

Satisfacción laboral vs Clima organizacional
“Percepciones de los empleados de una organización comercial de Guatemala”

Gerson David Aguirre

Universidad EAFIT
Maestría en Administración
Escuela de Administración
2020

Satisfacción laboral vs Clima organizacional
“Percepciones de los empleados de una organización comercial de Guatemala”

Gerson David Aguirre

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al grado de Magister en
Administración (MBA)

Director

Carlos Mario Betancur Hurtado

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Guatemala
2020

Dedicatoria

- A DIOS:** Por darme la vida y el carácter necesario para alcanzar un sueño y meta anhelada. “Porque todas las cosas proceden de él, y existen por él y para él. ¡A él sea la gloria por siempre! Amén.” Romanos 11:36
- A MI MADRE:** Elfida Aguirre Pozuelos por su apoyo incondicional, esfuerzo incansable y por siempre brindarme las herramientas para alcanzar mis metas.
- A MIS ABUELOS:** Vicente Aguirre (+) y Margarita Pozuelos (+) por su apoyo y su espíritu de trabajo y honestidad.
- A MIS HERMANOS:** Que nunca se den por vencidos que sean perseverantes que todo esfuerzo tiene su recompensa.

Agradecimientos

Agradecimiento especial a las personas que me acompañaron en el desarrollo de la maestría; a mis profesor y asesor de tesis Carlos M. Betancur H.

Contenido

Introducción	3
1. Objetivos	4
1.1 Objetivo general	4
1.2 Objetivos específicos	4
2. Marco Teórico	5
2.1. Antecedentes	5
2.2. Administración científica y clásica	6
2.3. Escuela de las relaciones humanas	8
2.4. Escuela estructuralista	9
2.5. Escuela conductista	9
2.6. El comercio y las organizaciones	11
2.7. Comercializadora de productos agrícolas y veterinarios	13
2.8. Clima laboral	14
2.8.1 Tipos de clima laboral	15
2.8.2 Elementos del clima laboral	16
2.8.3 Factores que determinan el clima laboral	17
2.8.4 Características del clima laboral	17
2.9. Percepción	18
2.10. Satisfacción	19
2.11. Desempeño	20
3. Método	22
4. Presentación y análisis de resultados	28
5. Conclusiones	45

6.	Glosario	47
7.	Referencias	48
8.	Anexos	50

Lista de Tablas

Tabla 1	primeras señales de clima laboral	7
Tabla 2	Trabajadores área administrativa y de operaciones	24
Tabla 3	Trabajadores del área de comercialización	25

Lista de Figuras

Figura 1	Conceptos pragmáticos de la Psicología	9
Figura 2	Jerarquía de las necesidades según Maslow	10
Figura 3	Funciones empresariales básicas	12
Figura 4	Jerarquía de jefaturas	23
Figura 5	Clima laboral de una empresa comercial en Guatemala	29
Figura 6	Comunicación	30
Figura 7	Reconocimiento	31
Figura 8	Relaciones interpersonales	32
Figura 9	Calidad en el trabajo	33
Figura 10	Toma de decisiones	34
Figura 11	Entorno físico	35
Figura 12	Objetivos de la institución	36
Figura 13	Compromiso	37
Figura 14	Adaptación al cambio	38
Figura 15	Percepción con la relación con los superiores	39
Figura 16	Percepción con las condiciones físicas en el trabajo	40
Figura 17	Percepción con la participación en las decisiones	41
Figura 18	Percepción con la satisfacción en su trabajo	42
Figura 19	Percepción con la satisfacción con el reconocimiento	43

Resumen

En términos generales el clima organizacional ha tomado mucho auge en el ámbito empresarial, siendo un aspecto altamente significativo para el desarrollo de los objetivos de cada organización. En su mayoría las pequeñas y medianas empresas basadas en una estructura de carácter familiar carecen de información concerniente a la percepción de los empleados del clima organizacional y la relación existente entre el desempeño y dicha percepción. Chiavenato (2007), define que “El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración; Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción” (p.58)

Esta investigación tiene como objetivo Explorar la percepción que tiene los empleados de una organización en ciudad de Guatemala sobre el clima organizacional de dicha empresa, con el propósito de reconocer los factores que inciden en la satisfacción Laboral.

Actualmente la empresa busca como parte del crecimiento integral tomar de base la presente investigación para la creación de programas de mejora continua para sus colaboradores.

Palabras clave:

Percepción, Clima organizacional, satisfacción, Desempeño.

Abstract

In general terms, the organizational climate has boomed in the business sphere, being a highly significant aspect for the development of the objectives of each organization. Most small and Medium sized companies based on a family-based structure lack information regarding employees' perception of the organizational climate and the relationship between performance and that perception Chiavenato 2007 defines that “The organizational climate

is closely related to the degree of motivation of its members. When it is high, the organizational climate rises and translates into relationships of satisfaction, encouragement, interest, collaboration; However, when motivation among members is low, either due to frustration or barriers to meeting needs, the organizational climate tends to decrease, and is characterized by states of depression, disinterest, apathy, dissatisfaction. ”(P .58).

The objective of this research is to explore the perception that the employees of an organization in Guatemala City have about the organizational climate of said company, with the purpose of recognizing the factors that affect Job satisfaction.

Currently the company seeks as part of comprehensive growth to take this research as the basis for creating continuous improvement programs for its employees.

Key words

Perception, Organizational Climate, Satisfaction, Performance.

Introducción

La satisfacción laboral implica la actitud generalizada de un empleado hacia su trabajo. Como parte de la globalización la tendencia de las empresas latinoamericanas radica en la comprensión del clima organizacional considerando que el lugar de trabajo es el segundo hogar de los trabajadores. A través del tiempo y el desarrollo de las organizaciones el clima organizacional ha sido un factor importante en la determinación del éxito o fracaso, esta razón entre otras son las que ameritan estudios orientados a la comprensión del clima organizacional y su relación con el desempeño.

La Dr. Alina María Segredo Pérez en su estudio Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización de la Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba (2012) menciona que, “Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización” (Revista cubana salud pública Vol.13 no.3).

Los países en vía de desarrollo como Guatemala, han adoptado sus políticas de desarrollo económico y crecimiento empresarial a la mejora continua de sus colaboradores, de acuerdo con lo anterior, se busca por medio del presente trabajo analizar cuál es la percepción de los empleados de una empresa comercial en Guatemala, acerca del clima organizacional que viven en dicha empresa, lo cual permitirá identificar en qué áreas existe la necesidad de desarrollar programas de que contribuyan al mejoramiento del mismo.

El clima laboral de la organización tiende a ser una de las principales preocupaciones de la empresa. Por ejemplo, la rotación de personal es muy alta, lo que puede significar en medida alguna, que el clima organizacional no esté facilitando la retención de las personas. También se ha identificado un malestar generalizado, que se expresa a través de rumores, relaciones de poder informal entre otras.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Caracterizar los factores que inciden en la satisfacción laboral de los empleados de una empresa comercial de la ciudad de Guatemala, con el fin de evaluar el efecto en el clima organizacional, a partir de la percepción que tienen los empleados de dicha organización

1.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1:

Identificar los factores que inciden en la satisfacción laboral que tienen los trabajadores de una organización comercial.

Objetivo específico 2:

Analizar la relación existente entre el clima laboral y la percepción que tienen los empleados acerca de la satisfacción laboral de una organización en Guatemala.

Objetivo específico 3:

Identificar el efecto que tiene el clima laboral sobre el desempeño y la motivación de los trabajadores.

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

En la actualidad existen diversas investigaciones relacionadas con el clima laboral, Cultura organizacional, satisfacción y percepción laboral las cuales han sido desarrolladas en diversos tipos de industrias que van desde las instituciones públicas como ministerios y dependencias del estado hasta la iniciativa privada en empresas tanto comerciales como de servicios.

A nivel guatemalteco se han elaborado algunas investigaciones (PEREZ GUTIERREZ, 2011) en la investigación titulada “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King” menciona que el clima organizacional es una cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen directamente en el comportamiento de los trabajadores. Así mismo hace énfasis en recaudar información sobre los diversos factores del sistema organizacional y motivacional del recurso humano que se pueden utilizar por diferentes instituciones para obtener mejores parámetros de productividad a nivel laboral y al mismo tiempo obtener una considerable satisfacción laboral. En el proceso de recolección de información se identificaron algunos hallazgos como lo es el papel que desempeñan los supervisores en el reconocimiento del desempeño laboral y como estos determinan efectos positivos en el clima laboral y en el desarrollo de las funciones de cada trabajador.

De acuerdo con el artículo de prensa libre escrito por Fátima Herrera 2019, Un buen clima laboral facilita realizar el trabajo en equipo, ya que aumenta la motivación y confianza en el grupo. Sin embargo, es importante establecer límites para que los temas personales no afecten el desempeño en el trabajo. De acuerdo con Flavio Núñez, psicólogo industrial, ‘un buen clima laboral ayuda al trabajo en equipo, al soporte que se puede tener hacia otras personas y la autoconfianza que se puede generar’.

Así mismo a nivel internacional se han desarrollado investigaciones relacionadas con el clima laboral como lo descrito en la investigación titulada “Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concierne a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004” (ARIAS – JIMENEZ, 2007), dentro del desarrollo de dicha investigación se plantean diversos tipos de investigaciones utilizadas tales como Cuantitativa, deductiva, prospectiva, descriptiva, así mismo se muestran los de clima laboral analizados y como estos influyen en la satisfacción laboral del personal de enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatales (UNCIN) del Hospital 9 Nacional de Niños (HNN), agosto del 2004. Se emplean teorías Maslow y de Herzberg, para el análisis. Una de las conclusiones describe que el clima organizacional en la UNCIN es definido como positivo, porque existen oportunidades de mejora. De igual forma se manifiesta el seguimiento al desarrollo de actividades como comunicación efectiva, condiciones físicas optimas, equidad en la asignación de cursos y ascensos incluido el estudio de plan de incentivos.

2.2. Administración científica y clásica

El desarrollo de la administración a lo largo de la historia se ha llevado a cabo de la mano de la evolución del ser humano como trabajador desde sus orígenes a través de las teorías de Frederick Taylor, Henri Fayol, Elton Mayo, hasta la administración moderna.

Delgado (2002), comenta que, en la escuela clásica de la Administración, solo hasta finales del siglo XIX, aparecen dos grandes figuras pilares de esta época de la evolución de la Administración Científica: Frederick W. Taylor (1856-1915) en los Estados Unidos de Norteamérica, y el francés Henri Fayol (1841-1925), los cuales realizaron los siguientes aportes:

Tabla 1

Primeras señales del clima laboral

Frederick W. Taylor	Henri Fayol
1. La necesidad de desarrollar la Administración como disciplina científica.	1. Áreas funcionales
2. Seleccionar científicamente al trabajador, de tal forma que el empleado sea responsable de las tareas para las cuales está verdaderamente capacitado.	2. Universalidad de la Administración
3. Capacitar y desarrollar científicamente al trabajador	3. Los 14 principios (unidad de mando, autoridad, unidad de dirección, centralización, subordinación de interés particular al general, disciplina, división del trabajo, orden, jerarquía, justa remuneración, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de equipo)
4. Colaborar entre patrones y empleados	4. Modelo del proceso administrativo

Fuente: elaboración propia con información de Delgado, Castillo Héctor (2002). Administración Estratégica. México: PAC

Taylor se enfocó en la estandarización de herramientas para maximizar el desempeño de los trabajadores, sustituyendo de esta manera el modelo empírico que se utilizaba para el desarrollo de las funciones.

Fayol basa sus estudios a nivel de dirección identificando funciones administrativas distribuidas de manera tal que a mayor escala jerárquica aumentan las funciones administrativas, mientras que si descienden predominan las funciones operativas.

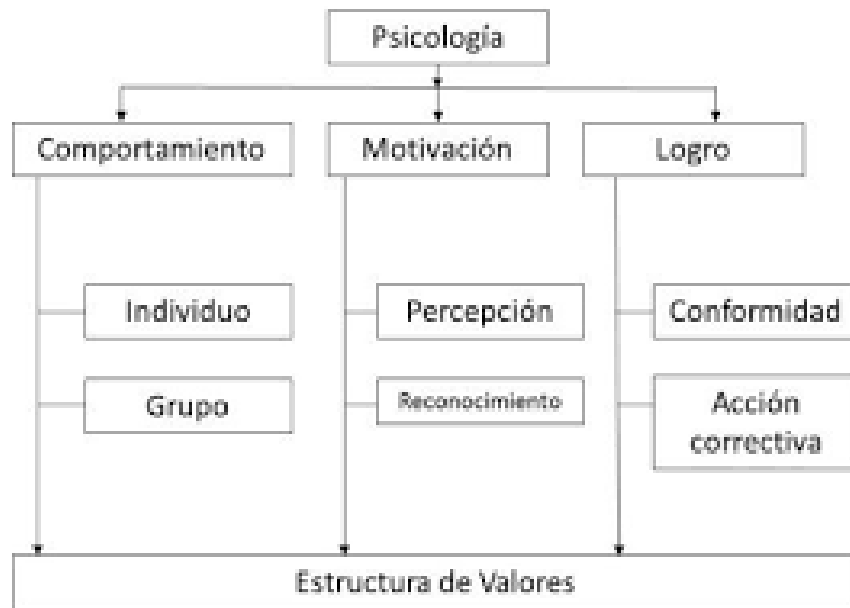
Originalmente ninguno hablaba de clima laboral, sin embargo, existían modelos de motivación tradicionales a través de incentivos salariales por la realización de tareas de manera repetitiva lo que eficientizaba las funciones de cada trabajador.

2.3. Escuela de las relaciones humanas

Terry y Franklin (1985), consideraban que el punto importante y focal de la acción administrativa era el comportamiento del ser humano. Qué es lo que se logra, cómo se logra y por qué se logra, se considera en relación con su impacto e influencia sobre las personas que son el componente de verdadera importancia, no tan solo de la administración sino de las organizaciones.

Visto desde la escuela de las relaciones humanas con la aplicación de las ciencias del comportamiento, en especial de la psicología y de la psicología social a la administración. Se considera al individuo como un ser sociopsicológico y las tareas a las que se enfrenta el gerente van desde comprender y conseguir los mejores esfuerzos de parte de un empleado al satisfacer sus necesidades psicológicas, hasta entender toda la gama de comportamiento psicológico de los grupos que representan la totalidad de la administración, como a continuación se presenta:

Figura 1
Conceptos pragmáticos de la Psicología



Fuente: Terry, George R. y Franklin Stephen G. (1985).
Principios de la Administración. México: Continental.

2.4. Escuela estructuralista

Desde la escuela estructuralista se pueden considerar aspectos ligados con la autoridad, determinación de reglas visualizando la empresa de manera conjunta y no de manera separada. Para Chiavenato (2014), esta escuela representa, que en la sociedad que vivimos y que está formada por organizaciones, cada persona tiene un papel diferente y el hombre es un apéndice de las organizaciones y no vive fuera de ella, pues las necesita para obtener la satisfacción de todas sus necesidades primarias y secundarias. Esta perspectiva concilia e integra los conceptos del hombre económico y el hombre social.

2.5. Escuela conductista

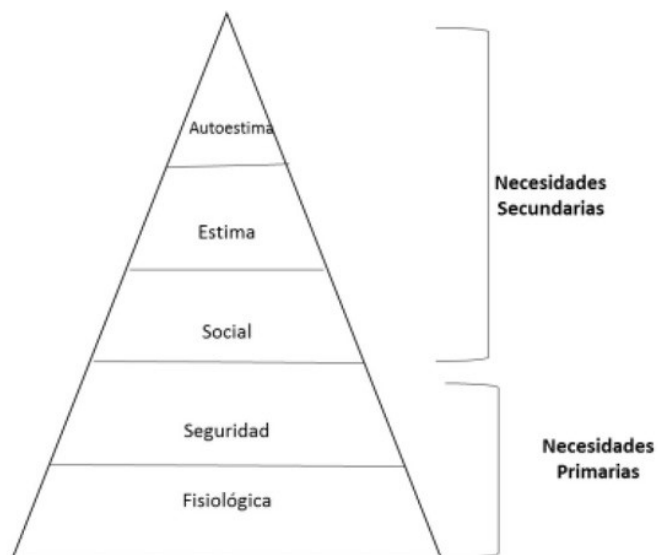
En esta escuela se empieza a analizar a cada trabajador en el desarrollo de sus funciones, se pone especial énfasis en las emociones, percepciones, motivaciones considerando que estos aspectos pueden afectar el desempeño.

Así mismo Chiavenato menciona que la teoría conductista parte de la conducta individual de las personas para explicar la de las organizaciones. Para poder describir la conducta de los individuos es preciso estudiar la motivación humana, que representa uno de los temas centrales de la teoría conductista de la administración y un campo que recibió un volumen enorme de aportaciones.

Uno de los principales referentes de esta escuela es Abraham Maslow, quien afirma que las necesidades humanas se presentan en diferentes niveles de jerarquía y que están estructurados por orden de importancia para el ser humano.

A continuación, se representa mediante su pirámide:

Figura 2
Jerarquía de las necesidades según Maslow



Fuente: Chiavenato Idalberto. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill.

2.6. El comercio y las organizaciones

Para (Díaz Moreno, 2011) “Los orígenes del comercio se remontan a finales del Neolítico, cuando se descubrió la agricultura y ganadera. Al principio la agricultura que se practicaba era una agricultura de subsistencia. Sin embargo, a medida que iban incorporándose nuevos desarrollos tecnológicos y el uso de diferentes herramientas, las cosechas obtenidas eran cada vez mayores, así llegó el momento propicio para el nacimiento del comercio favorecido por factores. Este comercio primitivo, no solo supuso un intercambio local de bienes y alimentos sino también un intercambio global de innovaciones como trabajo en hierro, trabajo en bronce, la rueda, el torno, la navegación, la escritura, nuevas formas de urbanismo” (p.30)

El Código de Comercio en Guatemala, Decreto número 70, artículo 2 y 3, establece: “Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

- La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.
- La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios. La Banca, seguros y fianzas.
- Las auxiliares de las anteriores.

Comerciantes Sociales: las sociedades organizadas bajo forma mercantil tienen la calidad de comerciantes, cualquiera que sea su objeto” (p.2).

Para Zapata Cantu, et al. (2013): “Desde el punto de vista económico, se dice que la empresa es una organización de los factores de la producción (capital y trabajo), con el fin de obtener una ganancia ilimitada” (p.126).

Se puede entender a la empresa mercantil como aquel negocio o conjunto de elementos que una persona individual (comerciante individual) o persona jurídica (sociedad), utiliza con el

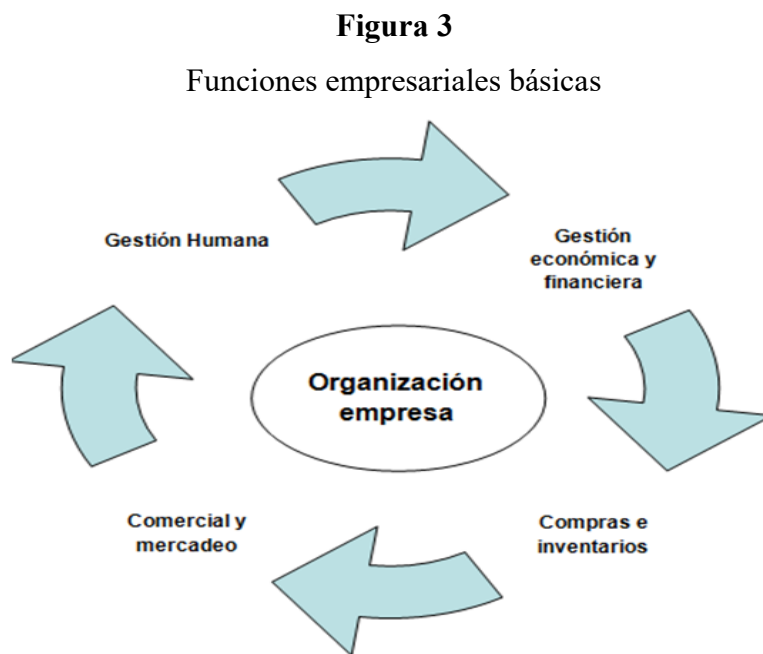
fin de ofrecer al público ya sea bienes o servicios con el propósito primordial de generar ingresos para los socios.

El desarrollo de la actividad empresarial supone el desempeño de numerosas tareas, muchas de las cuales se han convertido en campos especializados del conocimiento. A estas áreas de trabajo especializadas también se les suele denominar funciones empresariales.

Las funciones empresariales más importantes son las siguientes:

- Gestión económica y financiera
- Comercialización y mercadeo
- Compras e inventario
- Gestión humana

Gráficamente se muestra a continuación



Fuente: elaboración propia con información de fundamentos generales de administración Adriana Margarita Castrillon Ortega, Centro Editorial Estumer, 2014

2.7. Comercializadora de productos agrícolas y veterinarios

A lo largo de los años los sectores agrícola y veterinario han sido artífices del progreso de Guatemala y Centroamérica. Siendo estas actividades económicas de suma importancia, surgió la necesidad de un centro que brindara soluciones para contribuir al aumento de la productividad, con productos y servicios de alta calidad, tecnología y prestigio. En el año 2003 un grupo de jóvenes empresarios tuvo la inquietud de contribuir al desarrollo económico y social del país a través de la creación de una empresa que comercializara productos especializados, que revolucionara los métodos agrícolas tradicionales y brindara insumos, equipo y tecnología adecuada al sector agrícola y veterinario que a su vez pusiera a disposición el elemento humano necesario para brindar apoyo y asesoría técnica como parte de un servicio integral.

La organización objeto de estudio se encuentra ubicada en la ciudad de Guatemala, fue fundada en el año 2003 y su actividad económica consiste en la importación y distribución de productos de las siguientes líneas de negocio:

- Productos agrícolas
- Productos veterinarios

Es una empresa regional con operaciones en el Salvador, Guatemala, Honduras y Costa Rica, se considera una empresa líder en su ramo y cuenta con la infraestructura necesaria para distribuir sus productos a nivel nacional. Cuenta con personal altamente capacitado, lo que permite una operación versátil combinando tecnología y experiencia para la comercialización de:

- Antibióticos
- Anestésicos, tranquilizantes y analépticos
- Analgésicos, antiinflamatorios y diuréticos
- Antiparasitarios externos e internos

- Cardiovasculares
- Gastroenterológicos
- Oftálmicos
- Vitamínicos y reconstituyentes
- Fertilizantes foliares

2.8. Clima laboral

El clima laboral para las empresas es importante ya que permite saber el comportamiento de los trabajadores en cada área de la organización, así como también la productividad de la empresa, competitividad laboral, eficiencia y satisfacción de este.

Méndez (2008), define que es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individual. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva.

Según Gonçalves (2000), el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

2.8.1 Tipos de clima laboral

Según Likert (citado por Robbins, 1998), existen dos tipos de clima Laboral: el Clima tipo Autoritario y el Clima de tipo Participativo.

a) Clima tipo Autoritario

- **Autoritarismo Explotador:** en este tipo de clima la dirección no confía en sus empleados. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cima de la organización. Los empleados perciben y trabajan en una atmósfera tensa, con muy pocas recompensas, donde predomina el miedo y la desconfianza; las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con base al miedo, la comunicación sólo existe en forma directa, con instrucciones específicas.
- **Autoritarismo Paternalista:** aquí existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, como la establecida entre un amo y su siervo. Existe la confianza entre la dirección y los subordinados; aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores. Los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades de los empleados, pero da la impresión de que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

b) Clima tipo Participativo

Así mismo el clima de tipo Participativo (citado por Robbins, 1998) tiene dos divisiones:

- **Participativo – Consultivo:** En este tipo de clima, la dirección tiene confianza en sus empleados; las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos. Para motivar a los empleados, usan la recompensa y los castigos ocasionales; satisfacen las necesidades de prestigio y de estima, existe la interacción por ambas partes. Perciben un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar. La comunicación que establece es de tipo descendente.

- Participativo en Grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados, la toma de decisiones se da de forma equitativa en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral. La forma de motivar es la participación e implicación, por el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

2.8.2 Elementos del clima laboral

Martínez (2008) refiere que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores el sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (Productividad, satisfacción, rotación, etc.), en el clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

2.8.3 Factores que determinan el clima laboral

Para Werther y Davis (1995) Existen algunas aportaciones recurrentes que han dado como resultado propuestas de dimensiones del clima laboral que permiten fijar las principales variables de los modelos que perfilan la determinación y medición de su comportamiento en las organizaciones, existen cuatro factores fundamentales:

- Contexto, tecnología y estructura.
- Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- Factores personales: Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

2.8.4 Características del clima laboral

Según Litwin y Stringer (1999) Las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento. Este juega un papel importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación.

Se pueden resaltar estas principales características:

- Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo.
- Tiene cierta permanencia.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.

- Es afectado por diferentes variables estructurales, como las políticas, estilo de dirección, sistema de despidos.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima organizacional.

2.9. Percepción

Stephen, Coulter (2013) indican que “Percepción es un proceso por medio del cual los individuos dan significado a su ambiente organizando e interpretando sus impresiones sensoriales” (p.357). la percepción se encuentra basada bajo la premisa que los trabajadores pueden observar la misma situación incluso ser partícipes de esta y percibirla de manera diferente. Por ejemplo, la percepción que tiene un asesor comercial sobre una nueva disposición de abastecimiento y facturación no es la misma que tiene un asistente administrativo, ya que el asesor comercial lo puede considerar como un trámite que dificulte el proceso de venta mientras que el asistente administrativo lo puede visualizar como una forma de control interno.

Factores que incluyen en la percepción

Considerando que los trabajadores pueden percibir las cosas de una u otra forma, hay factores que infieren para definir la percepción los cuales pueden ser:

- La Persona que percibe: cuando el trabajador ve una situación e intenta interpretar lo que ve Stephen, Coulter (2013) menciona que “las características personales del individuo influirán considerablemente en la interpretación. Estas características personales incluyen actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas.” (p.357)
- El objetivo: las características presentadas por la situación u objeto que se observa también es un factor importante en lo que se percibe. Por ejemplo, un líder puede observar una oportunidad de una situación problemática mientras que otras personas pueden centrarse únicamente en el problema y generar un caos inexistente.

El comportamiento y la percepción son juicios generados de manera individual un ejemplo considerando ambos factores es, cuando un trabajador llega tarde algunos lo percibirán como una persona irresponsable, mientras que otros analizarán si es un comportamiento ocasional, si este fuera el caso se pueden generar nuevos supuestos como causas de fuerza mayor, (avería en el vehículo, manifestaciones u otra circunstancia). Es así como la percepción es atribuida de manera personal.

2.10. Satisfacción

La satisfacción en el trabajo es un estado emocional Tal como lo comenta el autor Govindarajan (2009) en su libro, la pérdida de motivación, la insatisfacción, el absentismo y la rotación del personal, tienen serias consecuencias sobre la eficiencia y eficacia de la organización y estos pueden crear consigo un clima inadecuado y poner en peligro el éxito de cualquier iniciativa de mejora para lograr los objetivos de la organización.

La actitud de cada empleado en el desarrollo de sus funciones tiende a interpretarse como la satisfacción en el trabajo, considerando esta premisa un trabajador con una satisfacción alta tiene actitud positiva, mientras que una persona que está insatisfecha tiende a generar una actitud negativa Robbins, Stephen, Coulter (2013) indican que “Desde la década de 1990, ha habido una disminución marcada de la satisfacción en el trabajo. Un estudio del comité de la Conferencia realizado en 1995 descubrió que 58.6% de los estadounidenses estaban satisfechos con sus empleos. Para 2003, ese porcentaje se redujo a sólo 49%.” (p.345).

Satisfacción y productividad: a través de la historia se ha generado una creencia generalizada en la que a mayor nivel de felicidad o satisfacción mayor productividad sin embargo esta creencia por lo general es falsa según el estudio realizado por Robbins, Stephen, Coulter (2013) sugiere lo contrario “la productividad conduce a la satisfacción en el trabajo” (p.345), considerando esta premisa las organizaciones con más empleados satisfechos son más eficaces en el desempeño de sus funciones.

Satisfacción y ausentismo: La investigación desarrollada por Stephen, Coulter (2013), afirma que los empleados satisfechos tienden a generar niveles más bajos de ausentismo que los empleados insatisfechos. Algunos ejemplos que producen impacto en la relación satisfacción ausentismo pueden ser, primas de seguros médicos y dentales, subsidio de transporte e incluso costos por hospedaje si fuese necesario tiempo extra, esto aplicado a los que ya se encuentran muy satisfechos y a los que no, concluyendo en que el empleado no generaría días de incapacidad por enfermedad al gozar de beneficios como los planteados.

Satisfacción y rotación: La investigación desarrollada por Stephen, Coulter (2013), afirma que la relación existente entre los factores de satisfacción y rotación es más fuerte considerando que los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de rotación en tanto que los insatisfechos tienen niveles de rotación más altos, es imprescindible considerar que aspectos tales como mano de obra y mercado, las expectativas que tenga cada trabajador en cuanto a oportunidades de crecimiento, realización y desarrollo profesional así como la estabilidad afectan significativamente la decisión de salir o continuar, Stephen, Coulter menciona que “para los empleados con un desempeño alto, el nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación. ¿Por qué? Comúnmente, la organización hace todo lo posible para retener a los empleados que tienen un desempeño alto (obtienen aumentos de sueldo, elogios, re- conocimiento, mayores oportunidades de promoción, etc.)” (p.345)

2.11. Desempeño

Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen el desempeño como: “un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.” (p.465).

Para Chiavenato (1999) la evaluación de desempeño constituye “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda

evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona” (p.357).

La evaluación de desempeño es de suma importancia en las organizaciones sin embargo es importante realizarla de la manera correcta, a través de un proceso sistemático que en ocasiones tiende a ser de un costo elevado. La implementación de un método o sistema de evaluación debe realizarse en consideración con aspectos humanos y productivos, una vez conocido estos factores se debiera tener una planificación y diseño del sistema a través del cual se realizará la evaluación.

Factores humanos

- Personalidad
- Cualidades
- Comportamiento de la persona
- Fortalezas
- Grado de integración

Factores productivos

- Conocimiento del trabajo que realiza
- Calidad del trabajo que realiza
- Integración con otras áreas de trabajo
- Capacidad analítica
- Consecución de objetivos en relación a la estrategia general

Una vez realizada la evaluación se deberá realizar una retroalimentación en dos vías las cuales son:

Retroalimentación al empleado: en el desarrollo de esta actividad es importante que se comunique al trabajador respecto a los resultados obtenidos en el proceso de evaluación.

Según (Mondy & Noe, 2005) la retroalimentación al empleado “es el 'talón de Aquiles' del proceso de evaluación, debido a que, por lo general, estas crean hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre subordinado y superior, es por esto que, para minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativos, es necesario que la entrevista personal y la revisión escrita tengan como fin el mejoramiento del desempeño y no la crítica.” (p.273)

Retroalimentación del sistema de evaluación: en el desarrollo de esta actividad la administración deberá concluir si se alcanzaron los objetivos del proceso como un todo. Adicionalmente la organización deberá considerar si las acciones correctivas que se implementaron para mejorar el desempeño fueron las mejores.

3. Método

La presente investigación se basa en comprender la percepción de los empleados de una organización en Guatemala a través de información cualitativa la cual está fundamentada en los hechos y realidades desarrolladas dentro de la organización.

Lo anterior indica que "la investigación cualitativa, entonces, es una aproximación amplia para el estudio de los fenómenos sociales" (Marshall & Gretchen, 2011, p. 174)

Características de la investigación cualitativa

La investigación cualitativa se caracteriza por ser contextual, emergente y fundamentalmente interpretativa (Marshall & Gretchen, 2011) De acuerdo con Marshall y Gretchen (2011), los investigadores cualitativos tienden a tener una perspectiva holística y compleja del mundo social; se preocupan por tener una reflexión sistemática durante todo el recorrido de la investigación; son sensibles frente a su propia biografía e identidad social y la manera como esto influye en su trabajo; y, confían en un razonamiento complejo que se mueve dialécticamente entre la inducción y la deducción.

Así mismo la presente investigación es descriptiva dado que se describirá la percepción que tienen los empleados de una organización en Guatemala respecto del clima laboral. Según (Hyman, 1955) “Las investigaciones descriptivas constituyen una "mera descripción de algunos fenómenos” (p.100).

Los estudios descriptivos (Hernández Sampieri y otros, 1996) “sirven para analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes” (p.71).

Mediante la utilización de la investigación cualitativa y descriptiva se busca obtener información sobre la importancia y relevancia que está tomando en la actualidad el sentir de los trabajadores dentro de las empresas permitiendo determinar factores que influyen para que el rendimiento sea óptimo.

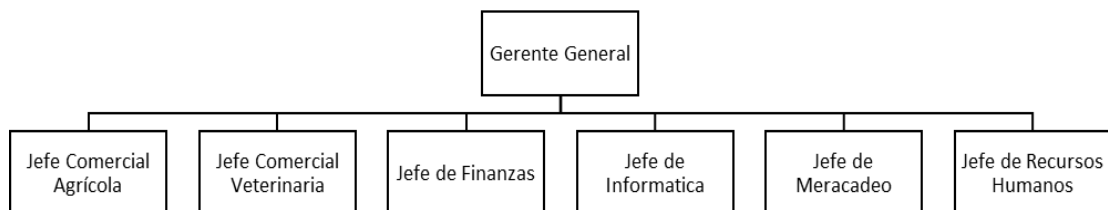
Sujetos participantes:

Los sujetos de estudio están compuestos por muestras intencionadas o no probabilísticas correspondientes a jefes de división, personal administrativo, operativo y de comercialización. La selección se determinó a través de observación directa en el cumplimiento y desarrollo de sus funciones.

Muestreo

El primer grupo de encuestados son los jefes de división, la jerarquía se encuentra organizada de la siguiente manera:

Figura 4
jerarquía de jefaturas



Fuente: elaboración propia, 2020

Para la investigación se determinó que cada uno de los jefes de división será encuestado, tienen un rango de edades de 30 a 53 años.

El segundo grupo de encuestados son los asignados al área administrativa y de operaciones integrados de la siguiente manera:

Tabla 2

Trabajadores área administrativa y de operaciones

	Contador general
	Auxiliar contable 1
Contabilidad	Auxiliar contable 3
	Facturación 1
	créditos y cobros 1
	Encargado de importaciones y exportaciones
logística	Encargado de bodega
	mensajería 2
	mensajería 3
	introducción y desarrollo de productos
Mercadeo	atención al cliente 2
	Auxiliar de redes
informática	Auxiliar de sistema y reportes
	Auxiliar de contrataciones y capacitaciones
Recursos humanos	Auxiliar de nómina y prestaciones

Fuente: elaboración propia, 2020

Para la investigación se escogieron colaboradores del área administrativa y operativa, concentrados en un rango de 23 a 33 años.

El tercer grupo de encuestados son los asignados al área de comercialización integrados de la siguiente manera:

Tabla 3

Trabajadores del área de comercialización

	Región central 1
	Región central 2
	Región central 3
Veterinaria	Región sur
	Región occidente
	Región oriente
	Región norte
	Región sur-central
	Promotor 1
	Promotor 3
	Región occidente
Agrícola	promotor 1
	Región norte - oriente
	Promotor 1
	Promotor 2

Fuente: elaboración propia, 2020

Para la investigación se escogieron colaboradores del área de comercialización y ventas concentrados en un rango de 25 a 50 años. Los colaboradores del área de ventas regularmente se encuentran fuera de su área de residencia.

Aspectos a considerar para los 3 grupos de encuestados:

1. Existen hombres y mujeres en los encuestados.
2. El contrato laboral para todos los trabajadores es por tiempo indefinido.
3. La jornada de trabajo es diurna.

Instrumentos

Se refiere al tipo de técnica de recolección de información a utilizar en el desarrollo de la investigación como lo define Hernández (1998) “conjunto de operaciones, estrategias y tácticas que el investigador realiza antes y con el fenómeno en estudio en relación con las operaciones que le otorga el mismo” (p. 354).

La encuesta es utilizada como una técnica de investigación basada en la cotidianidad, la recolección de información mediante esta técnica permite obtener de manera ordenada datos sobre un problema de investigación previamente establecido

Por tal razón para el desarrollo de la presente investigación se utilizarán la encuesta de medición propuesta por Chiang, Salazar y Núñez (2007), quienes miden el clima organizacional en nueve dimensiones:

- Comunicación interna
- Reconocimiento
- Relaciones interpersonales
- Calidad en el trabajo
- Toma de decisiones
- Entorno físico
- Objetivos de la institución
- Compromiso
- Adaptación al cambio

Se utilizó la escala de respuesta de Likert de 5 puntos: muy de acuerdo (5), de acuerdo (4), no estoy seguro (3), en desacuerdo (2), totalmente en desacuerdo (1).

Por otro lado, la percepción laboral se midió a través de cinco dimensiones:

- Percepción con la relación con los superiores
- Percepción con las condiciones físicas en el trabajo
- Percepción con la participación en las decisiones
- Percepción con su trabajo
- Percepción con el reconocimiento.

Se utilizó la escala de respuesta de Likert de 7 puntos: muy satisfecho (7), bastante satisfecho (6), algo satisfecho (5), indiferente (4), algo insatisfecho (3), bastante insatisfecho (2), muy insatisfecho (1).

Fases y etapas de la investigación

Contextualización: en el desarrollo de esta fase se busca construir un marco teórico que permita a través de la revisión literaria contextualizar la investigación desarrollada, adicionalmente se toman decisiones en torno al instrumento o técnica a utilizar para el alcance de los objetivos planteados; la contextualización se generó de la siguiente manera:

- Revisión y lectura de bibliografía, trabajos de grado, investigaciones, revistas relacionados con el clima laboral, con la finalidad de identificar conceptos e ideas claves para el desarrollo del marco teórico, sirviendo dicha información para la fundamentación de la investigación.
- Descripción de la empresa comercial donde se desarrollará la investigación.
- Elección del del instrumento con el cual se obtendrá la información.

Trabajo de campo: en el desarrollo de esta fase se ejecuta la investigación la cual comprende el trabajo mediante el cual se busca la obtención de los datos o información de acuerdo con los objetivos establecidos, las acciones a desarrollar son las siguientes:

- Recolección de información mediante la utilización de la encuesta propuesta por Chiang, Salazar y Núñez (2007), esta es aplicada a la muestra seleccionada de manera intencionada.
- Participación en el proceso de investigación. Comunicación de acciones y obtención de reflexiones con los participantes de la investigación.

En el desarrollo del trabajo de campo existe una evaluación continua respecto de los objetivos conseguidos, con la finalidad de adecuar el diseño de las herramientas de ser necesario.

Análisis de datos: en el desarrollo de esta fase se busca dar sentido a la información obtenida en el trabajo de campo, mediante la interpretación, manipulación y comprobación de datos en relación con el problema de investigación, las actividades a desarrollar son las siguientes:

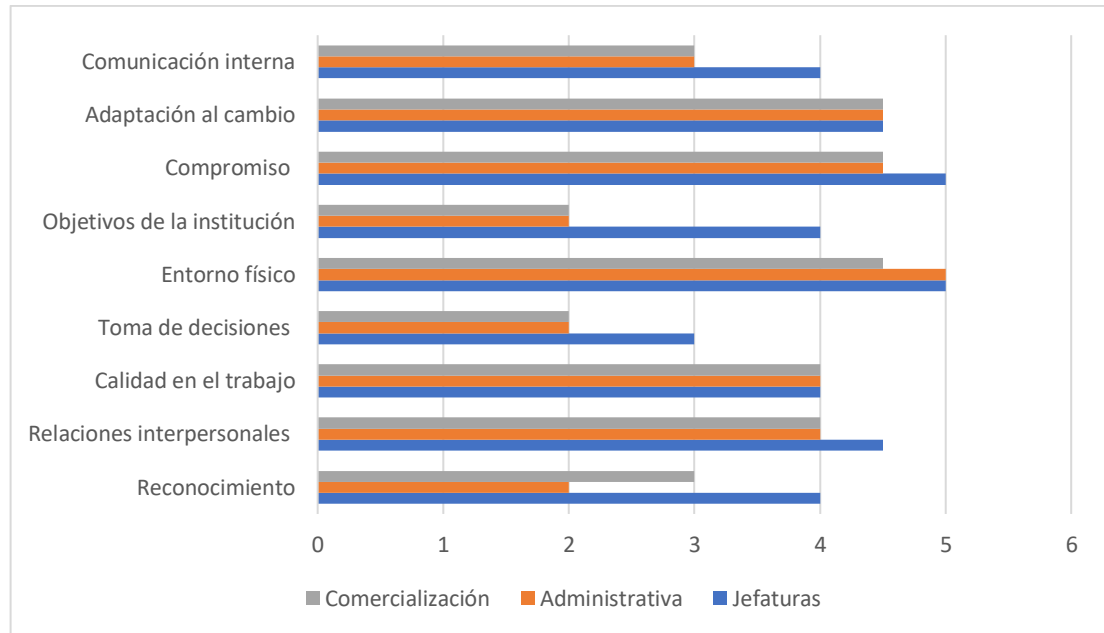
- Tabulación de datos mediante la agrupación de cada una de las dimensiones propuestas por Chiang, Salazar y Núñez (2007).
- Disposición y análisis de información de acuerdo con los objetivos planteados.
- Generación de conclusiones mediante la reflexión de la investigación y análisis de datos

4. Presentación y análisis de resultados

Con base a la aplicación del instrumento propuesto por Chiang, Salazar y Núñez (2007), para trabajadores de una empresa comercial en Guatemala se obtuvieron resultados que reflejan la situación al interior de esta.

Los resultados son presentados de manera gráfica para una mejor apreciación y de manera agrupada para cada uno de los 3 grupos descritos en la muestra (Jefaturas, Administración, Comercialización), cada una de las gráficas es analizada identificando oportunidades de mejora y relaciones existentes entre los factores evaluados.

Figura 5
Clima laboral de una empresa comercial en Guatemala



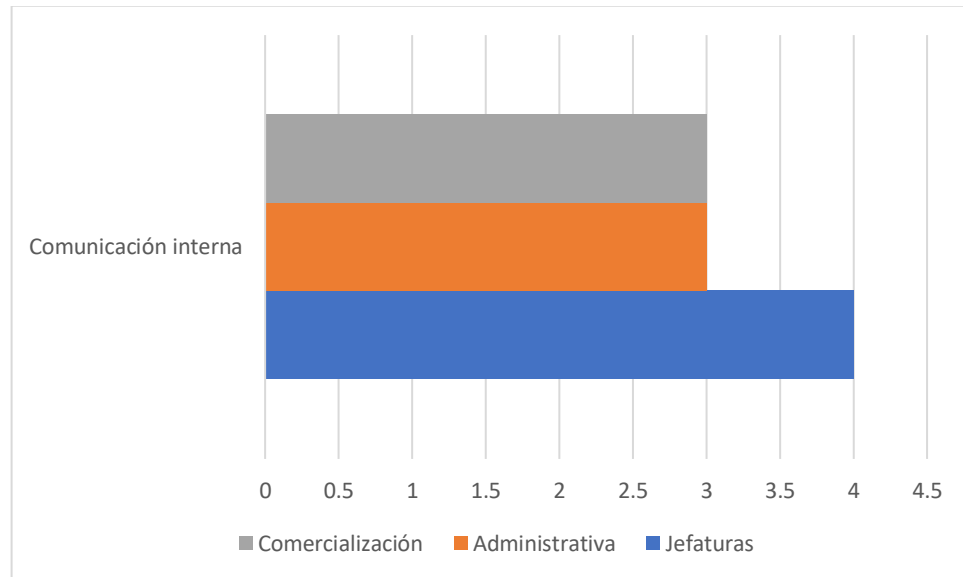
Fuente: Elaboración propia, investigación de campo febrero-marzo 2020.

La figura No. 5 permite observar la evaluación para cada una de las nueve dimensiones en cada uno de los grupos, existen aspectos a resaltar principalmente en los factores orientados a lo productivo como lo son los objetivos de la institución, toma de decisiones y comunicación, así como el reconocimiento enfocado en factores humanos, tales dimensiones evaluadas en la escala de respuestas de Likert tienden a la imparcialidad y al desacuerdo; en consecuencia de los resultados obtenidos es de suma importancia mencionar que la mala o nula ejecución de estas actividades pueden generar pérdida de oportunidades, asignación inadecuada de presupuesto y recursos, incumplimiento de metas lo que implica ineficiencia con la realización de procesos innecesarios o repetitivos.

Sin embargo, la información recolectada permite identificar fortalezas en dimensiones como lo son entorno físico, relaciones interpersonales, compromiso y adaptación al cambio siendo estos aspectos fundamentales para el desarrollo y crecimiento de toda organización ya que sabiendo encauzar y dirigir estas fortalezas percibidas se puede generar una mejora en el desempeño en el trabajo potenciado la iniciativa a través de la proactividad que pueda ser

generada por cada uno de los trabajadores, la reacción oportuna y eficaz permitirá de igual manera la búsqueda, identificación y aprovechamiento de oportunidades; cabe mencionar que dichos factores van desde la aceptación hasta muy aceptables.

Figura 6
Comunicación



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo febrero-marzo 2020.

La comunicación dentro de la organización es importante para crear y fomentar un clima laboral de colaboración e integración, con base a cada uno de los grupos evaluados se logra observar las siguientes apreciaciones:

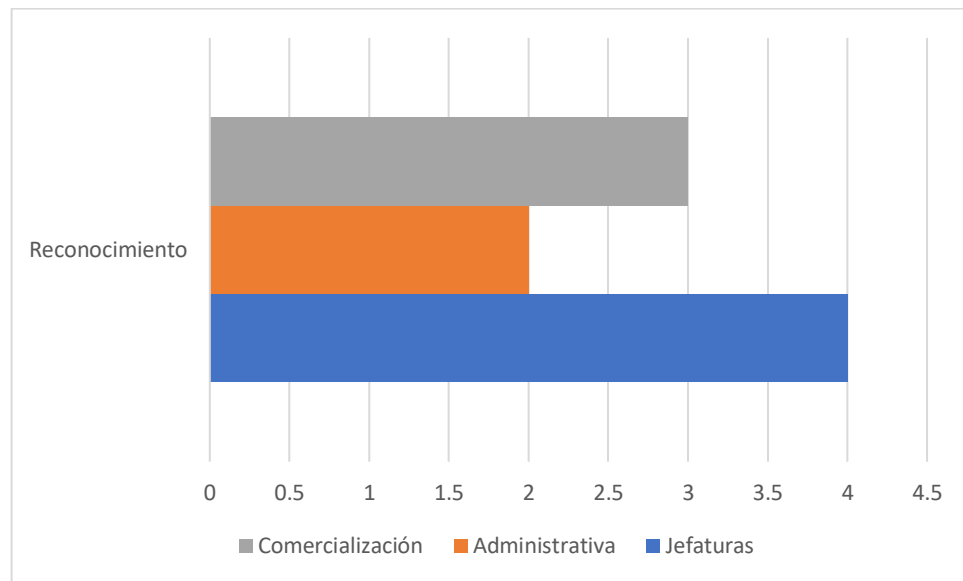
Jefaturas: manifiestan estar de acuerdo con el grado de comunicación existente en la organización, se evidencia que, tanto con superiores como con subordinados en relación con el trabajo, se percibe una escucha activa y se recibe retroalimentación oportuna.

Administración y comercialización: ambos grupos manifestaron no estar seguros, es decir su imparcialidad fue notoria lo que implica que la percepción de estos en cuanto a la comunicación no es la más efectiva, aspectos que podrían estar afectando esta percepción, reuniones poco efectivas en las que la información que relaciona las divisiones de la empresa

no se comparte o se hace de manera parcial, la comunicación con sus superiores no se genera de manera franca y oportuna generando rumores y desconfianza.

Figura 7

Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo febrero-marzo 2020.

El reconocimiento es muy valioso y se debe trabajar de la mano con la comunicación permitiendo saber al trabajador cuáles son sus fortalezas, con base en cada uno de los grupos evaluados, se logra observar las siguientes apreciaciones:

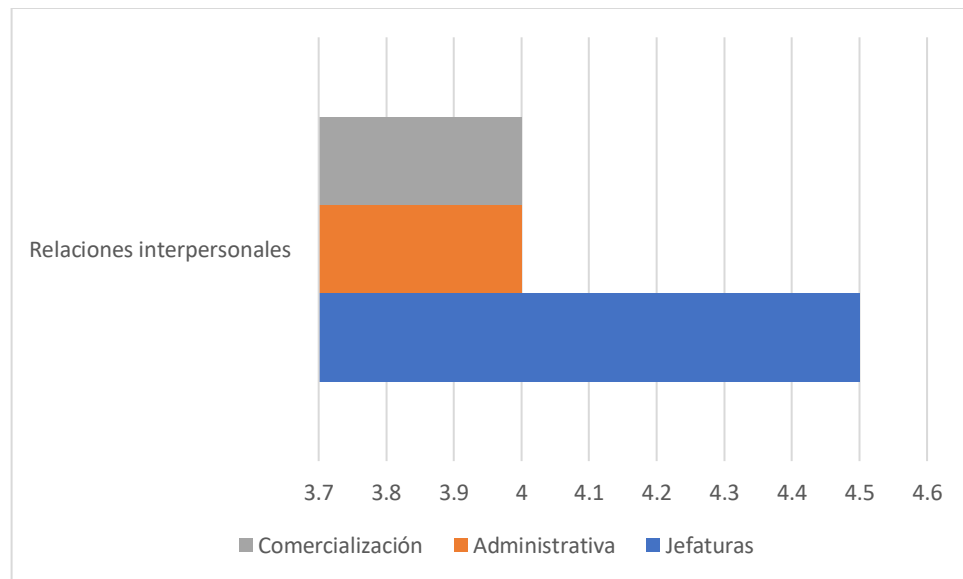
Jefaturas: manifiestan estar de acuerdo con el reconocimiento percibido dentro de la organización, siendo este nivel en la organización uno de los más evaluados, es evidente su participación en la consecución de buenos resultados.

Administración: la labor administrativa y operativa tiende en ocasiones a generarse de manera rutinaria y con base en procesos establecidos, lo que en ocasiones genera que el reconocimiento no llegue a tiempo, o siendo comunicado de manera grupal y no personalizada.

Comercialización: al ser el ente generador de negocios tiende a ser muy susceptible de la forma en que se reconoce y se comunican los logros de la división, aunque su percepción es parcial pudiendo mejorar a través de reconocimientos en público o por escrito, haciéndole comprender el valor de su trabajo.

Figura 8

Relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo febrero-marzo 2020.

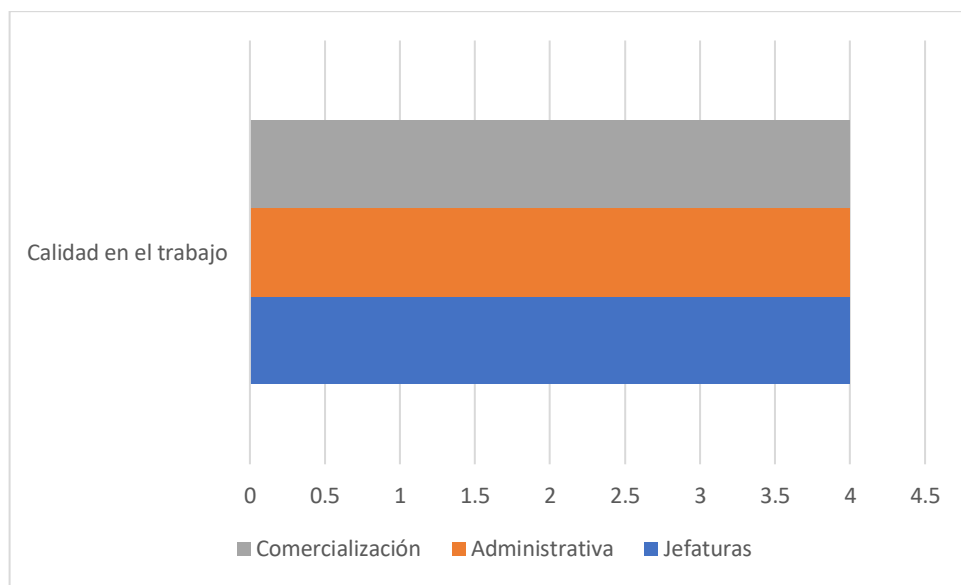
El resultado presentado en la evaluación de las relaciones interpersonales, los grupos coincidieron estar de acuerdo en la forma en que trabajando juntos pueden lograr los objetivos establecidos, la empatía radica en la posibilidad de que cada una de las áreas entienda cual es la importancia de cada uno de los trabajadores por igual sin menospreciar ningún proceso, contar con una aceptación de los trabajadores existentes dentro de la organización, deberá permitir a la empresa un clima laboral donde se fomente el respeto y la tolerancia debiéndose tomar de base para una comunicación directa y oportuna.

La organización debe tener en cuenta que las relaciones interpersonales juegan un papel importante en la creación de un clima laboral, sin embargo, esto no implica que los resultados o los objetivos serán alcanzados, es decir las relaciones pueden generar ineficacia si no se

tiene clara la estrategia de la empresa, dentro de esta estrategia se debe considerar cuales son las pautas y los momentos de relación entre cada uno de los grupos coadyuvando a la retroalimentación y al aprendizaje constante que se pueda generar mediante la experiencia adquirida en el desarrollo de las funciones, incluso conociendo áreas de interés en las que se pueda potenciar al trabajador.

Figura 9

Calidad en el trabajo



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo febrero-marzo 2020.

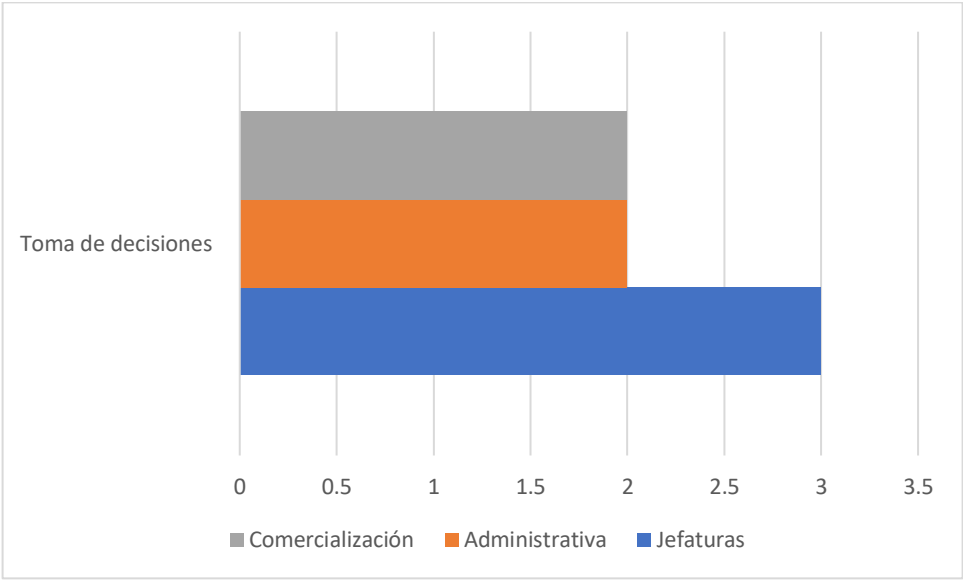
La calidad en el trabajo es vista por cada grupo como aceptable, a través de este resultado se logra observar que los grupos son conscientes de sus habilidades y de las oportunidades que tienen como organización para crecer de manera integral, así mismo esta calidad en el trabajo es vista desde una perspectiva en la que no existe una carga laboral excesiva que determine un incremento en las horas de trabajo implicando un desgaste mayor y provocando riesgos en su capacidad productiva así como riesgos en la salud del trabajador.

El desarrollo del clima laboral a través de la calidad del trabajo implica ciertas actividades como la priorización de tareas para una mejora en la administración del tiempo, la realización de actividades iniciadas desde lo complejo permitirá una sensación de satisfacción o

motivación por la tarea realizada, es importante no perder de vista la productividad y esta se lograra a medida que el trabajador realice una tarea a la vez, ya que si esto no se consigue podría verse reflejado en aumento de niveles de estrés y disminuyendo el desempeño y la calidad en el trabajo; la calidad en el trabajo no solo implica una mejora en la calidad de vida del trabajador, sino implica un aumento en la productividad coadyuvando a una mejora de resultados en un tiempo óptimo.

Figura 10

Toma de decisiones



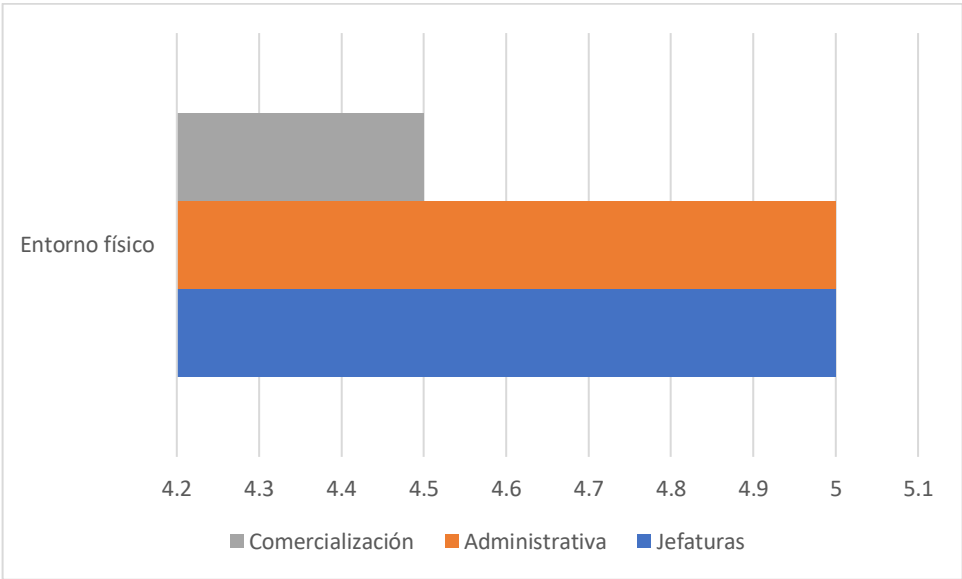
Fuente: Elaboración propia, investigación de campo febrero-marzo 2020.

Los resultados presentados en la evaluación de toma decisiones es un aspecto de suma importancia a considerar ya que va de la imparcialidad hacia el desacuerdo en los tres grupos, esta actividad es un proceso critico dentro de toda organización, los grupo coinciden que las oportunidad y el tiempo con que la administración tome decisiones permitirá encausar los objetivos hacia el éxito, de igual forma manifiestan que la descentralización es un factor clave para que los trabajadores tomen sus propias decisiones motivando la iniciativa para la resolución de problemas menores y creando oportunidades de mejora para cada una de las divisiones.

La toma de decisiones para aspectos importantes puede evaluarse mediante un conceso y que esta no sea tomada únicamente en una sola vía ya que es percibida como beneficio únicamente de la organización y no de los trabajadores, los encuestados señalan que en la gran mayoría de ocasiones las decisiones se toman en base a información que no es confiable y es únicamente sobre supuestos generando barreras y más problemas de los existentes, así mismo la percepción de las reuniones produce un sesgo considerable ya que en ocasiones son extensas y se tratan los mismos temas llegando a ser solucionados en ocasiones con burocracia.

Figura 11

Entorno físico



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo febrero-marzo 2020.

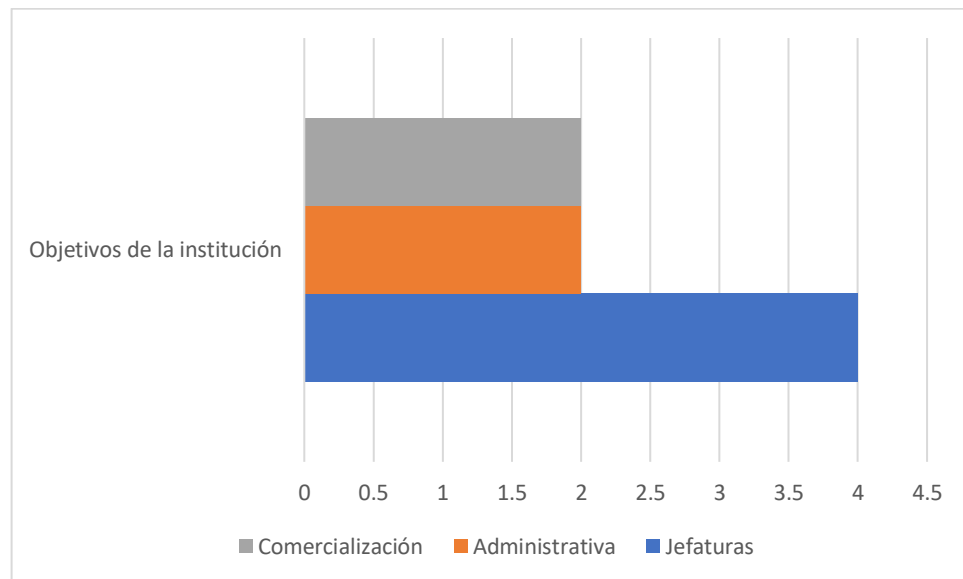
Los encuestados señalan que el entorno físico en el cual desempeñan sus labores es aceptable, es de consideración la incidencia que este factor tiene sobre la mejora en la productividad, está ligado a la calidad del trabajo aceptable que manifiestan los encuestados, así como en la mejora de relaciones interpersonales.

El entorno físico debe considera aspectos como el espacio físico como una herramienta de trabajo esta debe ser optima, sin caer en la exageración para evitar tener espacios ociosos o

que no generen ningún tipo de beneficio a la organización. Este a su vez influye en la imagen proyectada hacia trabajadores, clientes y proveedores.

Los encuestados manifiestan que el espacio físico en el que se encuentran es el adecuado en cuanto a ventilación, iluminación y ubicación geográfica estos aspectos permiten que el clima laboral se vea reflejado como un ambiente idóneo para la consecución de los objetivos de la empresa.

Figura 12
Objetivos de la institución



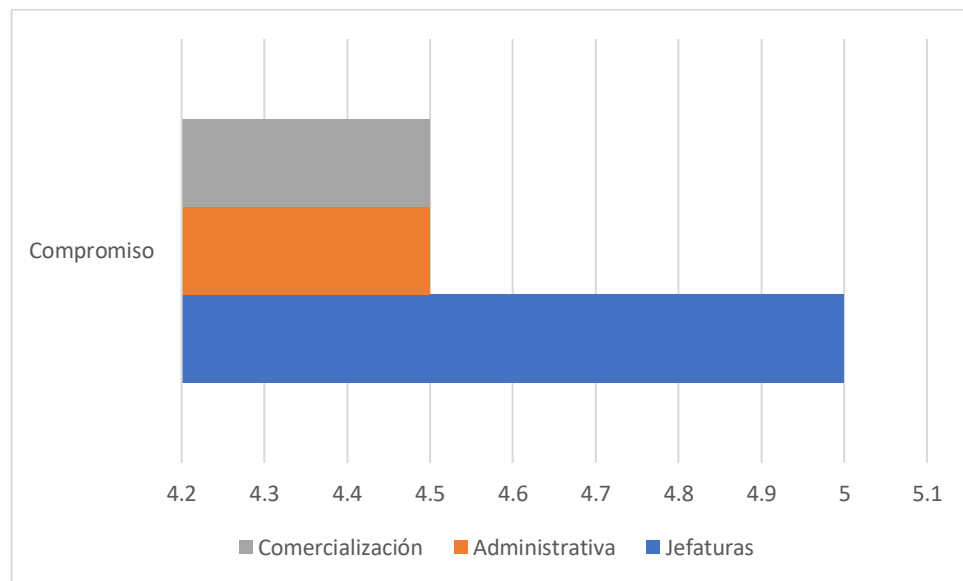
Fuente: Elaboración propia, investigación de campo febrero-marzo 2020.

Los objetivos organizacionales deben estar basados o elaborados en consecución de la estrategia, teniendo en cuenta aspectos que incluyen el desempeño de los trabajadores, estando en la capacidad de poder comunicar cuales serán y de qué forma se evaluarán, la utilización de herramientas como el Balance Scorecard en conjunto con los Key Performance Indicators (KPIs), permitirán a la organización tener un avance en relación con el crecimiento, productividad y alcance de objetivos.

Los encuestados a nivel de jefaturas, señalan la existencia de objetivos definidos por la gerencia general, conocen cuales son las mediciones de estos, sin embargo, manifiestan en alguna medida no estar de acuerdo con los mismos.

Caso contrario a nivel administrativo y de comercialización, señalan que son conscientes de la importancia de la consecución de un objetivo, sin embargo manifiestan no estar respaldados por las jefaturas y que el éxito en el alcance de los objetivos trazados no depende únicamente del personal medio, sino de todos los integrantes de la compañía a través de la supervisión y toma de decisiones de manera oportuna.

Figura 13
Compromiso

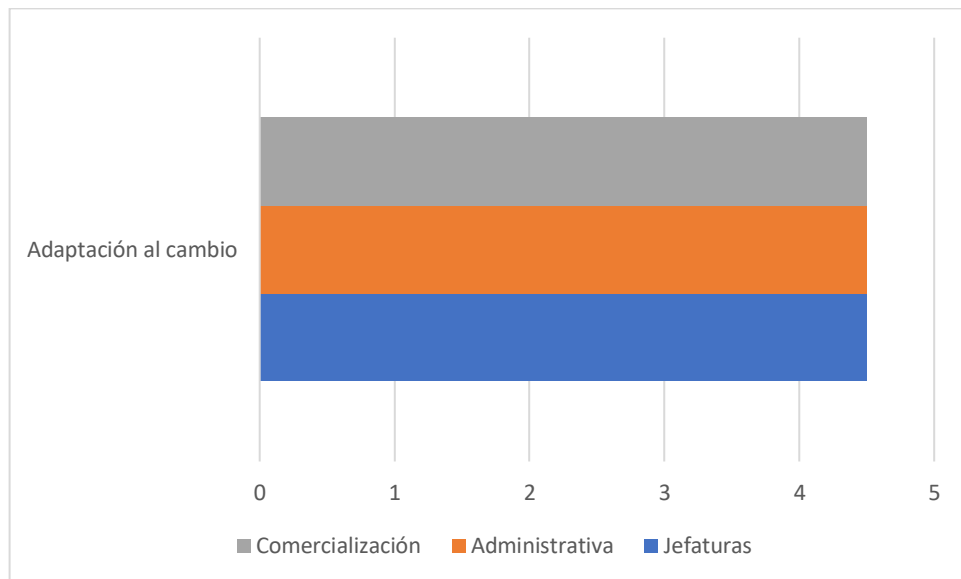


Fuente: Elaboración propia, investigación de campo febrero-marzo 2020.

El compromiso con relación a la estabilidad, conlleva un acto voluntario de realización de actividades y conciencia en cuanto a la buena ejecución del trabajo, los encuestados manifiestan estar dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo amerita, sintiéndose responsables de la consecución o no de los objetivos existentes.

Es importante mencionar que el compromiso se puede generar por una antigüedad dentro de la empresa o por la necesidad de un trabajo estable debido a la falta de oportunidades, es de considerar, así mismo el compromiso puede generarse a través de la moral en el cumplimiento de las funciones para las que se fue contratado; los grupos manifiestan estar de acuerdo y comprometidos con la organización lo que implicara una retención más alta del empleado y así evitar las rotaciones de personal.

Figura 14
Adaptación al cambio



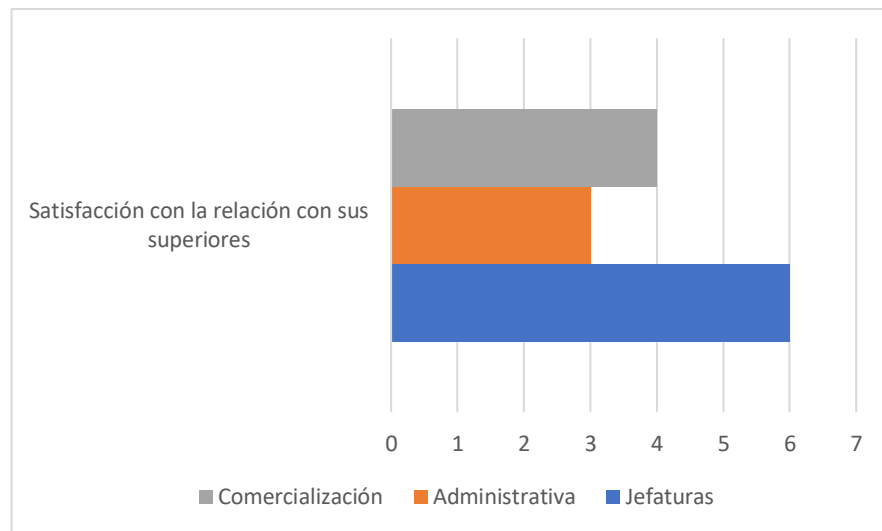
Fuente: Elaboración propia, investigación de campo febrero-marzo 2020.

El cambio es constante dentro de las organizaciones, sin embargo, este será en pro de la productividad y el desempeño en la medida que los trabajadores estén determinados a aceptar estas modificaciones, los grupos señalan estar conscientes de la necesidad de cambio en el uso de tecnologías e implementación de procesos.

La flexibilidad manifestada en la encuesta permitirá un crecimiento integral de la organización y los beneficios no serán solamente en función de las labores diarias.

Aunque exista una flexibilidad, la organización deberá considerar que los cambios no deben generarse sin una comunicación efectiva, es importante analizar las situaciones para no caer en procesos obsoletos o que impliquen una mala interpretación de los cambios, es importante pensar en el mediano y largo plazo considerando un aprendizaje continuo.

Figura 15
Percepción con la relación con los superiores



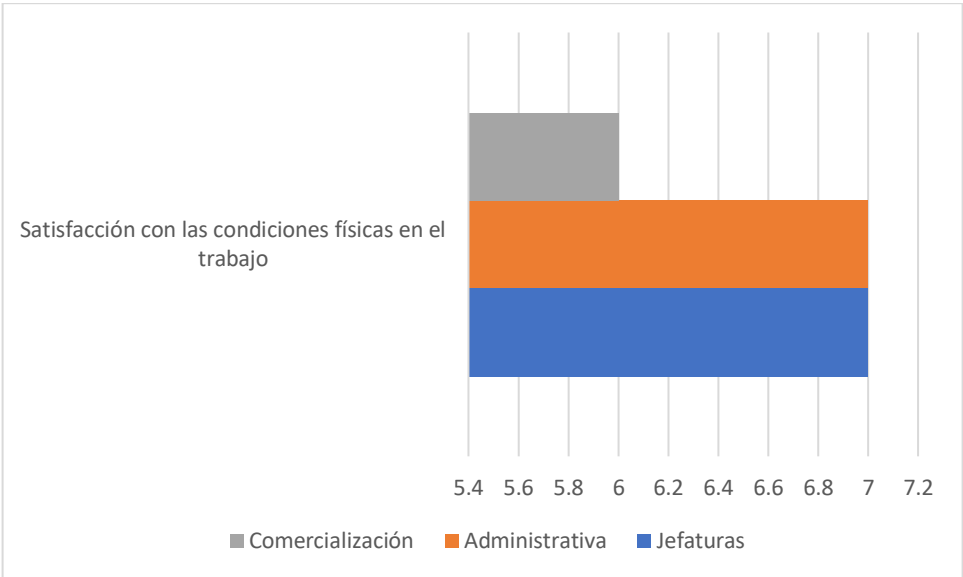
Fuente: Elaboración propia, investigación de campo febrero-marzo 2020.

La relación con los superiores es una variable importante para comprender la actitud y el comportamiento de los trabajadores con la organización, el resultado señalado por los grupos va desde bastante insatisfecho por el área administrativa hasta algo satisfecho por las jefaturas, hay que comprender que la satisfacción en la relación con los superiores podría afectar el compromiso de los trabajadores e influye de manera directa en la comunicación y la adaptación al cambio que pudiese surgir.

Un buen manejo de las relaciones contribuye positivamente a un aumento de la productividad y la competitividad, de este modo las organizaciones que busquen una mejora o el desarrollo de un clima laboral no deben obviar la relación que los mandos medios y líderes mantienen con sus equipos de trabajo.

Los grupos evaluados manifiestan sentirse bastante insatisfechos con el manejo dado, a la proximidad y frecuencia de supervisión estando en desacuerdo en cuanto al apoyo recibido en caso de duda o problema, la mala percepción en este cuestionamiento permite establecer que la relación de los puesto operativos con sus superiores no es propicia, influyendo esto en una insatisfacción muy marcada.

Figura 16
Percepción con las condiciones físicas en el trabajo

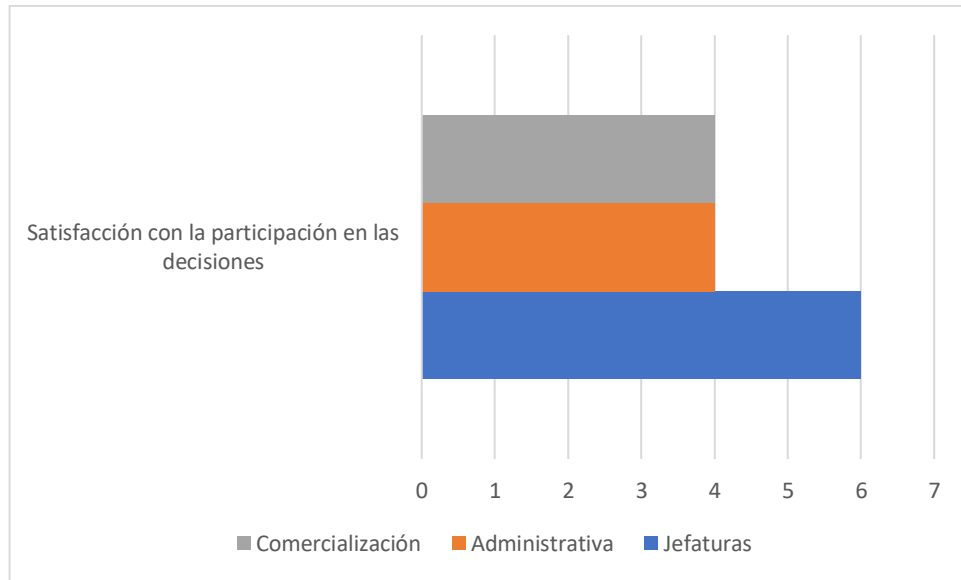


Fuente: Elaboración propia, investigación de campo febrero-marzo 2020.

La percepción de las condiciones físicas en el trabajo señala que los encuestados se encuentran bastante satisfechos y muy satisfechos, el entorno juega un papel significativo a nivel de temperatura la cual puede ser regulada de tal manera que se encuentren dentro del rango de aceptabilidad del trabajador, de igual forma la iluminación en la cual se deben considerar aspectos como la dificultad del proceso o acción que desempeñe el trabajador.

El diseño del lugar de trabajo comprende todo aquello relacionado con distribución de oficinas incluyendo las posibilidades que esta distribución permita impactar las relaciones interpersonales, así mismo debe evaluarse la privacidad con la que pueda gozar cada trabajador dependiendo del grado de responsabilidad y concentración que este necesite en el desarrollo de sus funciones.

Figura 17
Percepción con la participación en las decisiones



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo febrero-marzo 2020.

La satisfacción laboral en las organizaciones genera una ventaja competitiva, los encuestados señalan que su percepción es algo insatisfecha hasta algo satisfecha, la generación de un clima laboral propicio conlleva una participación activa de todos los miembros de una organización aportando ideas y soluciones a problemas existentes.

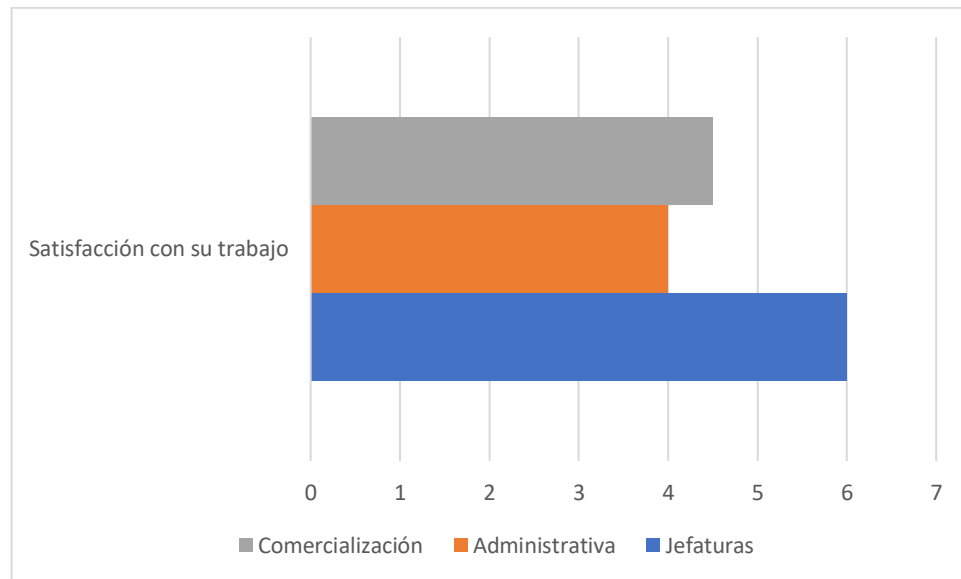
La posibilidad de ser autónomos en el desarrollo de sus funciones permite a los trabajadores tomar decisiones concernientes a sus responsabilidades, la percepción de valoración en el puesto de trabajo es un elemento clave para la productividad.

La participación de los empleados no implica una delegación total de los problemas, consiste en que estos logren identificar de primera mano situaciones que impidan la consecución de los objetivos trazados, mediante el análisis consensuado de propuestas y toma de decisiones de manera oportuna y eficaz.

Los encuestados manifiestan estar muy satisfechos en cuanto al compromiso y respeto existente de la organización en cuanto al cumplimiento de lo ofrecido al inicio de la relación laboral y el respeto a las leyes laborales, sin embargo su percepción acerca de su participación

directa en las decisiones que afectan su desempeño y en general su grupo de trabajo señalan estar algo insatisfechos debido a que no son participes de posibles soluciones a situaciones generadas en el desarrollo de sus funciones.

Figura 18
Percepción con la satisfacción en su trabajo



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo febrero-marzo 2020.

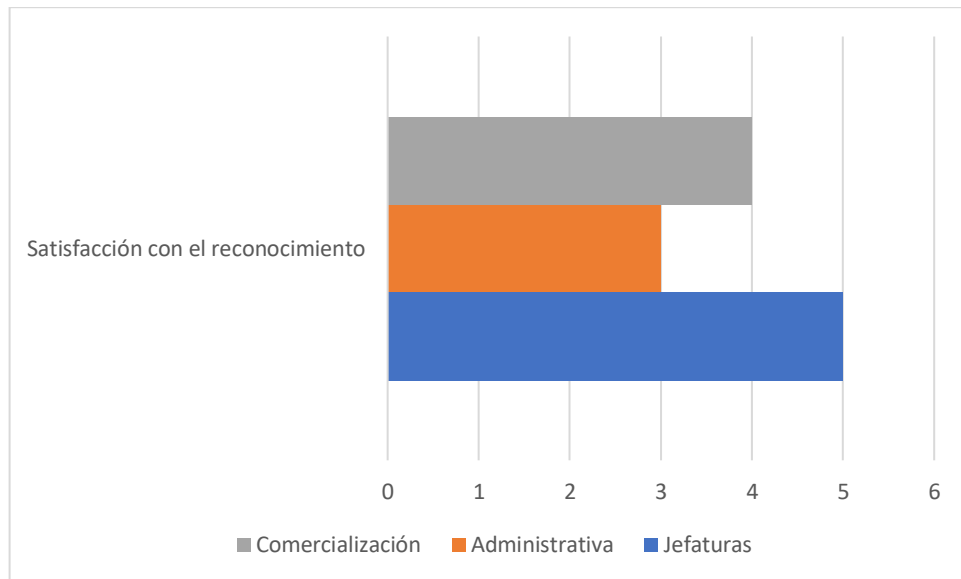
La percepción del trabajador con su trabajo incluye la posibilidad de realizar actividades en las que destaca o para las que fue preparado, los grupos de encuestados señalan que las herramientas y oportunidades existentes para el desempeño de su trabajo son las adecuadas, que la relación existente de alguna manera, llega a generar un grado de satisfacción y pueden llegar a mitigar el desgaste profesional o el acomodamiento.

En esta medida, la satisfacción en el trabajo va desde algo insatisfecho hasta bastante satisfecho, esta situación de imparcialidad puede generar en algún momento dado, un ambiente negativo entre los miembros del equipo de trabajo, adicionalmente es un ambiente propicio para el incremento en el ausentismo, a renunciaciones voluntarias o incluso concluir con una actitud de agresividad e inconformidad.

Los datos obtenidos permiten identificar que los grupos evaluados señalan que su percepción es algo insatisfecha en cuanto a las oportunidades que les ofrece su trabajo de realizar actividades complementarias a sus funciones y que existen algunas aptitudes que pudiesen ser potencializadas como la capacitación a clientes a través del personal de comercialización y no una subcontratación del servicio.

Figura 19

Percepción con la satisfacción con el reconocimiento



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo febrero-marzo 2020.

Lo señalado por los grupos a través de la encuesta de percepción indica que el reconocimiento esta visto desde indiferente hasta bastante insatisfecho, el reconocimiento tiende a ser una necesidad fundamental del ser humano, el hecho de no fomentar esta actividad puede generar una perdida en la motivación laboral.

La percepción del reconocimiento y su relación con el clima laboral tiende a la efectividad cuando este forma parte de los valores y de la estrategia de la empresa, en este sentido a través de esta actividad se puede mejorar el sentido de pertenencia, fomenta un ambiente de trabajo positivo, mejora el desempeño y la productividad ofreciendo una mejor percepción laboral.

Los grupos evaluados señalan que su insatisfacción radica en las oportunidades de promoción existente dentro de la organización, señalan que cuando se genera una plaza nueva no se generan métodos de promoción interna que permitan optar por un crecimiento profesional, sin embargo, están satisfechos con la capacitación que reciben en sus puestos actuales. A raíz de esta información se puede determinar que la organización tiende a generar una especialización del personal, por tal razón tiende a no crear promociones internas que impliquen un sobre costo en las capacitaciones, se puede implementar un plan de capacitación integral que incluya algunas áreas en las que el empleado tenga potencial para mejorar dicha percepción.

5. Conclusiones

la existencia de una comunicación efectiva entre todos los niveles de la organización permitirá que los objetivos planteados sean consecuentes respecto de la estrategia empresarial; la gestión que se realice en el manejo de la información es necesaria para la integración de cada uno de los miembros de la organización a las tareas asignadas.

El reconocimiento juega un papel importante en la creación de un clima laboral ya que permite el desarrollo personal y profesional de cada trabajador, permitiendo de esta manera mejorar la productividad e impulsando la competencia interna de manera que cada trabajador busque explotar sus habilidades al máximo.

En economías fluctuantes como las existentes en Latinoamérica, con la evolución de la tecnología y el cambio constante en las culturas las decisiones deberán ser tomadas de manera ágil basadas en el conocimiento, en la evaluación de opciones y en la comunicación de estas, la oportunidad generada en la toma de decisiones de manera ágil permitirá una menor rotación en el personal y una mayor fidelización de los trabajadores hacia la organización.

La claridad en la dirección que debe tomar la organización como base para la generación de un clima laboral incluyente deberá considerar claridad en la comunicación de los objetivos, participación activa de los miembros del equipo de trabajo, la identificación de fortalezas y debilidades asignado indicadores de medición en tiempo y alcance de objetivos; la función de supervisión y el seguimiento constante son claves para el alcance de la efectividad.

Como resultado de la información obtenida se puede confirmar que los trabajadores utilizan la relación con su superior para valorizar aspectos como comunicación, liderazgo, cumplimiento de objetivos, de manera que el trabajador toma como referente más cercano y directo a su superior y denota que la relación existente es resultado de lo que está sucediendo a nivel general dentro de la organización.

Como organización se deben crear condiciones favorables para el desarrollo de las fortalezas de los trabajadores, la igualdad en oportunidades que permita crear una carrera o un crecimiento profesional y personal dentro de la organización y a través de este la consecución de los objetivos trazados de manera institucional.

Luego de la realización de las encuestas se logra identificar que el clima organizacional es percibido como algo insatisfecho por tres factores asociados a la administración como lo son objetivos de la institución, toma de decisiones y comunicación, dado que el clima organizacional es afectado de manera directa por las acciones generadas a nivel administrativo y de los integrantes del equipo de trabajo, con la mejora del liderazgo administrativo e implementación de procesos que coadyuven a una mejora en los tiempos determinando una oportuna toma de decisiones enfocadas en el cumplimiento de los objetivos institucionales y que estas sean comunicadas de manera clara y precisa dará como resultado una mejora en la percepción del clima laboral.

La información obtenida permite identificar que la organización cuenta con empleados que están dispuestos a adaptarse a los cambios que sean necesarios para mejorar la percepción actual del clima laboral con esta base la empresa puede asumir cambios sin que esto genere negación o acciones de defensa ante la asignación de nuevas tareas o cambio en los objetivos, sin embargo aunque exista una disposición al cambio es imprescindible que a todo nivel de la organización se perciba un apoyo a nivel de liderazgo y una evaluación de ventajas y desventajas de los cambios generados logrando así un crecimiento integral.

El seguimiento a la evaluación de clima laboral y la practica recurrente de esta actividad dentro de la organización permitirá identificar causas de problemas internos y los principales motivos de insatisfacción laboral, la identificación de las causas por si mismas no generan un cambio es necesaria la creación de acciones o planes de integración a través de los cuales se pueda mejorar la percepción del clima laboral, a consecuencia de esta mejora se puede obtener una mejora en la competitividad interna, en la productividad así como mejoras en el ausentismo laboral y rotación de personal, la identificación generada a través de la mejora en la percepción en el clima laboral permitirá que la institución pueda enfocar sus esfuerzos en un plan de crecimiento que involucre aspectos profesionales y personales.

6. Glosario

Clima organizacional: ambiente de la empresa en un momento determinado del tiempo, que perciben los colaboradores de la organización.

Percepción: es el mecanismo individual que realizan los seres humanos que consiste en recibir, interpretar y comprender las señales que provienen desde el exterior, codificándolas a partir de la actividad sensitiva.

Desempeño: Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento o méritos laborales.

Motivación: La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación, por ello la motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones.

Satisfacción: es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo.

7. Referencias

- Chiang, M., Salazar, C., & Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud Tipo 1. *Theoria*, Consultado el 10 de octubre de 2019 en la página <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29916206>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones* (8va. edición ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Congreso de la República de Guatemala; Decreto número 2-70 Código de Comercio y sus reformas; 1970.
- Delgado, Castillo Héctor (2002). *Administración Estratégica*. México: PAC Terry, George R. y Franklin Stephen G. (1985). *Principios de la Administración*. México: Continental.
- Hernández, Roberto (1998). *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Editorial Mc Graw – Hill. México.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*, Harward Business School presi, Boston.
- Martínez, M. (2008). *La Gestión Empresarial*. España: Editorial Díaz de Santos.

Robbins, S. (1998). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

Robbins, S., y Coulter, M. (2010). Administración. México D.F.: Pearson Educación

Vargas, L. M. 1994. Sobre el concepto de percepción. México. Alteridades

Werther. W. y Davis. K. (1995). Administración de Personal y Recursos Humano (4ª. ed.) México: McGraw-Hill.

Zapata Cantú, Laura Esther; Pineda Garelli, José Luis; Quiroga Treviño, Mariela; Rosas, José Antonio, Consultoría administrativa e inteligencia de negocios, Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey; 2013

8. Anexos

Factores de la escala de clima organizacional

Factor	Pregunta
Comunicación interna	¿Se siente Ud. libre para conversar con su superior acerca de materias relacionadas con su trabajo?
	¿Es adecuada la relación con sus compañeros de trabajo?
	¿Siente que su relación con su jefe directo es de con fianza y apoyo recíproco?
	¿Cree Ud. que en su área de trabajo se producen errores por falta de información?
	¿Su jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones?
	¿Considera Ud. que se le entrega la información suficiente en el momento, para realizar bien su trabajo?
	¿Ante un problema en su trabajo puede Ud. hablar con su jefe en forma franca y sincera?
	¿Trabajamos en equipo?
	¿Avanzamos en la misma dirección?
	¿Nuestra información se comparte con el resto del equipo de trabajo?
	¿Nuestros mecanismos de comunicación son adecuados?
	¿Realizamos reuniones efectivas?
	¿Comunicamos entre nosotros cuando y donde podemos ser localizados?
¿Respetamos nuestro tiempo mutuamente?	

- ¿Se estimula la capacitación de los funcionarios?
- ¿Se trabaja regularmente con un plan para la capacitación de los funcionarios?
- ¿Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los funcionarios?
- ¿Existe equidad en el acceso a la capacitación?
- ¿Los funcionarios de su Departamento/ Servicio/ Unidad son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos?
- Reconocimiento ¿Hemos sido partícipes de los buenos resultados?
- ¿La actuación de calidad es gratificada?
- ¿La jefatura se fija más en las habilidades de los funcionarios que en sus puntos débiles?
- ¿Hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento?
- ¿El funcionario que ha sido llamado por el jefe, espera más bien elogios que críticas?
-

- ¿Lo pasamos bien trabajando juntos?
- ¿Tenemos ganas de ir a trabajar cada día?
- Relaciones ¿Nos sentimos seguros en nuestro trabajo?
- interpersonales ¿Nos ayudamos y animamos unos a otros?
- en el trabajo ¿Nuestra comunicación es abierta y transparente?
- ¿Confiamos los unos en los otros?
- ¿Hablamos los unos con los otros, pero no los unos de los otros?
- ¿Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás?

¿Nos tomamos en serio la calidad?

Calidad en el trabajo	<p>¿Conocemos nuestras fortalezas y debilidades?</p> <p>¿Evaluamos regularmente la calidad de nuestras actividades?</p> <p>¿Hacemos uso óptimo de nuestros recursos?</p> <p>¿Exigimos calidad entre nosotros?</p> <p>¿Hacemos realmente todo lo que podemos hacer?</p> <p>¿Trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestro Departamento/ Servicio/ Unidad?</p> <p>¿Existe orden y disciplina adecuados para realizar nuestro trabajo?</p>
Toma de decisiones	<p>¿Las decisiones de su Departamento/ Servicio/ Unidad se toman en su mismo nivel?</p> <p>¿Las decisiones se toman oportunamente?</p> <p>¿Piensa Ud. que las decisiones en su unidad se hacen pensando en los trabajadores?</p> <p>¿Ud. Puede emplear su propia iniciativa para hacer las cosas?</p> <p>¿Siente Ud. que en esta organización se anima los empleados a que tomen sus propias decisiones?</p> <p>¿Las decisiones se basan en información confiable?</p>
Entorno físico	<p>¿El entorno físico mejora el bienestar y la eficiencia de su Departamento/ Servicio/ Unidad?</p> <p>La decoración y el diseño: ¿Son acordes a la función de su Departamento/ Servicio/ Unidad?</p> <p>¿El espacio físico es suficiente?</p> <p>¿Tiene una ventilación e iluminación adecuada?</p> <p>¿El nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de sus funciones?</p> <p>¿Cuenta su Departamento/ Servicio/ Unidad con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?</p>
Objetivos de la institución	<p>¿Están claramente definidos los objetivos?</p> <p>¿Los conoce Ud.?</p>

	¿Está de acuerdo con ellos?
	¿Cumplimos nuestros acuerdos?
	¿Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?
Compromiso	¿Se siente Ud. con la camiseta puesta?
	¿Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestro Departamento/ Servicio/ Unidad?
	¿Sentimos la necesidad de que existan cambios?
Adaptación al cambio	¿Somos lo suficientemente flexibles para aceptar los cambios?
	¿Estamos dispuestos a adaptarnos a los cambios?
	¿Hemos empezado a usar nuevas tecnologías o herramientas de gestión?

Fuente Clima organizacional y satisfacción labor en un establecimiento de salud estatal... / M.M. CHIANG ET AL.

Factores de la escala de percepción laboral

Factor	Pregunta
Satisfacción con la relación con sus superiores	La proximidad y frecuencia con que es supervisado. La supervisión que ejercen sobre usted. Las relaciones personales con sus superiores La forma en que sus supervisores juzgan su tarea. El apoyo que recibe de sus superiores.
Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	La ventilación de su lugar de trabajo. La iluminación de su lugar de trabajo. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo. La temperatura de su local de trabajo

	El grado en que su institución cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.
Satisfacción con la participación en las decisiones	<p>La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales.</p> <p>Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección.</p> <p>Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.</p> <p>La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su institución.</p> <p>La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.</p>
Satisfacción con su trabajo	<p>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.</p> <p>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.</p> <p>Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.</p> <p>Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar</p>
Satisfacción con el reconocimiento	<p>Las oportunidades de promoción que tiene.</p> <p>Las oportunidades de formación que le ofrece la institución.</p> <p>El salario que usted recibe.</p>

Fuente: Clima organizacional y satisfacción labor en un establecimiento de salud estatal... / M.M. CHIANG ET AL.