIUM Edición Especial*, 65-77.
- Andrade, S. M. (Enero de 2018). El salario emocional como organizador de representaciones sociales vinculadas con la satisfacción: Una visión desde la crisis venezolana. *Ehquidad: Revista internacional de políticas de bienestar y trabajo social*(9), 11-31. doi:<https://doi.org/10.15257/ehquidad.2018.0001>
- Burgos, G. P., Molestina, M. S., & Castro, R. M. (Diciembre de 2017). Concepción e importancia del salario emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro. *V Congreso Virtual Internacional sobre Transformación e Innovación en las Organizaciones*, 7-20. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/2-concepcion-e-importancia-del-salario.pdf>
- Castellanos, J. Q., & Arguello, M. B. (15 de Marzo de 2018). Liderazgo y Cultura. Influencia en la eficiencia organizacional. *Publicando*, 5(14), 17. Obtenido de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1147/pdf_836

- Castillo, O. E., & Pardo, N. A. (20 de septiembre de 2017). Salario emocional y satisfacción laboral: El caso de ARclad, S.A. *Universidad EAN Estudiantes y profesor*. doi:10.13140/RG.2.2.27795.58409
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Novena edición ed.). (M. d. Pilar Mascaró Sacristán, Trad.) México: Mc Graw Hill Educación. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Cifuentes, Z. A. (2018). *Estudio de los factores determinantes en la satisfacción laboral: "caso empresa de productos cárnicos"*. Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Cuadra-Peralta, A., Sjöberg, Ó., Beyle, C., Veloso-Besio, C., Leiva, J., Muñoz, C., & Mally, I. (11 de Octubre de 2018). Capital psicológico y su relación con las actitudes deseadas. *Interciencia*, 43(11), 758-762. Obtenido de Interciencia: https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2018/11/758-CUADRA-43_11.pdf
- Espinoza, A. K., & Toscano, J. A. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *novaRua*, 12(20), 72-89. doi:<http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- factorhuma.org. (Octubre de 2006). El salario emocional. *Unidad de conocimiento*, 1-6. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf
- Fedesarrollo - ACRIP. (Julio de 2017). Salario emocional. *Informe mensual del mercado laboral*, 3-7. Obtenido de <https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/7.IML-Julio-2017-Web.pdf>
- Fermin, J. (20 de Marzo de 2021). The Working Dead: Cómo los malos líderes 'matan' a sus empleados. *Entrepreneur- Management*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/303819>

- Fischman, D. (8 de enero de 2013). *Facebook*. Obtenido de <https://www.facebook.com/DavidFischmanK/photos/el-clima-laboral-no-lo-hace-la-empresa-lo-hace-principalmente-el-jefe-david-fisc/10151369714092660/>
- Frias, E., & Acuña, J. (2020). Calidad de vida del trabajador: El caso de Latinoamérica. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(3), 184-190. doi:<http://doi.org/10.33386/593dp.2020.3.234>
- García, R. (15 de enero de 2017). La administración de recursos humanos en la organización virtual. *Técnica Administrativa*, 16(1). Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta1601/v16n1a4.htm>
- Gay, F. P. (Diciembre de 2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés . *Gestión práctica de riesgos laborales*(33), 44-47. Obtenido de <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>
- Giraldo, C. (2018). La importancia del salario. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*(156), 32-33. Obtenido de https://issuu.com/geseme/docs/salario_emocional
- Gómez, K. (Abril de 2021). Fomenta equipos de trabajo más libres productivos y felices. *Entrepreneur*, 3. Obtenido de <https://mag21.mx/entrepreneur/fomenta-equipos-de-trabajo-mas-libres-productivos-y-felices/#part0>
- González, F. (Agosto de 2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Negocios del IEEM*, 80-81. Obtenido de <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>
- Guidos, V. (20 de Octubre de 2020a). Comunicar el plan de tesis. Guatemala, Guatemala. Obtenido de <https://prezi.com/view/SwZwjZ8khVLBqMOe3nDU/>
- Guidos, V. (20 de Octubre de 2020b). Información sobre el estudio del clima laboral. Guatemala. Obtenido de <https://www.powtoon.com/online-presentation/d5fjh445wQA/?mode=movie>

- Hernández, L. V. (2019). *Diseño y aplicación de un modelo de medición de satisfacción laboral para teletrabajadores en Colombia. Caso entidad de salud*. Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia, Bogotá D.C.
- Jaimes, L., Luzardo, M., & Rojas, M. (Octubre de 2018). Factores determinantes de la productividad laboral en pequeñas y medianas empresas de confecciones del área metropolitana de Bucaramanga, Colombia . *Información Tecnológica* , 29(5), 175-186. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v29n5/0718-0764-infotec-29-05-00175.pdf>
- Jiménez, F., & Mariño, I. (31 de Julio de 2018). Investigación y análisis de la rotación del talento humano de las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y clima laboral . *Dominio de las Ciencias*, 4(3), 449-465.
- Llano, P. R. (15 de diciembre de 2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34-70. doi:<https://doi.org/10.22519/22157360.700>
- Lomas, B. (2017). *Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires en el año 2017*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo: Escuela de Postgrado, Tarapoto, Perú.
- Maldonado, S., Méndez, L., & Peña, J. (2007). Manual práctico para el diseño de la escala Likert. *Xihmai*, 2(4), 1-3. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4953744>
- Marroquín, A. P. (2016). *Clima laboral y su impacto en el desempeño del colaborador de restaurantes SKILLETS*. Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Martínez, M. J. (Marzo de 2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Obtenido de Univerdiad Nacional de Educación a Distancia: <https://books.google.com.gt/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=clima+laboral&ots=oZJByXJxg1&sig=vuU3u4j3huKBLVJUGAVKzj72t9Q#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false>

- Medina, J. (Diciembre de 2007). ¿Satisfecho o motivado en su carrera? *Executive excellence: la revista de liderazgo, la gestión y la toma de decisiones*(46), 20-22. Obtenido de <http://www.eexcellence.es/index.php/expertos-en-gestion/jose-medina-69>
- Medina, J. (Marzo de 2010a). El hambre del cuerpo y el hambre del espíritu: ¿le llega a fin de mes su salario? *Executive excellence: la revista de liderazgo, la gestión y la toma de decisiones*(68), 24-25. Obtenido de <http://www.eexcellence.es/index.php/expertos-en-gestion/jose-medina36>
- Medina, J. (Abril de 2010b). El salario emocional en la práctica: doce medidas concretas. *Executive excellence: la revista de liderazgo, la gestión y la toma de decisiones*(69), 22-23. Obtenido de <http://www.eexcellence.es/index.php/expertos-en-gestion/jose-medina40>
- Mendoza, R. S., & Varas, M. L. (2018). *La necesidad de autorrealización y su incidencia en la satisfacción laboral*. Tesis de licenciatura, Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. Obtenido de <http://201.159.222.36/bitstream/123456789/4294/1/2.%20LA%20NECESIDAD%20DE%20AUTORREALIZACI%c3%93N%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20LA%20SATISFACCI%c3%93N%20LABORAL.pdf>
- Miranda, J., & Toirac, L. (2010). Indicadores de productividad para la industria Dominicana. *Ciencia Y Sociedad*, 35(2), 235-290. Obtenido de <http://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/bitstream/handle/123456789/1332/CIS020103502-235-290.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morán, M. (2017). *Estrategias para mejorar la satisfacción laboral del personal de una empresa textil ubicada en la ciudad capital*. Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Nicolás, M. A. (Noviembre de 2011). El salario emocional. *Agricultura: Revista agropecuaria y ganadera*(945), 692-693. Obtenido de https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_Agri/Agri_2011_945_692_693.pdf

- Nieto, E. (Junio de 2016). Variables críticas en la satisfacción laboral. *ORP Journal para la mejora e innovación de la empresa*, 6, 11-18.
- Pacheco, B. M. (2019). *Estudio de la gestión de la diversidad en América Latina desde el enfoque de la psicología organizacional*. Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. Obtenido de file:///C:/Users/guido/Documents/Seminario%20Investigacion%20I/ejemplos%20tesis/estudio%20de%20la%20diversidad%20de%20psicologia%20organizacional.pdf
- Quintero, L. F., & Bentacur, J. D. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Espacios*, 39(41), 8. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n41/18394108.html>
- Ramos, V., & Tejera, E. (Diciembre de 2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2), 225-239. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>
- Reddin, W. (Noviembre de 2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. *Cuadernos de Management*, 120, 79-84. Obtenido de http://gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional. En *¿Qué es el comportamiento organizacional?* (Decimoquinta ed., págs. 3-38). México: Pearson.
- Rojas, H., & Roa, V. (Agosto de 2018). Productividad laboral de las MIPYMES chilenas en la economía del conocimiento. *Gestión de las personas y tecnología*, 32, 68-85.
- Rubio-Rodríguez, G. A., & Varón, A. M. (Diciembre de 2018). Valor que subroga el salario emocional como práctica de responsabilidad social empresarial interna en la gobernanza cooperativa. *Revista Iberoamericana de economía solidaria e innovación socioecológica: RIESISE*, 1, 87-100. Obtenido de

http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/15753/Valor_que_subroga.pdf?sequence=2

Sabater, C., Armas, D. d., & Cabezas, P. (2019). La satisfacción laboral de los trabajadores sociales en La Rioja de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg. *Cuadernos de Trabajo Social*, 32(2), 397-405. Obtenido de file:///C:/Users/guido/Downloads/58635-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4564456573656-1-10-20191014.pdf

Sinex, S. (8 de enero de 2020). *Facebook*. Obtenido de <https://www.facebook.com/focusghe/photos/si-las-creencias-de-nuestros-colaboradores-est%C3%A1n-alineadas-a-las-nuestras-entonc/3106348992727318/>

Solana Salessi, A. O. (17 de Junio de 2017). Satisfacción laboral: un modelo explicativo basado en variables disposicionales. *Colombiana de Psicología*, 26(2), 329-345. doi:10.15446/rcp.v26n2.60651

Soto, C. A. (2019). La facilitación de los procesos de comunicación en la organización: una contribución desde el desarrollo humano al logro de la satisfacción laboral. *Investigación y Desarrollo*(27), 57-84. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/investigacion/article/view/12447>

Taracena, M. (2017). *El salario emocional y su impacto en la rotación del personal de ventas en una empresa comercial durante el año 2,016*. Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Tómas, J., Santos, S. d., & Fernández, I. (2019). Satisfacción Laboral en el docente dominicano: Antecedentes laborales. *Colombiana de Psicología*, 28(2), 63-76. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80461245005>

Ulrich, D., Vargas, B., Garza, E. d., Bayón, F., & Sierra, R. (31 de Julio de 2020). Reinventando la organización. *Marble Headhunter*. (A. Arango, & E. Uscher, Entrevistadores) Obtenido de <https://www.marbleheadhunter.com/2020/07/31/daveulrich/>

- Universidad de San Carlos de Guatemala- USAC. (2021). *Guía para la elaboración del trabajo de graduación y líneas de investigación en postgrado*. Escuela de Ciencias Psicológicas, Programas de Maestría en Arte. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala- USAC.
- Valdez, Y. (23 de Agosto de 2020). *¿Por qué medir el Clima Laboral en las organizaciones?* Obtenido de Valora Talento Humano: <https://www.facebook.com/valora.talentohumano/videos/781424989274168>
- Valora Talento Humano. (29 de Agosto de 2020). Taller clima laboral y satisfacción en el trabajo- contexto COVID -19. Lima, Perú.
- Vásquez, R. (Abril-Junio de 2018). Cambio estructural y productividad laboral en la industria. Un análisis global. *El Trimestre Económico*, 85(338), 277-310.
- Villalpando, R. F. (2014). Administración de recursos humanos. México: Editorial Digital UNID. Obtenido de <https://books.google.com.gt/books?hl=es&lr=&id=XMY6DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=administraci%C3%B3n+de+recursos+humanos&ots=cPfBYTK8lt&sig=S9hGOft-dhDrhweGk6fT-4gP44#v=onepage&q=administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humano&f=false>
- Viñán, J. A., Navarrete, F. C., Torres, G. P., & Lara, G. L. (2018). Influencia del salario emocional en la retención del talento humano en una organización. *V Congreso Internacional ESPOCH SECTEI*, 657-668. Obtenido de <https://biblio.ugent.be/publication/8663494/file/8668349.pdf#page=657>

APÉNDICE A. Solicitud de investigación en La Recicladora, S.A.



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
14. Avenida 9-45 zona 13 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 3418-7541 postgrado@psicousac.edu.gt

Guatemala, 29 de octubre de 2020

Licenciado Vinicio Roblero
Administrador General
La Recicladora, S.A

Estimado Licenciado Roblero:

Reciba un cordial y atento saludo de la Universidad San Carlos de Guatemala especialmente de la Escuela de Ciencias Psicológicas y del Departamento de Estudios de Postgrado. Me permito informarle que la Maestría en Gestión Humana y Organizacional, tomando en cuenta la importancia de confrontar la teoría con la práctica; ubica el proceso de formación de los maestrantes con la realización el trabajo de campo de la Tesis titulada: "El impacto del clima laboral en el índice de la productividad", la cual tiene como objetivo la puesta en práctica de los conocimientos científicos y técnicos que se adquieren durante la carrera.

Por lo anterior expuesto, me permito SOLICITAR pueda autorizarle a la estudiante Valeska Nohemi Gaidos Sánchez de Franco con número de identificación 1783 14439 0101 y número de carne: 200710394, para que pueda realizar su trabajo de campo en la Organización a la que usted dignamente representa, con la aplicación de Dos cuestionarios: uno de clima organizacional y una de productividad laboral, para recolección de datos, mismos que serán utilizados para la realización de un propuesta de abordaje de los hallazgos.

Sin otro particular y en espera de una respuesta favorable a la presente, suscribo.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Mtra. Gabriela Alvarez Garcia

Profesora titular Seminario Investigación

Maestría en Gestión Humana y Organizacional

maestriaahg@psicousac.edu.gt/galvarez@psicousac.edu.gt

c/archivo

APÉNDICE B. Solicitud de investigación en Central América Data, S.A.



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
94. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 427
Tel. 2018-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

Guatemala, 29 de octubre de 2020

Licenciado Andrés Cobas
Director de Inteligencia
CentralAmericaData

Estimado Licenciado Cobas:

Reciba un cordial y atento saludo de la Universidad San Carlos de Guatemala especialmente de la Escuela de Ciencias Psicológicas y del Departamento de Estudios de Postgrado. Me permito informarle que la Maestría en Gestión Humana y Organizacional, tomando en cuenta la importancia de confrontar la teoría con la práctica; ubica el proceso de formación de los maestrantes con la realización el trabajo de campo de la Tesis titulada: "El impacto del clima laboral en el índice de la productividad", la cual tiene como objetivo la puesta en práctica de los conocimientos científicos y técnicos que se adquieren durante la carrera.

Por lo anterior expuesto, me permito SOLICITAR pueda autorizarle a la estudiante Valeska Nohemi Guidos Sánchez de Franco con número de identificación 1783 14439 0101 y número de carne: 200710394, para que pueda realizar su trabajo de campo en la Organización a la que usted dignamente representa, con la aplicación de Dos cuestionarios: uno de clima organizacional y una de productividad laboral, para recolección de datos, mismos que serán utilizados para la realización de un propuesta de abordaje de los hallazgos.

Sin otro particular y en espera de una respuesta favorable a la presente, suscribo.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Mtra. Gabriela Álvarez García

Profesora titular Seminario Investigación
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

maestriagho@psicousac.edu.gt/galvarez@psicousac.edu.gt

c/archivo

APÉNDICE C. Aprobación de modificación del instrumento por Valora Talento Humano



“Año de la universalización de la salud”

Carta de Autorización

Lima, Perú, 23 de septiembre del 2020

A quien le interese

Por este medio hacemos de conocimiento que la empresa Valora Talento Humano autoriza a Valeska Nohemí Guidos Sánchez con DNI 1783144390101, estudiante de la Universidad de San Carlos de Guatemala de la Maestría de Gestión Humana y Organizacional poder usar y modificar según le sea necesario el cuestionario de Clima Laboral creado por nosotros.

Nos despedimos cordialmente, esperando que sea de utilidad.

Saludos,

Lic. Yásmín Valdez Lahura



GERENTE EJECUTIVA

Ing. Simón Pezo Morales

GERENTE GENERAL

Tel.: +51 938 875 117 / +51 914 352 934
www.valoratalentohumano.com
valora.talentohumano@gmail.com

APÉNDICE D. Instrumento clima laboral

 <p>Universidad de San Carlos de Guatemala - USAC</p>	<h3>“El impacto del clima laboral en el índice de la productividad”</h3>	 <p>Maestría en Gestión Humana y Organizacional</p>
<p>Le invito a participar en la investigación “El impacto del clima organizacional en el índice de la productividad” tema de tesis con fines de graduación para obtener el título de Maestría, perteneciente a la investigadora Valeska Nohemi Guidos Sánchez de Franco, avalado por la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC).</p>		
<p>La investigadora es estudiante de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la USAC, que se interesa en identificar el tipo de clima laboral de la organización y cómo esté influye en la productividad laboral. Por medio de un diseño correlacional - causal dentro del enfoque cuantitativo para que los participantes de la muestra puedan responder a través de cuestionarios estructurados. Los colaboradores tomados en cuenta dentro de la muestra participan de forma voluntaria por lo que se establece que la persona puede retirarse en cualquier momento sin dar ninguna explicación y sin que se le pueda obligar a terminar el cuestionario. El beneficio que tendrá este estudio es la construcción de una propuesta encaminada a abordar los hallazgos, únicamente la investigadora tendrá el acceso a los datos.</p>		
<p>El cuestionario de “Clima Organizacional” es adaptación del instrumento de Valora Talento Humano (2020) que consta de 25 preguntas con una escala de apreciación de 4 opciones con base en la cual se le solicita califique cada una. El tiempo aproximado para contestar la encuesta es de 5 minutos.</p>		
<p>Confidencialidad y resguardo de la información:</p>		
<p>La información personal obtenida mediante la realización de las encuestas será utilizada única y exclusivamente para los propósitos del estudio referido. Para garantizar el resguardo de la información, el manejo ético y seguro de su contenido, se aplica el instrumento de forma virtual. Asimismo, se realizarán todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados Internacionales y Leyes nacionales.</p>		
<p>El proceso en su totalidad está siendo acompañado por la Profesora titular del curso Seminario I de investigación, M.A. Gabriela Álvarez García, colegiado 3817 y la M.A. Katia Tejeda de Cabrera, colegiado 570 como asesora de contenido, Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.</p>		
<p>Como participante tiene derecho a solicitar los resultados obtenidos. Puede escribir a: guidos_vale@yahoo.com. Se le informará sobre el tiempo estipulado para la publicación global. De tener alguna consulta con su participación, puede escribir a: maestriagho@psicousac.edu.gt / galvarez@psicousac.edu.gt</p>		
<p>Declaración de consentimiento: después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.</p>		
<ul style="list-style-type: none">• Estoy de acuerdo en participar• No estoy de acuerdo en participar		
<p>Clima Organizacional:</p>		
<p>Estimado colaborador, favor leer los siguientes aspectos a evaluar y seleccione la opción que usted considere pertinente. Solicitamos su sinceridad al momento de responder de esta evaluación. Recordándole que su participación es anónima y confidencial, muchas gracias por su participación.</p>		

1. Mi superior inmediato asigna y coordina adecuadamente el trabajo entre los miembros del equipo:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

2. Recibo claridad sobre mis tareas diarias, objetivos y expectativas de mi trabajo:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

3. Mi superior inmediato me brinda retroalimentación constante:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

4. Mi superior inmediato toma decisiones enfocadas en cuidar el bienestar del equipo:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

5. Mi superior inmediato mantiene una comunicación clara y constante con el equipo de trabajo, informándonos sobre asuntos importantes de los objetivos del departamento:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

6. La empresa mantiene una comunicación clara, oportuna y transparente acerca de las acciones que se toman:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

7. Los canales de comunicación utilizados (por ejemplo: reuniones, correos, llamadas, mensajes, etc.) son efectivos:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

8. Mi superior inmediato maneja adecuadamente los obstáculos que se presentan:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

9. Tengo las mismas oportunidades que mis compañeros de trabajo para crecer dentro de la empresa:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

10. Al momento de ingresar a la empresa se da a conocer la misión, visión y valores institucionales:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

11. La empresa estimula el desarrollo profesional:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

12. He sentido el apoyo, la disponibilidad y orientación de mi superior inmediato para realizar mi trabajo de la mejor forma posible:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

13. La empresa cuenta con planes de beneficio, como por ejemplo algún plan o ayuda médica:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

14. En cualquier momento puedo acercarme a mi superior inmediato, comentarle algún problema y muestra comprensión y flexibilidad:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

15. Considero que las herramientas tecnológicas nos permiten coordinar el trabajo de manera más práctica dentro del equipo:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

16. En mi área, las relaciones entre los colaboradores son positivas, lo que crea un grato ambiente de trabajo:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

17. En mi área nos preocupamos por el bienestar de los demás y nos apoyamos entre todos:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

18. La remuneración que recibo por el trabajo realizado es gratificante:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

19. Mi superior inmediato cumple lo que promete:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

20. La relación con mi superior inmediato se basa en la confianza y respeto:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

21. Recomendaría a la empresa como lugar de trabajo a mis amigos o familiares:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

22. La empresa me ha brindado los recursos y las herramientas necesarias (por ejemplo: equipo de protección personal- EPP-, capacitación, accesos, etc.) para trabajar, de manera efectiva:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

23. Cuento con la libertad necesaria para trabajar, de forma efectiva y sin necesidad de una constante supervisión:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

24. Actualmente, cuento con un ambiente para trabajar de manera tranquila y sin distracciones:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

25. Las recomendaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo (por ejemplo: cuáles son las posturas saludables, pausas activas, ventilación, iluminación, etc.) han sido oportunas para realizar el trabajo:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

APÉNDICE E. Instrumento productividad laboral

	<h3>“El impacto del clima laboral en el índice de la productividad”</h3>	<p>Maestría en Gestión Humana y Organizacional</p>
<p>Le invito a participar en la investigación “El impacto del clima organizacional en el índice de la productividad” tema de tesis con fines de graduación para obtener el título de Maestría, perteneciente a la investigadora Valeska Noemí Guidos Sánchez de Franco, avalado por la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC).</p>		
<p>La investigadora es estudiante de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la USAC, que se interesa en identificar el tipo de clima laboral de la organización y cómo está influye en la productividad laboral. Por medio de un diseño correlacional - causal dentro del enfoque cuantitativo para que los participantes de la muestra puedan responder a través de cuestionarios estructurados. Los encargados tomados en cuenta dentro de la muestra participan de forma voluntaria por lo que se establece que la persona puede retirarse en cualquier momento sin dar ninguna explicación y sin que se le pueda obligar a terminar el cuestionario. El beneficio que tendrá este estudio es la construcción de una propuesta encaminada a abordar los hallazgos, únicamente la investigadora tendrá el acceso a los datos.</p>		
<p>El cuestionario de “Productividad Laboral” es adaptación del instrumento de Lomas (2017) que consta de 16 preguntas con una escala de apreciación de 4 opciones con base en la cual se le solicita califique cada una. El tiempo aproximado para contestar la encuesta es de 5 minutos.</p>		
<p>Confidencialidad y resguardo de la información:</p>		
<p>La información personal obtenida mediante la realización de las encuestas será utilizada única y exclusivamente para los propósitos del estudio referido. Para garantizar el resguardo de la información, el manejo ético y seguro de su contenido, se aplica el instrumento de forma virtual. Asimismo, se realizarán todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados Internacionales y Leyes nacionales.</p>		
<p>El proceso en su totalidad está siendo acompañado por la Profesora titular del curso Seminario I de investigación, M.A. Gabriela Álvarez García, colegiado 3817 y la M.A. Katia Tejeda de Cabrera, colegiado 570 como asesora de contenido, Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.</p>		
<p>Como participante tiene derecho a solicitar los resultados obtenidos. Puede escribir a: guidos_vale@yahoo.com. Se le informará sobre el tiempo estipulado para la publicación global. De tener alguna consulta con su participación, puede escribir a: maestriagho@psicousac.edu.gt / galvarez@psicousac.edu.gt</p>		
<p>Declaración de consentimiento: después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.</p>		
<ul style="list-style-type: none">• Estoy de acuerdo en participar <input type="checkbox"/>• No estoy de acuerdo en participar <input type="checkbox"/>		
<p>Productividad laboral:</p>		
<p>Estimado encargado de área, favor leer los siguientes aspectos a evaluar y seleccione la opción que usted considere pertinente. Solicitamos su sinceridad al momento de responder de esta evaluación. Recordándole que su participación es anónima y confidencial, muchas gracias por su participación.</p>		

1. El personal sigue los lineamientos establecidos por la institución con el fin de lograr su objetivo:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

2. El personal demuestra tener conocimiento de cada lineamiento, así como los responsables de cada uno de ellos:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

3. El personal demuestra estar disponible para realizar trabajos extras en su puesto de trabajo o en otras actividades:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

4. El personal demuestra estar siempre presto para los momentos que lo necesiten:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

5. Demuestra previamente planificar sus actividades antes de ejecutarlas:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

6. Es estratégico para planificar las actividades que desarrollará en su puesto de trabajo:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

7. Demuestra ser participativo y colaborador con la finalidad de mejorar el servicio ofrecido por la institución:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

8. Demuestra tomar medidas correctivas en el caso de no desarrollar los lineamientos establecidos por la institución:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

9. Simplifica los elementos que atrasan el desarrollo de las actividades:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

10. El personal simplifica los procesos de manera que se obtenga los mismos resultados en menor tiempo:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

11. Demuestra tener iniciativa propia para desarrollar su actividad con eficiencia y eficacia:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

12. Demuestra asumir responsabilidad plena a todas las actividades que realiza en su puesto de trabajo:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

13. Demuestra esforzarse por realizar eficientemente su trabajo, minimizando por errores del mismo:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

14. El personal pone todo de sí para desarrollar sus actividades, siendo estos sobresalientes:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

15. En el mes, ¿qué tan frecuente el personal solicita permisos?

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

16. ¿Cuán a menudo hay rotación de personal en la empresa?

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre

APÉNDICE F. Cronograma de actividades primera fase de investigación

Tabla 25.

Cronograma de las actividades ejecutadas en la primera fase de investigación

Cronograma		Cronograma de actividades de la investigación de la primera fase																		
		P=Planeado E=Ejecutado	Julio			Agosto				Septiembre				Octubre			Noviembre			
		Del 12-18	Del 19-25	Del 26-01 ag	Del 2-8	Del 9-15	Del 16-22	Del 23-29	Del 30- 5 sep	Del 6-12	Del 13-19	Del 20- 26	Del 27-3 oct	Del 4-10	Del 11-17	Del 18-24	Del 25-31	Del 1-7	Del 8-14	Del 15 al 19
Revisión de programa y Guía para elaborar trabajos de graduación	P																			
Capítulo No. 1	E																			
Línea de investigación	P																			
Planteamiento del problema	E																			
Justificación	E																			
Alcance	P																			
Objetivos de las variables	E																			
Capítulo No. 2	P																			
Fundamentación teórica	E																			
Construcción del marco teórico	P																			
	E																			
Capítulo No. 3	P																			
Marco metodológico	E																			
Diseño	E																			
Sujetos	E																			
Instrumentos	P																			
(Construcción y aplicación)	E																			
Procedimiento metodológico	P																			
Estadístico	E																			
Capítulo No. 4	P																			
Resultados del trabajo de campo	E																			
Capítulo No. 5	P																			
Conclusiones	E																			
Anexos	P																			
Referencias	E																			
Entrega final del informe de investigación	P																			
	E																			

Fuente: Elaboración propia.

APÉNDICE G. Carta de la empresa CentralAmericaData indicando que se realizó la investigación

CentralAmericaData
información de negocios

San José Costa Rica, 9 de Noviembre de 2020

Mtra. Gabriela Alvarez García
Profesora titular Seminario Investigación
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

Estimada Maestra Alvarez:

Por este medio, hago constar que Valeska Nohemi Guidos Sánchez de Franco, con identificación No. 1783 14439 0101 y número de carne: 200710394, estudiante de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional, ha tenido a bien realizar su trabajo de Tesis titulada: "El impacto del clima laboral en el índice de la productividad" aplicando los cuestionarios de clima organizacional y productividad laboral, para la recolección de datos en nuestra empresa.

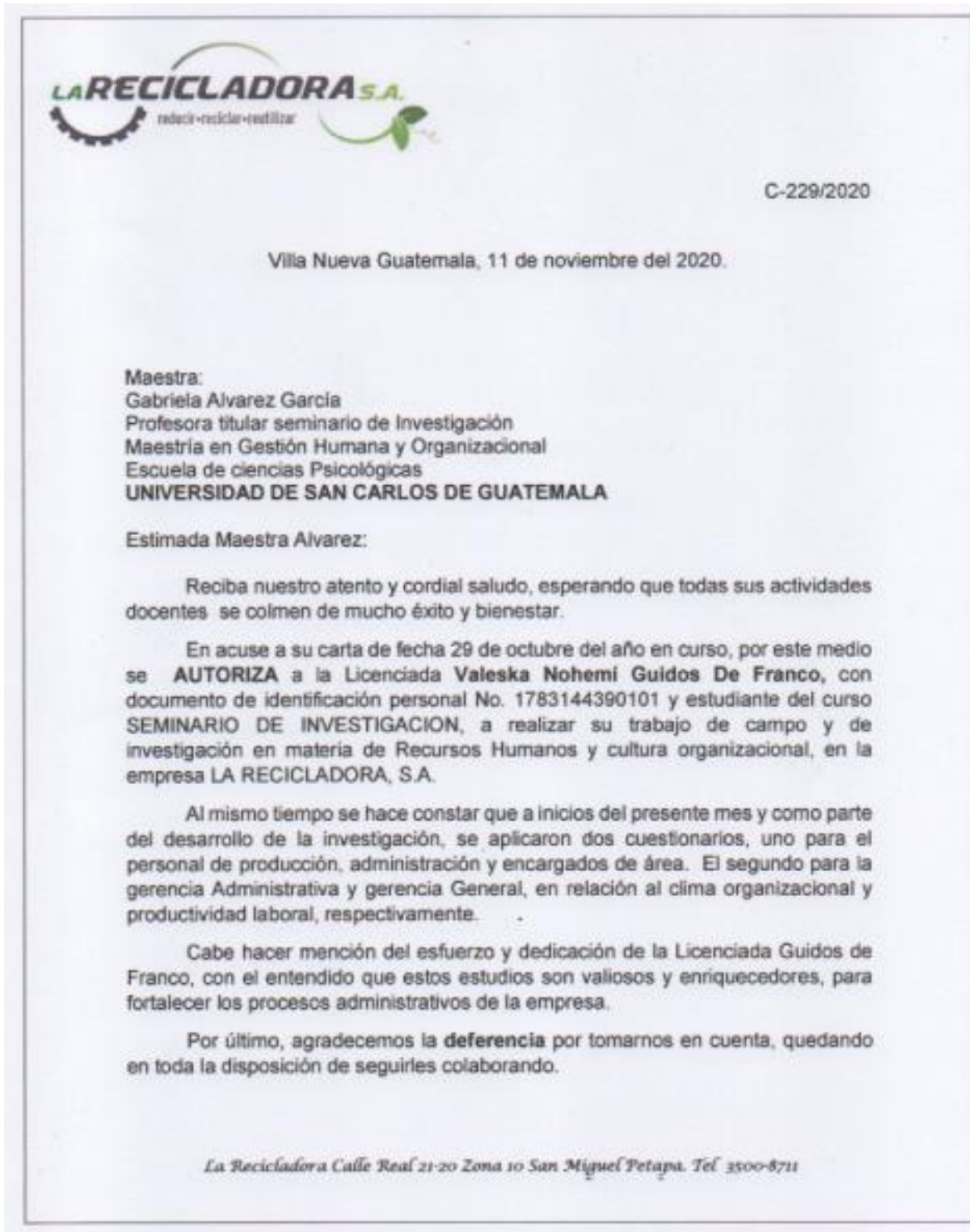
Sin otro en particular, suscribo.

Atentamente,



Lic. Andrés Cobas
Director de Inteligencia Comercial y Fundador
CentralAmericaData.com

APÉNDICE H. Carta de la empresa La Recicladora, S.A. indicando que se realizó el estudio





Atentamente,
LA RECICLADORA, S.A.

Lic. MBA Vinicio Josué Roblero de León
Gerente Administrativo

c.c. su folder



LA RECICLADORA S.A.
ADMINISTRACION
LA RECICLADORA, S.A.

APÉNDICE I. Enlace con el video de la presentación ejecutiva del proyecto

https://www.canva.com/design/DAEg63W5riU/Q0rLWQMnJcER3YB6WKddkA/view?utm_content=DAEg63W5riU&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=recording_view

APÉNDICE J. Carta de la empresa CentralAmericaData indicando que se entregaron los resultados de la investigación y la propuesta

CentralAmericaData by PREDIK

Guatemala, 10 de Noviembre de 2021

Distinguido
M.A: Jorge Ernesto Rodas
Profesor titular Seminario Investigación II
Maestría en Gestión Humana y Organizacional
Departamento de Post Grado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad San Carlos de Guatemala

Por medio de la presente, Yo Luisa Fernanda López H., en representación de la empresa CentralAmericaData, hago constar que Valeska Guidos con Número de Identificación personal 1783144390101, ha proporcionado el informe de resultados y propuesta, como resultado del trabajo de práctica titulado "El Impacto del Clima Organizacional en el Índice de Productividad" para nuestra empresa CentralAmericaData.com.

Ante cualquier consulta adicional, quedo a la orden.



Msc. Ing. Luisa López
Gerente de Operaciones
(502) 34309196

info@centralamericadata.com
Tel. (506) 4001 6423

www.centralamericadata.com