

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**PROPUESTA DE MEJORA AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE
ENERGÍA RENOVABLE EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA**



LICENCIADA

ELMA MELISSA MORALES SANDOVAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2022

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**PROPUESTA DE MEJORA AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE
ENERGÍA RENOVABLE EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA**

Informe final de Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: MSC. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTORA: ELMA MELISSA MORALES SANDOVAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Segundo:	Msc. Hayde Grajeda Medrano
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal Quinto:	P.C. Henry Omar López Ramírez

**TERNA EVALUADORA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DE LA PRESENTACIÓN
DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador:	Msc. Mildred Guillén
Evaluador:	Msc. Larry Segura
Evaluador:	Msc. Karla Krings



Guatemala, 31 de octubre de 2021

MSc. Carlos Humberto Valladares Gálvez
Director Escuela de Estudios de Postgrado

Estimado Maestro Valladares:

Atentamente le solicito la aprobación del plan de trabajo, para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación y optar al grado Académico de Maestro en Artes de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, denominado: **CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE ENERGÍA RENOVABLE EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA Y DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA.**

Adjunto a esta solicitud el plan de trabajo, el cual fue elaborado y estructurado conforme la "Guía Metodológica para la Elaboración del Plan e Informe del Trabajo Profesional de Graduación de la Maestría en Artes" y además, con la orientación y visto bueno del Docente del Curso de Metodología de la Investigación.

Me comprometo, como estudiante, a tomar este tema de forma definitiva y elaborar el informe de Trabajo Profesional de Graduación en el transcurso del desarrollo del Pensum de estudios de la Maestría, como uno de los requisitos para optar al Grado Académico de Maestro en Administración de Recursos Humanos.

Me suscribo de usted.

sa Morales Sandoval
cción D

an1988@gmail.com

Dr. MSc. Alfredo Augusto Paz Subillaga
Vo. Bo. Docente del Curso:

Uso exclusivo de la Escuela de Estudios de Postgrado

El Director de la Escuela acuerda aprobar: El Plan de Trabajo Profesional de Graduación.

F. ~~Lic. MSc. Carlos Humberto Valladares~~ SELLO
Director de Escuela
Gisela Herrera/Secretaria EEP
Original: Estudiante
Copia: Expediente estudiantil

26/10/2021

Fecha de Aprobación:



ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-002-JPS-2022

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de San Carlos de Guatemala

ACTA/EP No. 3696

ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-002-JPFS-2022

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 18 de Septiembre de 2022, a las 10:30 - 11:00 horas para evaluar la presentación del Informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Elma Melissa Morales Sandoval**, carné No **200717567**, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"PROPUESTA DE MEJORA AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE ENERGÍA RENOVABLE EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **21/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Tema Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 18 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidós.

Msc. Mildred Guillén
Coordinador

Msc. Larry Segura
Evaluador

Msc. Karla Krings
Evaluador

Licda. Elma Melissa Morales Sandoval
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Elma Melissa Morales Sandoval**, Carné 200717567 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona	57
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II	21
Nota final:	78

APROBADO

Guatemala 25 de Septiembre de 2022.

(F) _____

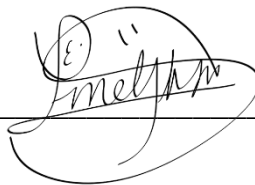
Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: Elma Melissa Morales Sandoval, con documento de identificación carné: 200717567.

Declaro que, como autora, soy la única responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autora: _____

A handwritten signature in black ink, written over a horizontal line. The signature is cursive and appears to read 'Elma Melissa Morales Sandoval'. There are some additional scribbles and a small circle with the letter 'E' inside, located above the main body of the signature.

AGRADECIMIENTO

A DIOS: Por ser la luz que ilumina mi camino, por darme sabiduría y fortaleza para alcanzar cada uno de mis objetivos.

A MIS PADRES: Por todos sus sacrificios, por su amor, ejemplo y apoyo incondicional, todo lo que soy y he logrado es por y para ustedes.

A MIS HERMANAS Por ser mi compañía, por su amistad y consejos, gracias por estar siempre a mi lado.

A MI PROMETIDO: Por su ayuda que ha sido fundamental para el logro de este objetivo, gracias por motivarme y creer en mí.

A TODOS MIS AMIGOS: Por siempre animarme a seguir adelante, por su cariño y su valiosa amistad.

A LA ESCUELA DE ESTUDIOS POSTGRADO: Por todas las enseñanzas adquiridas que constituyen la base de mi vida profesional.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Por abrirme las puertas de esta casa de estudios y permitirme alcanzar la educación superior.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	i
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de estudios	1
1.2 Antecedentes del sector	6
1.2.1 Industria de energía renovable en Guatemala	7
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Conceptualización de clima organizacional	10
2.1.1 Características del clima organizacional	13
2.1.2 Componentes del clima organizacional	16
2.1.3 Importancia del clima organizacional	19
2.1.4 Tipos de clima organizacional	20
2.1.4.1 Clima de tipo autoritario	21
2.1.4.2 Clima de tipo participativo	22
2.1.5 Dimensiones y medición del clima organizacional	23
2.1.6 Factores que influyen en el clima organizacional	24
2.1.7 Funciones de clima organizacional	26
2.1.8 Beneficios de medir el clima organizacional	28
2.1.9 Diagnóstico de clima organizacional	29
2.1.10 Resultados que se obtienen de un Diagnóstico de clima organizacional	30
2.1.11 Elementos para lograr un mejor clima organizacional	32
2.2 Áreas Funcionales de una empresa	33
2.2.1 Área administrativa	35
2.2.2 Importancia del área administrativa	35
2.2.3 Funciones del área administrativa	36
2.2.4 Cualidades del personal administrativo	38
2.3 Factores de clima organizacional existentes en el área administrativa	38
2.3.1 Resultados de la influencia de clima organizacional	40
2.3.2 Intervención para la mejora del clima organizacional en el área administrativa	41
3. METODOLOGÍA	42
3.1 Definición del problema	42

3.2 Planteamiento del problema	42
3.3 Objetivo general	43
3.4 Objetivos específicos	43
3.5 Delimitación del problema	43
3.5.1 Unidad de análisis	43
3.5.2 Periodo histórico	44
3.5.3 Ámbito geográfico	44
3.6 Método de investigación	44
3.7 Alcance de la investigación	44
3.9 Técnicas de investigación	44
3.9.1 Censo	45
3.10 Instrumentos de investigación	45
3.10.1 Cuestionario	45
3.11 Unidad de análisis	47
3.11.1 Población y muestra	47
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	48
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	63
5. BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	71
Anexo 1. Propuesta Plan de Mejora de Clima Laboral	71
Anexo 2. Censo a Personal Administrativo	107
ÍNDICE DE FIGURAS	112
ÍNDICE DE TABLAS	112

RESUMEN

En el área administrativa de la empresa de energía renovable de la República de Guatemala existen problemas internos que dificultan que los colaboradores puedan realizar sus actividades laborales de forma óptima; presentándose situaciones de conflicto, falta de coordinación, baja productividad y actitudes negativas; estas conductas se observan frecuentemente en climas laborales negativos, provocando insatisfacción, desvinculación y bajo rendimiento.

En el presente estudio se analizó el clima organizacional en una empresa de energía renovable de la República de Guatemala, identificando los factores de clima que repercuten directa o indirectamente el desempeño de los colaboradores del área administrativa de la organización, para desarrollar una propuesta de intervención para la mejora del clima laboral. La técnica empleada en el estudio fue el censo para los colaboradores del área administrativa, utilizando como instrumento un cuestionario.

De acuerdo con los resultados obtenidos del censo realizado al personal administrativo de una empresa de energía renovable en la República de Guatemala, para evaluar la percepción sobre clima organizacional se determinó que el promedio general en cuanto al cumplimiento del clima laboral es de un 74%, es decir que en base a la calificación de resultados el clima laboral de la empresa es bueno, sin embargo es necesario tomar medidas para controlarlo e incrementar el porcentaje de calificación, haciendo énfasis en las dimensiones de comunicación interna, formación profesional, reconocimiento y promoción y dimensión psicosocial que son los valores que se encuentran por debajo del promedio general.

Los resultados de la investigación permitieron identificar los factores positivos y negativos que afectan el clima organizacional del área administrativa, la dimensión con mayor satisfacción es la de Condiciones de trabajo, el tener los recursos necesarios, espacios cómodos de trabajo y seguros influyen positivamente en el clima organizacional; así como las relaciones basadas en el respeto, colaboración y apertura. Dentro de los factores negativos destacan la falta de oportunidades de crecimiento, la falta de espacios

para aportar opiniones, la constancia y el flujo de la comunicación interna, la falta de un plan de formación profesional y espacios de descanso y recreación. Por lo que se pudo concluir de acuerdo con el análisis comparativo de las dimensiones de clima organizacional que hay oportunidades de mejora, por lo que es importante la implementación de planes de mejora que permitan fortalecer la satisfacción de los colaboradores.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las exigencias del entorno externo requieren que las organizaciones sean competitivas, por lo cual es necesario que las empresas reconozcan la importancia de su capital humano como principal fuente de ventaja competitiva. El capital humano, de no ser gestionado de forma adecuada puede representar una debilidad, por lo que es necesario para las empresas que buscan la mejora continua generar entornos de trabajo que favorezcan las relaciones de equipo basadas en confianza, promoviendo de esa manera un buen ambiente laboral que es un factor clave para la satisfacción de los colaboradores.

El clima organizacional se considera como un elemento fundamental para el desarrollo empresarial, su estudio diagnóstico y mejoramiento incide en una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable para posicionarse en el mercado, caracterizado por la competencia y los desafíos constantes del entorno.

Los estudios de clima organizacional constituyen un instrumento de indagación, que permiten obtener un diagnóstico sobre la situación actual de los colaboradores y las vulnerabilidades de la organización; así como, identificar las problemáticas que repercuten en la productividad y el desempeño de la empresa. La medición constante del clima laboral facilita a la empresa tener un diagnóstico oportuno del nivel de satisfacción de los colaboradores sobre las condiciones de trabajo y de esa manera implementar un plan que contribuya a generar bienestar y disminuir las situaciones que generan actitudes negativas al interior de la empresa.

Las consecuencias que se derivan de no medir el clima laboral pueden ser baja productividad en los colaboradores, desmotivación e interés, deterioro y sentido de pertenencia, alta rotación de personal. Un diagnóstico de clima organizacional representa varios beneficios como reducción de costo de operación y diagnóstico, identificación y priorización de área de oportunidad, elaboración de estrategias para aumentar el nivel de satisfacción.

Con esta premisa, el presente trabajo pretende desarrollar una propuesta de mejora para fortalecer el clima organizacional en el área administrativa de una empresa de energía renovable, a partir de analizar la percepción de los colaboradores respecto al clima organizacional actual de la empresa, describiendo las variables y determinando los factores positivos y negativos que afectan de clima organizacional.

En el apartado de marco teórico, se encuentran expuestas las teorías, conceptos, definiciones y categorías científicas que permiten abordar el problema de investigación y lo sustentan de forma teórica.

Este trabajo contiene cuatro capítulos que se desarrollan de la siguiente manera: En el Capítulo 1, se presentan los antecedentes de la investigación, que justifican y confirman la importancia de medir la percepción de los colaboradores respecto al clima organizacional para proponer planes que permitan mejorar el desempeño laboral.

El Capítulo 2, está compuesto por la teoría que sustenta la presente investigación, en el que se abordan temas relacionados a clima organizacional, desde su definición, importancia, dimensiones y parámetros de evaluación.

En el Capítulo 3, se desarrolla el marco metodológico el cual contiene el tipo de investigación, el alcance de la investigación, técnicas e instrumentos de investigación y la unidad de análisis. El instrumento utilizado para la investigación es un censo para evaluar el clima organizacional, el cual se encuentra enfocado en ocho dimensiones. El cuestionario se orienta a la identificación de aspectos internos de la organización de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los colaboradores del área administrativa de una empresa de energía renovable, en base a sus percepciones y actitudes que influyen en su desempeño laboral.

En el Capítulo 4, se presenta la discusión de los resultados obtenidos en la investigación, analizando cada variable de clima organizacional agrupando cada uno de los ítems por dimensión, así como un análisis comparativo de todas las dimensiones.

En el Capítulo 5, se presentan las principales conclusiones del estudio y recomendaciones correspondientes para complementar el trabajo expuesto.

La bibliografía contiene las fuentes utilizadas para la investigación para sustentar la validez del tema objeto de estudio.

Por último, el apartado de anexos contiene la propuesta de mejora de clima organizacionales y el cuestionario utilizado para el censo realizado al personal del área administrativa.

1. ANTECEDENTES

En la actualidad las organizaciones para ser competitivas buscan el mejoramiento continuo, es por ello por lo que uno de los temas que ha adquirido mayor relevancia en los últimos años es la percepción de los colaboradores respecto al ambiente de trabajo, debido a que un buen clima organizacional genera en los colaboradores un sentido de pertenencia, satisfacción, compromiso y lealtad a la organización.

Los estudios de clima laboral constituyen un instrumento de indagación, que permite detectar factores que influyen de forma positiva y negativa en la organización, de esa manera poder implementar acciones de mejora que permitan incrementar la productividad y alcanzar los objetivos organizacionales.

1.1 Antecedentes de estudios

En la tesis de Maestría en Psicología con Orientación Laboral y Organizacional de la Universidad Autónoma de Nuevo León, División de Estudios de Posgrado de Psicología, Toscano (2015) realizó la investigación “Diagnóstico de clima laboral y diseño de una herramienta administrativa que permita medir y gestionar el clima laboral, en la Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa”, la cual se desarrolló con funcionarios de todas las direcciones de la Secretaría. A través de su estudio describió la necesidad de las empresas del sector público de estar en constante progreso y la necesidad de desarrollar modelos que permitan evaluar el clima laboral para implementar medidas de corrección para la integración de los colaboradores y mejorar su desempeño. La investigación combinó estudios bibliográficos y de campo, identificando los modelos actuales existentes y los resultados de su aplicación.

El diagnóstico desarrollado fue posible mediante la aplicación de un modelo compuesto por tres ejes: Direccionamiento, Gestión y Reconocimiento, considerando 78 cuestionamientos clasificados en diferentes ámbitos, se formularon fortalezas y debilidades que permitieron concluir en forma general que existe un adecuado clima

laboral con buenas relaciones entre colaboradores, trabajo en equipo y motivación. Asimismo, se determinaron que las principales debilidades fueron problemas en cuanto al conocimiento y actualización de normativas internas, programas de capacitación poco efectivos y espacios reducidos que afectan el normal desenvolvimiento de las funciones.

La investigación realizada por Guevara (2016) “Diagnóstico del clima organizacional en una dependencia administrativa del Gobierno Estatal”, tesis para obtener el grado de Maestría en Psicología con Orientación en Psicología Laboral y Organizacional de la Universidad Autónoma de Nuevo León, la cual tuvo como finalidad medir el clima laboral de la dependencia gubernamental para contribuir a la mejora continua en el recurso humano y por consecuencia obtener una mejor evaluación por parte de los ciudadanos que ocupan el servicio.

Para la investigación se utilizó un cuestionario ya existente, el cual se adecuó a las necesidades diagnosticadas en la organización, documentado en el manual de Recursos Humanos de la dependencia administrativa del gobierno estatal abarcando los rubros de condiciones del área de trabajo, herramientas disponibles para desarrollar las actividades diarias, ambiente de trabajo, relación existente entre compañeros, comunicación y trabajo en equipo. Concluyendo que, a pesar de ser una organización relativamente nueva, tener el mismo director desde su creación y estar conformada por trabajadores que anteriormente su área laboral era otra dependencia; cuentan con buenas instalaciones, existe relación cordial entre compañeros lo que refleja el trabajo en equipo y existe una buena comunicación entre las diferentes cadenas de mando.

El estudio efectuado por Castillo (2017) “Diagnóstico comportamental del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional y propuesta de mejora para el ambiente organizacional”, tesis de Maestría en Desarrollo de Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar, la cual se realizó con 125 colaboradores seleccionados de forma aleatoria, tuvo un enfoque cuali-cuantitativo, describiendo, analizando y procesando los datos; los instrumentos aplicados fueron encuestas y entrevistas, con el fin de identificar los factores que afectan directa e indirectamente el clima laboral, consideró la estructura orgánica, nómina de personal y canales de comunicación, de acuerdo con los resultados cuantitativos determinó que el clima laboral

en la Cooperativa tenía un nivel de aceptación de 67% con respecto a los tres factores analizados (comunicación, motivación y liderazgo) y sus respectivos subfactores (seguridad, optimismo, confianza, compromiso, orgullo, lealtad, solidaridad y camaradería), concluyendo la existencia de un equilibrio aproximado en los resultados consolidados de cada factor que reflejan la tendencia del comportamiento humano en la organización.

Aguirre (2018) en su estudio denominado “Análisis del clima organizacional para la implementación de planes de acción de mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento de Lima Metropolitana”, tesis de Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, tomó una muestra de 202 personas constituida por trabajadores de Mundo Electrónico SAC Operaciones, Gemepro, Eventos Juelices, Mundo Electrónico SAC Seguridad y J&J. La finalidad del trabajo de investigación fue determinar la incidencia del análisis de clima organizacional en la implementación de planes de acción de mejora de factores críticos, adquiriendo especial relevancia porque las condiciones de trabajo en las empresas de juegos de entretenimiento no responden a condiciones convencionales entre los que se puede considerar el tiempo de permanencia, horario nocturno, ubicación de los lugares y las reacciones intempestivas de los clientes.

Se utilizó el método descriptivo y un diseño experimental, el instrumento de recolección de datos fue un cuestionario de 15 ítem de tipo cerrado, la prueba estadística utilizada fue la prueba chi cuadrado el margen de error utilizado fue 0.05. Finalmente se concluyó que el análisis del clima organizacional incide positivamente en la implementación de los planes de acción de mejora de factores críticos en empresas de juegos de entretenimiento; debido a que los resultados de las hipótesis estadísticas siempre son mayores al valor referencial del criterio de distribución de chi cuadrado que es 21.026; en ese sentido la hipótesis general nula es rechazada.

García (2018) en su estudio “Diagnóstico de clima organizacional y compromiso laboral en un Centro de Salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca (2016), como base para la propuesta de intervención con enfoque de desarrollo organizacional”, tesis de Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Autónoma del Estado de México,

consideró una población constituida por 22 empleados del Centro de Salud ubicado en Municipio de Metepec, Estado de México, perteneciente a la Jurisdicción Toluca, del Instituto de Salud del Estado de México. El instrumento utilizado fue un cuestionario anónimo autoadministrado integrado por 50 reactivos, integrado de dos bloques, el primero (reactivos 1 a 42) midiendo el clima organizacional y el compromiso personal hacia la organización y el segundo bloque (reactivos 43 a 50) incluyendo factores sociodemográficos y factores organizacionales.

A partir de la investigación cuantitativa y con la recolección de datos primarios mediante cuestionario, se concluyó que existe relación parcial entre las dimensiones de las variables de clima organizacional y compromiso laboral. Asimismo, determinó que el deterioro del ambiente laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo y esa pérdida puede traducirse en mayores niveles de ausentismo y rotación, marcada lentitud, desgano e indiferencia hacia el trabajo.

En su tesis de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad de Costa Rica, Araujo (2019) es su estudio denominado "Evaluación del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la estructura organizativa para el departamento de producción de Expoflora S.A.", consideró una muestra del 25% de la población del departamento de producción, contando este departamento con 125 empleados. La investigación tuvo como objetivo principal realizar una evaluación del clima organizacional del departamento de producción, para determinar los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores, con el propósito de ofrecer una propuesta que ayude a mejorar el ambiente interno y la estructura organizativa.

El instrumento de investigación fue un cuestionario de 50 preguntas cerradas y de respuesta única, utilizando una escala de Likert, la aplicación fue de forma anónima e impresa, con total confianza para que cada uno de los colaboradores involucrados en el estudio tuviera la libertad de expresar su opinión sobre los factores del clima del Modelo modificado de las seis casillas de Marvin Weisbord. Determinó que el clima laboral del departamento de producción no es el deseado para mejorar los procesos productivos y ser más eficientes, por lo que es clara la necesidad de un plan de mejoramiento de los

factores que están afectando el ambiente laboral, siendo estos la comunicación, la estructura, la motivación, el involucramiento y el sentido de pertenencia.

En cuanto a su estudio para obtener el grado de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad EAN denominado “Diseño de propuesta de intervención para la mejora del clima organizacional en el Sena Regional Santander” Murillo (2019) aplicó como instrumento de investigación un cuestionario web a todos los funcionarios y contratistas del país, obteniendo respuesta del 84% de funcionarios de planta de la regional del total de 336 y el 76% de contratistas del total de 1799 al momento de la medición. La finalidad del estudio fue elaborar un diagnóstico de la situación actual del clima organizacional en la organización, con el propósito de identificar las dimensiones que presentan oportunidad de mejora en el ambiente laboral y el diseño de una propuesta definiendo las acciones necesarias para lograr el objetivo.

A través del análisis de los resultados se determinó que las seis dimensiones importantes para tomar acciones de mejora y garantizar un mejor clima en la entidad son: beneficios y bienestar, recompensa, estructura y procesos, resistencia al cambio, oportunidad de desarrollo y resolución de conflictos. Asimismo, se evidenció las dimensiones que son fortaleza para entidad y sirve de base para la propuesta de mejora, siendo estas: normas de excelencia y claridad, claridad organizacional, apoyo y camaradería, responsabilidad, autonomía y empoderamiento, sentido de pertenencia, orgullo y confianza en los líderes.

En la tesis de grado para obtener el título de Maestro en Administración Industrial del Instituto Tecnológico de Matamoros, Capetillo (2020) realizó la investigación denominada “Estudio diagnóstico de clima organizacional en Institución Educativa”, el análisis partió de la aplicación de una encuesta a 21 docentes de la institución, identificando la percepción de cada uno, basándose en cuatro dimensiones siendo estas: estructura, recompensa, relaciones e identidad. La finalidad de la investigación fue realizar un diagnóstico de clima organizacional según la perspectiva de los docentes, identificando las dimensiones o factores de clima laboral que predominan, influyen y prevalecen en la institución educativa, para poder presentar una propuesta de mejora que cumpla con el propósito del proyecto de establecer niveles y rendimiento con un resultado positivo mediante los niveles de motivación de los docentes.

El tipo de investigación realizada para este trabajo fue descriptivo, el método de selección de la muestra fue por muestreo no probabilístico intencional. Como herramienta se utilizó el cuestionario de Litwin y Stinger para medir el clima organizacional desde la percepción del docente (Adaptación de Marleni Mendoza Damas - 2010), conformado por 42 ítems para medir cuatro dimensiones. Se concluyó en la investigación que el clima organizacional según la perspectiva de los docentes de la institución es deficiente, en las dimensiones de estructura y recompensa se determinó un nivel óptimo. En la dimensión de relaciones que tienen los docentes se determinó la existencia de un ambiente inapropiado. En la dimensión de identidad se estableció que existe un aceptable sentimiento de pertenencia a la entidad.

1.2 Antecedentes del sector

De León (2016) indica que no hay duda de la importancia de las energías renovables en el panorama futuro mundial. El peso y la responsabilidad de atacar el cambio climático recaen en este tipo de energías con toda razón: son eficientes, baratas, pero, sobre todo, amigables con el medio ambiente. En este entorno mundial favorable al sector, Guatemala ha logrado grandes avances desde el año 2012, cuando se plasma en el Plan de generación y transmisión de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica (CNEE) la hoja de ruta para diversificar la matriz energética, reducir el precio de la energía, mejorar la eficiencia y minimizar la emisión de gases de efecto invernadero (GEI).

La inversión en el sector de energías renovables ha superado las expectativas, la oferta se ha incrementado y la matriz se ha diversificado; la demanda, por otro lado, sigue creciendo a un ritmo sostenido, por dos razones fundamentales: Guatemala mantiene una tasa de crecimiento en torno al 4 % anual y se encuentra en un proceso de urbanización. Guatemala consume una tercera parte del promedio de América Latina de electricidad per cápita, lo cual se explica por una baja urbanización; sin embargo, en definitiva, esto dejará de ser así en los próximos 15 años.

1.2.1 Industria de energía renovable en Guatemala

El Ministerio de Energías en su informe “Las Energías Renovables en la Generación Eléctrica en Guatemala” (2018) indica que con la finalidad de fortalecer las condiciones que el país necesita para ser más competitivo, eficiente y sostenible en el aprovechamiento de los recursos naturales con que cuenta; se actualizó la Política Energética para el periodo 2013-2027, mediante el Acuerdo Gubernativo Número 80-2013, de fecha 15 de febrero de 2013.

La Política Energética 2013-2027, en uno de sus objetivos operativos promueve la diversificación de la matriz de generación eléctrica mediante la priorización de fuentes renovables, con lo que se pretende, en el largo plazo, alcanzar un 80% de la generación de energía eléctrica a partir de estos recursos. El aprovechamiento de las energías renovables tiene la ventaja que mantiene un precio de la energía eléctrica más competitivo y estable a largo plazo, debido a que se disminuye la dependencia de los combustibles fósiles.

Mencionan algunos puntos de Interés:

- Guatemala se encuentra en una posición estratégica.
- Existen recursos de energía renovable que aún no han sido aprovechados.
- Existen incentivos para el desarrollo de proyectos de energía renovable.
- Existe un mercado para la venta de energía eléctrica producida por micros y pequeñas centrales generadoras de energía renovable.
- El proceso actual apunta hacia un desarrollo sostenible

1.2.2 Empresa de energía renovable en Guatemala

Es una empresa con más de 15 años de experiencia y a la vanguardia en tecnología. Brindando productos innovadores para el aprovechamiento máximo de inversiones en energía solar, con la mejor calidad y excelente servicio al cliente. Por medio de los sistemas sus clientes producen energía, usando la radiación solar para tener un menor impacto en el medio ambiente, reduciendo su huella de carbono.

Trabajan con los sistemas de energía solar más avanzados del mercado, lo que permite generar siempre la mayor cantidad de energía posible.

Brinda soluciones innovadoras para el aprovechamiento máximo de inversiones en energía solar, con la mejor calidad y excelente servicio al cliente. Por medio de los sistemas sus clientes producen energía, usando la radiación solar para tener un menor impacto en el medio ambiente, reduciendo su huella de carbono.

Cuenta con un equipo de expertos en los campos de generación solar fotovoltaica, métodos de almacenamiento y redes inteligentes o micro grids. Con proyectos instalados en México, Guatemala, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Honduras, Panamá, Colombia, Jamaica, Barbados y próximamente Estados Unidos, Nicaragua y las Islas Vírgenes Norteamericanas.

La atención de clientes regionales se realiza desde las oficinas en Guatemala, Costa Rica y República Dominicana y muy pronto en México y Panamá, además de presencia técnica en todos los mercados en los que tiene proyectos.

Propósito Empresarial

Ahorramos dinero a nuestros clientes reduciendo su impacto ambiental a través de energías renovables.

Valores

Servicio: nos obsesiona el dar el mejor servicio en todas las áreas de nuestro negocio (ventas, operaciones, administración, logística). Tratamos a nuestros clientes, proveedores y colaboradores como queremos que nos traten a nosotros.

Capacidad: somos profesionales, aplicamos nuestros conocimientos en pleno a nuestras obligaciones y me capacito de forma continua.

Honestidad: todas nuestras acciones, tanto a lo interno como hacía afuera, así como en nuestras vidas será transparente y digna de orgullo para nuestra empresa y en lo individual.

Calidad y seguridad: nos caracteriza la calidad de todo lo que presentamos a nuestros clientes y colegas, siendo esta una de nuestras principales tarjetas de presentación de nuestras instalaciones.

Mejora continua: analizamos a profundidad todo lo que hacemos (procesos e instalaciones para determinar espacios de mejora en cada actividad, creando o consiguiendo las herramientas que nos permitan la mejora colectiva.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptualización de clima organizacional

Todas las organizaciones se encuentran constantemente en la búsqueda de la mejora continua, la empresa competitiva de hoy es aquella orientada hacia su talento humano, por lo cual es de importancia generar entornos que favorezcan las relaciones de equipo basadas en la confianza, en donde los colaboradores se sienten comprometidos con la organización y alineados a la estrategia empresarial, promoviendo de esa manera un buen ambiente laboral.

El clima organizacional se considera como un factor clave del desarrollo empresarial, su estudio diagnóstico y mejoramiento incide en una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable para posicionarse en el mercado, caracterizado por la competencia y los desafíos constantes del entorno. Por lo anterior, es importante conocer las definiciones conceptuales de diferentes autores que ayudan a evidenciar la relevancia del clima organizacional en el éxito de las empresas.

Existen varias definiciones en torno al concepto de clima organizacional. Tales definiciones, según Orbegoso (2015 como se citó en Wilches, 2018) pueden clasificarse en tres: objetivas, subjetivas o totalizadoras. Bajo el primer grupo se integran las definiciones que consideran que el clima organizacional se compone de todos los elementos materiales que están en una organización y que influyen en la conducta de los integrantes de esta. Por otro lado, las definiciones subjetivas se enfocan en las percepciones que tienen los trabajadores acerca de los factores que componen una organización, en relación con los directivos, con sus compañeros, el entorno físico, entre otras variables. Finalmente, las totalizadoras son aquellas perspectivas que relacionan ambas dimensiones.

Mañas et al. (1999 como se citó en Salinas, 2016) agregan un cuarto enfoque, muy similar al integrador, que releva el rol global o abarcador de la cultura organizacional como estructura abstracta que ayuda a formar el clima.

A continuación, se presentan una serie de conceptos de clima organizacional en orden cronológico, que permitirán visualizar con mejor claridad su implicación en las organizaciones:

Tabla 1 *Cronología de las definiciones de clima organizacional (Furnham, 2001, p. 605).*

Autores	Definición
Forehand y Gilmer (1964)	Características que distinguen a una organización de otra; perduran en el tiempo, e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell et al (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados-resultados.
Schneider y Hall (1970)	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.
James y Jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payne et al (1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
Litwin y Stringer (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum (1979)	Los climas son perceptuales, psicológicos, abstractos, descriptivos, no evaluativos, sin acciones.
James y Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximo... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende es histórico y resistente al cambio.
Schneider y Reichers (1983)	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.

Glick (1985)	Clima organizacional. Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.
---------------------	---

Nota: Datos tomados de Arturo Orbegoso Galarza (2010).

Para Dessler (1992 como se citó en García, 2018) el clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman.

El clima organizacional, de acuerdo con Orbegoso (2010 como se citó en Arrizabalaga, 2016) es el cúmulo de percepciones que comparten los miembros de alguna organización en torno al trabajo, ambiente físico donde se desempeñan, la relación que existe entre sus miembros y otras regulaciones formales que interfieren en el trabajo.

Según Méndez (2006 como se citó en Apaza, 2018) el clima organizacional se refiere al ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Chiavenato (2005 como citó Aguirre, 2018) expresa que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

De acuerdo con Abella & García (2013 como se citó en Casas, 2020) el clima organizacional desde el funcionalismo es visto como un conjunto de características permanentes, tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas entre otras variables que son denominadas también dimensiones del clima organizacional.

Por lo expuesto anteriormente, se puede deducir que los autores coinciden que el clima organizacional es propio de cada organización, reflejado en un conjunto de percepciones compartidas por los miembros respecto al trabajo, las cuales influyen en su comportamiento, satisfacción y productividad.

2.1.1 Características del clima organizacional

Para Goncalves (2007 como se citó en Guevara, 2018) el clima resultante induce a determinados comportamientos en los individuos, estos comportamientos inciden en la organización, y, por ende, en el clima. En otras palabras, un determinado clima tiene lugar en función de las percepciones de los miembros de cada organización, percepciones que dependerán de las interacciones y experiencias de cada colaborador con la empresa. De esa forma el clima organizacional refleja la interacción que existe entre características personales y organizacionales.

De acuerdo con Goncalves (2007 como se citó en Guevara, 2018) las características más importantes para realizar diagnóstico del clima organizacional son las siguientes:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- 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, las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema independiente altamente dinámico.

Chiavenato (2000 como se citó en Huayamabe, 2014) menciona ciertas características que componen el clima laboral y son las siguientes:

- El clima hace referencia a las variables que guardan relación con el ambiente laboral, es decir, se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Tiene una cierta estabilidad a pesar de presentar cambios por situaciones coyunturales, se refiere a que existen cambios drásticos que pueden afectar al clima laboral pero también se pueden presentar situaciones que no trastoquen la estabilidad del clima y se pueda ir mejorando sin tomar decisiones que deban dar un giro a las variables que componen el clima de una organización.
- El clima laboral tiene un fuerte impacto sobre las personas que integran una organización, por lo que resulta importante establecer los parámetros que permitan tener un clima laboral estable en donde los colaboradores puedan sentirse cómodos y desarrollarse.
- El clima laboral afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta, si existe un clima positivo en donde se preocupan los directivos por sus colaboradores, ellos devolverán con su trabajo y responsabilidad todos beneficios que les proporciona la empresa, pero si hay un clima negativo los miembros de la organización no se sentirán motivados.
- El clima laboral se ve influenciado por las actitudes y comportamientos de los colaboradores y a la vez el clima puede influir en la forma de actuar de las personas, cuando un colaborador siente que existen un clima favorable tendrá una buena actitud y así permitirá que exista un buen ambiente, pero si el clima es desfavorable, provocará que las personas reaccionen de forma negativa y existan malas relaciones entre los miembros que conforman una organización.
- El clima laboral es afectado por las variables estructurales como estilos de dirección, sistemas de contratación, políticas, es decir, si existe un liderazgo autoritario los subordinados sentirán miedo para desarrollarse en su puesto de trabajo, no existirá confianza con los gerentes y por ende no habrá un buen desempeño de los colaboradores.

- La elevada rotación y el ausentismo podrían ser indicadores de que no existen un buen clima laboral debido a que los colaboradores no se sienten bien al llegar a su puesto de trabajo y buscan excusas para faltar o las personas al llegar a la organización por no sentirse cómodos buscan mejores propuestas laborales.

Peralta (2002 como se citó en Cruzado y Segura, 2018) el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características:

- El clima organizacional puede estar establecido por las condiciones del medio ambiente en el que se desempeñan los miembros de una organización, estas diferencias pueden ser externas o internas.
- Las características percibidas directa o indirectamente por los miembros de una organización determinan el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- Estas peculiaridades de la organización son comparativamente imborrables en el tiempo, se distinguen de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima laboral, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las características del clima organizacional se perciben directa o indirectamente, tienen impacto sobre el clima organizacional y repercute en el comportamiento de los miembros de la organización, conllevando consecuencias en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros. Las características de clima laboral con las cuales debe desarrollarse una organización que se base en las relaciones humanas y la necesidad de un orden y una estructura organizativa formal y funcional son la comunicación, participación, motivación, liderazgo, planificación, confianza, creatividad.

2.1.2 Componentes del clima organizacional

Los componentes del clima organizacional descritos por Gan (2007 como se citó en Salvador, 2019), se clasifican en subjetivos y objetivos, los componentes subjetivos están alineados a los valores y necesidades de los individuos, a sus actitudes y motivación. Estos son:

- **Autonomía:** representa la facilidad que tiene el trabajador para tomar decisiones en su puesto. El autor manifiesta que una alta autonomía se relaciona con un bajo control mientras que una baja autonomía representa un amplio control.
- **Participación:** se refiere al nivel de acción e influencia de cada persona en los procesos colectivos. Es importante que una organización maneje unos adecuados niveles de participación por parte de sus miembros, ya que cuando se carece de ella, las personas llegan a actuar de manera pasiva e indiferente.
- **Liderazgo:** es la capacidad de influir sobre los demás para lograr alcanzar los objetivos organizacionales. Una organización puede contar con diversos estilos de liderazgo y dirección, lo cual genera distintos enfoques dentro del trabajo y esto distintos climas.
- **Comunicación:** representa los canales existentes para transmitir información. Se lo caracteriza como un ingrediente fundamental en la percepción del clima. Es importante saber escuchar para tener buenas relaciones.
- Por otro lado, los componentes objetivos del clima organizacional se refieren al ambiente y condiciones físicas del lugar de trabajo, estos son:
 - **Condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo:** iluminación, ventilación, temperatura, ruido, higiene, protección de integridad física y mental del trabajador.
 - **Remuneración/Salario:** todo tipo de compensaciones materiales, salarios, sueldos, beneficios, incentivos, bonos, etc. que el empleado recibe de la empresa. Sherman & Bohlander (1994); Gan (2011) como se citó en Salvador (2019) manifiestan que: la compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción, lo que

a su vez contribuye a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

- **Diseños de puestos de trabajo:** se debe considerar todos los elementos y características del puesto. Para ello se debe analizar las diferentes habilidades que requiere cada tarea, estudiar diferentes métodos y procesos de realización de las tareas, el impacto que considera el trabajador tiene su tarea, su aporte a la organización, y darle la autonomía y responsabilidad propia para desempeñar su labor mostrando así también confianza en su trabajo.
- **Procesos, procedimientos y facilitadores:** los procesos correctamente establecidos y abiertos a una mejora continua que incluyan la participación de los implicados, favorece a un mejor clima. Contar con los equipos y tecnología adecuada también lo hace.

Brunet (1983/1987) indica que las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa, en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja. (p.39)

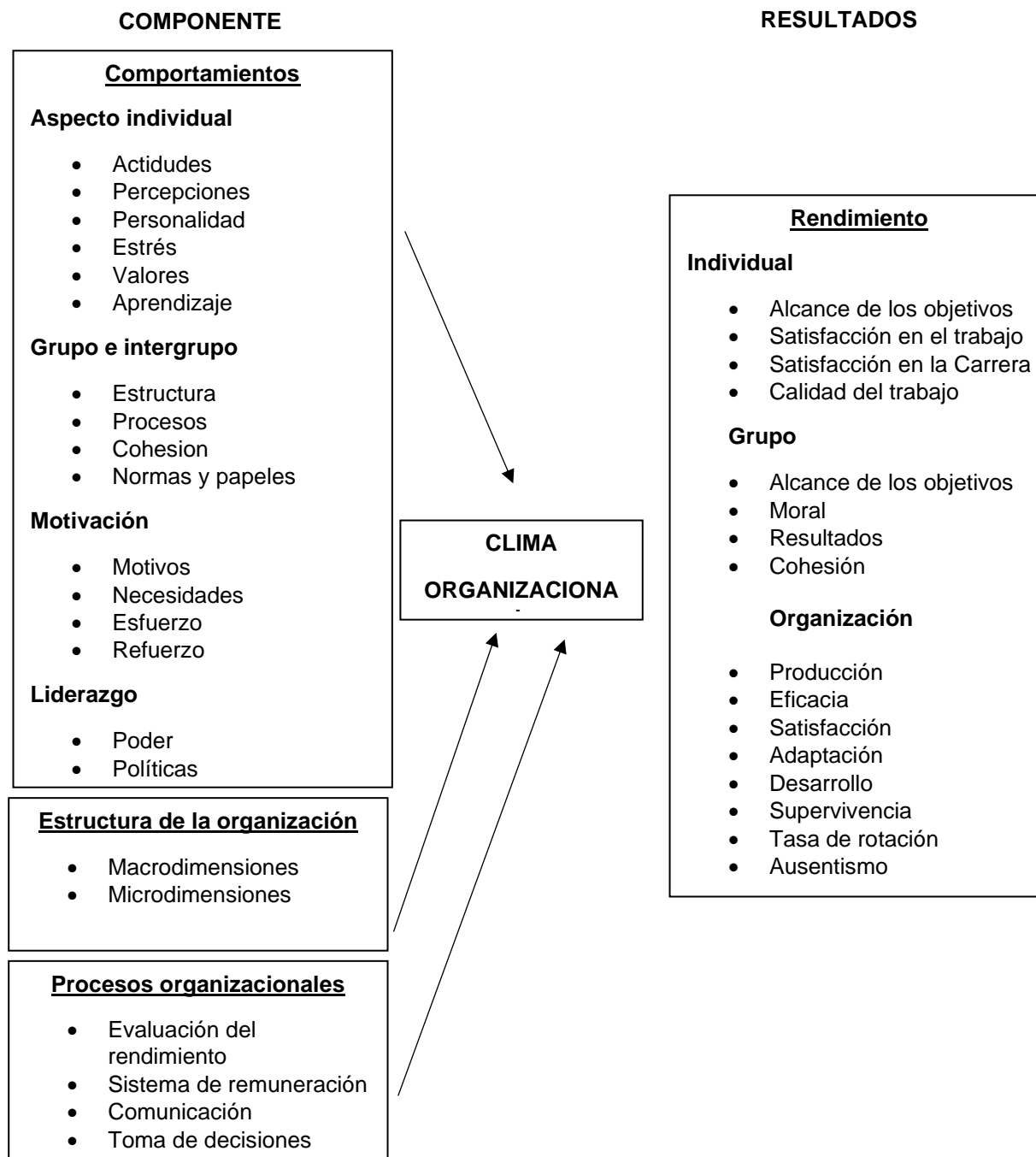
El clima está entonces formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima de su organización. (Brunet, 1983/1987, p.39)

La figura 1 presenta la forma en que interactúan los componentes del clima organizacional tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional, que, a su vez, produce los resultados que se observa a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes

aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

Figura 1

Componentes y resultados del clima organizacional



Nota: Datos tomados de Diana Constanza Ramos Moreno (2012).

2.1.3 Importancia del clima organizacional

Actualmente las organizaciones reconocen que su principal recurso es su talento humano, representan la ventaja competitiva de la empresa, pues en definitiva sin el recurso humano la organización no podría funcionar. Las empresas orientadas al bienestar de sus colaboradores consideran importante medir el clima organizacional, para detectar de qué manera puede mejorarse para ser más favorable y agradable, pues un buen clima contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Montenegro (2016) entre las consecuencias positivas se encuentran las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, logro de resultados, satisfacción, adaptación, innovación y actitudes laborales positivas. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Jérez & Guzmán (2013 como se citó en Montenegro, 2016) mencionan que entre las consecuencias de un mal clima organizacional se encuentran: falta de adaptación, alta rotación de personal, frecuente ausentismo, escaso nivel de innovación, baja productividad, fraudes y rojos, lentitud en el cumplimiento de objetivos, impuntualidad y actitudes personales y laborales negativas. De modo que el reconocimiento del clima organizacional es útil para obtener retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, pues permite realizar cambios planificados en ciertas acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario y equipos de protección; entre otros que puedan modificar las actitudes y conductas de los miembros; a la vez que puedan efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

En una forma global, el clima refleja las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se trasforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones: (Brunet, 1997 como se citó en Prado, 2010)

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Para Matos (2017 como se citó en Rosales 2020) el clima organizacional es importante para los siguientes aspectos:

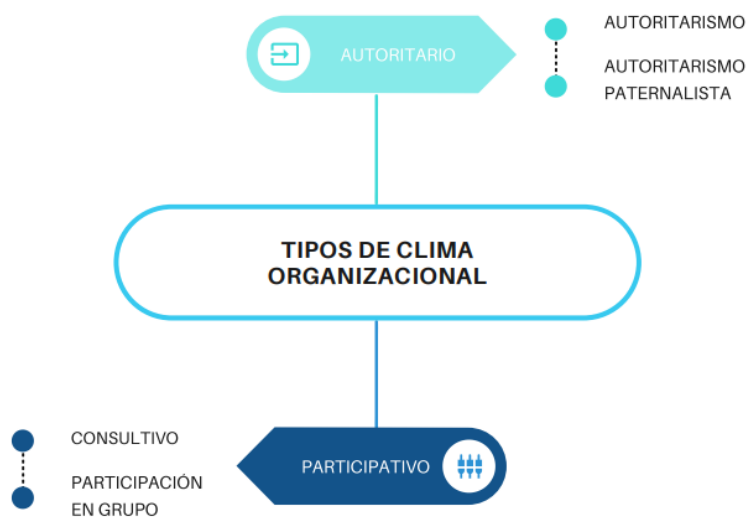
- Para que el personal de la organización se sienta motivado, mediante la búsqueda de las necesidades y la satisfacción de las mismas de una manera muy buena.
- Presentar solución a distintos problemas descubiertos dentro del centro laboral.
- Facilitar el desarrollo de las actividades laborales mediante la conformación de equipos y su correcta interrelación dentro de la empresa.
- Mediante la misión de la organización, unir a los colaboradores mediante los objetivos que procura cumplir la organización.

2.1.4 Tipos de clima organizacional

Varona (2002 como se citó en Bardales 2016), menciona cuatro tipos de clima organizacional y sus características, los cuales se describe en la figura 2 “Tipos de clima organizacional”.

Figura 2

Tipos de clima organizacional



Nota: Datos tomados de Bardales (2016).

2.1.4.1 Clima de tipo autoritario

a) Autoritarismo

- La interacción entre los altos directivos y los de menor rango es escasa y en algunos casos nula, porque se basan en la desconfianza o miedo ejercido por los gestores.
- Genera un ambiente de trabajo dominante y restrictivo, donde muy pocas veces se reconoce el buen trabajo.
- Posee grupos organizacionales informales que están en contraposición a los ideales de las organizaciones formales
- La directiva es autoritaria, los únicos encargados de establecer las metas y métodos a usarse para alcanzarlos.

b) Autoritarismo paternalista

- La empresa trata de transmitir un favorable ambiente de acuerdo con sus perspectivas a los trabajadores.
- El personal directivo es el encargado de tomar la mayoría de las decisiones de forma directa.
- La relación que existe entre la plana directiva y sus subordinados es una relación similar a la de padre e hijo, es decir le brinda protección, cuidados y posa su confianza en la conducta que adopte el empleado.
- Es habitual que se utilicen los castigos a modo de sancionar la mala conducta, así como el uso de recompensas para motivarlo.

2.1.4.2 Clima de tipo participativo**a) Consultivo**

- Es común que se asignen funciones y responsabilidades a otros trabajadores.
- Existe confianza de parte de los directivos hacia los empleados.
- Existe una comunicación de tipo descendente, es decir los miembros de la alta dirección pueden comunicarse de forma verbal con sus inferiores.
- La plana directiva es quien establece la estrategia a adoptarse para alcanzar los fines de la organización, pero su participación tiene alcance de acuerdo con el rango que ocupa.
- No es común que se conformen una organización informal para ponerse en contraposición al objetivo de la organización.

b) Participación en grupo

- Existe una comunicación entre todos los miembros de la organización, la cual puede ser descendente y ascendente.
- Los ideales son compartidos entre la organización informal y la formal.
- Las decisiones pueden ser tomadas por personal de todos los niveles dentro de la entidad.
- Existe un alto grado de confianza que le otorgan los directivos a los empleados que componen la entidad, así como entre compañeros de trabajo.

- Aquí la base principal para examinar el trabajo del personal es que se cumplan con los objetivos propuestos.

2.1.5 Dimensiones y medición del clima organizacional

El clima organizacional es una de las disciplinas más importantes del ámbito empresarial, por lo que a lo largo del tiempo muchos investigadores han estudiado sus elementos y su relación, por lo que se ha dividido el clima en diversas dimensiones que se encuentran estrechamente relacionadas con la medición. Existen instrumentos que permiten la medición del clima organizacional y llevar a cabo un plan de mejora continua, aunque hay varios modelos de encuesta pueden adaptarse a cualquier empresa respecto a sus necesidades.

Según García & Bedoya (1997 como citó Aguirre 2016) conceptualizan la medición de clima organizacional como el observar del comportamiento y desarrollo de los empleados, recolectando la información a través de entrevistas directas y cuestionarios.

La concepción de clima es subjetiva y dependiente de la opinión del autor, cambia las dimensiones que lo integran y su prioridad, modificando también la medición del clima. Brunet (1987 citado en Aguirre 2016) menciona algunos autores que han estudiado estas dimensiones:

Likert, mide la percepción del clima en función a 8 dimensiones:

1. **Los métodos de mando:** forma en que se influye en los empleados.
2. **Las características de las fuerzas motivacionales:** procedimientos documentados para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. **Las características de los procesos de comunicación:** naturaleza y ejercicio de la comunicación.
4. **Las características de los procesos de influencia:** establecimiento de los objetivos con la interacción subordinado/superior.
5. **Las características de los procesos de toma de decisiones:** base de información de las decisiones y reparto de funciones.

6. **Las características de los procesos de planificación:** como se fijan los objetivos o directrices.
7. **Las características de los procesos de control:** ejercicios y distribución del control.
8. **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** planificación y formación deseada.

Por otra parte, Litwin y Stringer miden el clima organizacional en función de 6 dimensiones:

1. **Estructura:** percepción de las obligaciones de las reglas y políticas.
2. **Responsabilidad individual:** sentimiento de autonomía.
3. **Remuneración:** equidad en la remuneración.
4. **Riesgos y toma de decisiones:** percepción del nivel de reto y riesgo.
5. **Apoyo:** sentimientos de apoyo y amistad.
6. **Tolerancia al conflicto:** confianza en el clima organizacional y forma de asimilar problemas.

De acuerdo con las dimensiones mencionadas por los diferentes autores es considerable su variabilidad en cuanto a la cantidad y conceptos, sin embargo; para evaluar el clima de la organización es necesario que el instrumento contenga, de acuerdo con Brunet (1987 citado en Aguirre 2016), mínimo las dimensiones de: autonomía individual, estructura que impone el puesto, tipos de recompensas y, consideración, agradecimiento y apoyo.

2.1.6 Factores que influyen en el clima organizacional

Izquierdo et al. (2005 como se citó en Mena 2019) mencionan que los principales factores que influyen en el clima organizacional son:

- **Medio ambiente físico de trabajo:** se trata de los factores de orden físico en general que, aparte de sus influencias directas como causas de accidentes y enfermedades profesionales, tienen una potencialidad estresante que incide en el bienestar y satisfacción del trabajador.

- **Factores intrínsecos del trabajo:** hace referencia al contexto del trabajo, entre los que se encuentran:
 - Imposibilidad de utilizar en el trabajo las propias aptitudes.
 - Tareas repetitivas y monótonas.
 - Bajo nivel de responsabilidad y baja capacidad de decisión frente al trabajo que se realiza.
- **Organización del tiempo en el trabajo:** son los aspectos negativos que se relacionan con la organización del tiempo en el trabajo como son el horario, tipo de trabajo, establecimiento de descansos dentro de la jornada laboral y ritmos de trabajo.
- **Factores propios de la tarea:** dentro de estos puntos se incluye la sobrecarga de trabajo que puede ser cuantitativa (cuando hay demasiado que hacer) o cualitativa (cuando el trabajo se torna difícil).
- **Organización del tiempo de trabajo:** la duración de la jornada laboral, los turnos, el tipo de horario, el establecimiento de pautas y descansos y los ritmos de trabajo (impuestos y fijos).

Almeida (2012) indica que el clima organizacional se estructura tanto por las influencias del medio ambiente que rodea a la organización, como por los factores y las condiciones que se dan dentro de la misma, es decir que los factores que influyen en el clima pueden ser externos e internos. Por tanto, el clima organizacional es el reflejo o efecto resultante de:

- Las influencias de los factores externos de la organización como clientes, proveedores, presiones sindicales y de los medios de comunicación.
- Las interacciones de las personas con el ambiente físico de la organización y las percepciones que se generan sobre ella.
- Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.
- Los sistemas de trabajo, las condiciones y las exigencias del mismo.
- Los factores subyacentes de la cultura organizacional.

- El estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad de los jefes y supervisores.

Según Mesa (2017) en la actualidad existe consenso en que la valoración de los factores que afectan el clima laboral es determinada por la percepción que tiene cada colaborador en función de sus características, experiencias y expectativas. Como establece la teoría de clima organizacional de Rensis Likert el comportamiento asumido por los colaboradores depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, lo que respalda la idea de que la “reacción estará determinada por la percepción”.

García (1995 como se citó en Mesa, 2017) describe que las variables que intervienen en la conformación del clima laboral pueden dividirse en tres bloques diferenciados:

- **Las características individuales:** se refiere a los intereses, necesidades y actitudes de cada profesional y que provocan que su motivación y visión sobre el clima difiera entre un trabajador y otro.
- **Las características del trabajo:** incluye aquellos factores vinculados con la actividad profesional y que intervienen en el cumplimiento o no de las expectativas del empleado.
- **Las características de la situación de trabajo:** abarca aquellos elementos y acciones de la organización tendentes a generar un determinado ambiente laboral y motivar a la plantilla.

Para toda organización es vital entender los factores que pueden impactar el clima organizacional, ya que un mal clima influye en el comportamiento de los colaboradores ocasionando situaciones de conflicto y bajo rendimiento.

2.1.7 Funciones de clima organizacional

Una de las funciones principales del clima organizacional es generar un ambiente en donde los colaboradores se sientan importantes para la empresa, asegurar que la percepción que tienen en torno a su trabajo sea de seguridad y confianza. De acuerdo con Ordóñez (2015) las funciones del clima organizacional son las siguientes:

- **Desvinculación.** Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
- **Obstaculización.** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
- **Intimidad.** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento.** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Empuje.** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración.** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura.** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- **Responsabilidad.** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Recompensa.** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Cordialidad.** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

2.1.8 Beneficios de medir el clima organizacional

Las organizaciones deben asegurar que las formas de pensamiento y conductas en los diferentes niveles jerárquicos sean respetadas y tomadas en cuenta, para elevar los horizontes de participación entre departamentos, generando mayor confianza entre las distintas formas de comportamientos de la empresa.

Tanto el colaborador como el empleador tienen distintos tipos de motivación que les impulsa a trabajar, como puede ser el sueldo, bonos, primas, privilegiando siempre el respeto y la tolerancia hacia el otro, debe situarse siempre lo organizacional sobre lo individual, sin dejar de escuchar a los grupos minoritarios, quienes por lo general no son partícipes del cambio o generan estancamientos por no estar de acuerdo con la mayoría de las decisiones que se toman en la institución, por lo cual es imprescindible escucharlos y poder dar soluciones inteligentes e innovadoras y de esta manera establecer una relación armoniosa de trabajo. Jiménez y Jiménez (2016)

Para Méndez (2006) el clima organizacional es el resultado de agrupar las percepciones individuales de personas que comparten espacios físicos de trabajo, el mismo jefe o unidad. Medir el clima permite construir modelos sobre el significado psicológico que los individuos identifican en el trabajo y que comparten tal percepción del ambiente del mismo (grupos informales, miembros de los sindicatos, entre otros). De esta forma, en una organización existen diferentes climas que corresponden a cada unidad de análisis: grupos formales o informales, áreas en las que se encuentra organizado el trabajo y la empresa total. El análisis del clima total enmarca a la organización como un sistema, que a su vez tienen diferentes subsistemas, cada uno de ellos con su clima particular.

Algunas de las ventajas de medir el ambiente en el trabajo: (Sisternas, 2021)

- Ayuda a construir y mejorar la cultura empresarial.
- Detecta necesidades y tendencias para anticipar problemas como la desmotivación de los trabajadores o la insatisfacción con su situación laboral.
- Obtención de información valiosa acerca de la situación de la empresa a través del análisis de los resultados.
- Toma de decisiones a partir de datos reales y actualizados.

- Los empleados se sienten escuchados, lo que hace que aumente el sentimiento de pertenencia y se impliquen más.
- Fomenta el desarrollo de los equipos, al detectar necesidades como carga de trabajo, formación, entre otros factores.

Batalla (s.f.) indica los siguientes beneficios de medir el clima laboral:

- El principal beneficio es obtener una información valiosa sobre el estado de la organización desde la perspectiva de las personas que se encuentran dentro de ella. De esta forma, se podrán conocer los principales aspectos a mejorar en relación con los recursos disponibles, la cultura organizativa o la forma de comunicar, entre otros. Además, a través del análisis de esta información se podrán poner en marcha acciones de mejora impulsadas desde la dirección en relación con los indicadores tomados como referencia.
- Conocer las tendencias acerca de la futura evolución de la organización y se podrán realizar previsiones para tener en cuenta de cara a afrontar problemas o situaciones que se puedan producir en el futuro a corto, medio y largo plazo.
- Favorece la implicación de los empleados a la hora de impulsar diversas iniciativas para la mejora organizativa, puesto que estarán identificados con los procesos emprendidos al haber tomado parte de ellos a través de su participación en las etapas de diseño de diferentes propuestas de mejora.
- Potenciar la experiencia del empleado y de la marca empleadora. Dicho fortalecimiento será percibido a nivel externo porque los propios trabajadores se convertirán en embajadores de la empresa de la que forman parte, trasladando a la sociedad la preocupación de la empresa por aspectos como la escucha activa, el bienestar y el trato equitativo hacia todos sus miembros.

2.1.9 Diagnóstico de clima organizacional

Según Soto. (2007 citado en Pilligua et al. 2019) el diagnóstico del clima laboral suministra retroalimentación en los procesos que trastocan la conducta organizacional, así mismo, permite proponer planes de mejora, encaminados al cambio de condiciones y conductas de los implicados, a través de la mejora con la finalidad de optimizar los

niveles de motivación y rendimiento profesional, encauzando en muchos casos, el hecho de que los implicados propongan cambios o mejoras.

Asimismo, Estrada et al. (2009 citado en Pilligua et al. 2019) consideran que el clima organizacional, despliega una característica predominante en la cultura de la organización, integrada al modelo usual de conductas, creencias y valores compartidos por los individuos en una organización.

Para Navarro & García (2007 citado en Aguirre 2018) “el análisis, diagnóstico del clima organizacional permite evaluar las fuentes de conflicto, estrés o de insatisfacción, las cuales pueden afectar directamente al personal, así como diseñar procesos de intervención atendiendo elementos problemáticos a través de tratamientos específicos”.

Diagnosticar el clima organizacional nos permitirá determinar las causas que afectan el desempeño de una organización, tal como lo afirma Amaro et al. (2015 citado en Bernachea 2019), el diagnóstico de clima organizacional constituye una técnica avanzada de la administración moderna y se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia empresarial, debido a que su objetivo fundamental es precisamente detectar y evaluar las causas que afectan distintas variables en el desempeño del capital más importante con que cuenta cualquier organización empresarial, el hombre.

Debido a que el clima organizacional es un referente de gran relevancia en las organizaciones, que procuran ser competitivas y que su principal recurso es su talento humano; es importante identificar los factores que causan insatisfacción a través de un diagnóstico de clima que permita tomar acciones para lograr un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, buscando incrementar los niveles de productividad, prestando mayor atención en el bienestar y motivación de sus miembros.

2.1.10 Resultados que se obtienen de un Diagnóstico de clima organizacional

1. Retroalimentación: se refiere al aprendizaje de nuevos datos a partir de nueva información que probablemente antes era desconocida. Dicha información puede ser sobre uno mismo, sobre los demás, sobre los procesos o sobre la dinámica

organizacional que puede usarse para realizar cambios sustanciales. (Ortiz, 2011 citado en Montenegro, 2016).

2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales: frecuentemente ocurre que la existencia de normas ocasiona que las personas modifiquen su conducta, valores y actitudes, pues estas normas son una especie de ayuda para lograr ciertos cambios. Puede decirse, entonces, que la existencia de una nueva norma tiene un potencial de cambio ya que la persona deberá adaptar su comportamiento a lo que indica la norma. Por otro lado, si existen normas disfuncionales las personas también pueden verse motivadas para cambiar, ya que observan que las normas actuales no les están permitiendo obtener los resultados deseados. (Sosa, 2004 citado en Montenegro, 2016).

3. Incremento en la interacción y la comunicación: tanto la interacción como la comunicación entre los miembros de una organización pueden provocar cambios en la conducta de estos. Esto ocurre debido a que se incrementan los sentimientos positivos lo cual generará también resultados positivos. Lo contrario ocurre si los individuos y grupos están o se sienten aislados. Al existir este tipo de relaciones se logra también que la persona verifique sus propias percepciones para identificar si son socialmente validadas y compartidas. (Trujillo, 2009 citado en Montenegro, 2016).

4. Confrontación: hace referencia a sacar a la luz las diferencias y problemas que puedan existir entre los miembros, ya sea por cuestiones de creencias, de sentimientos, actitudes o valores. El fin es derribar estos obstáculos que impiden que la interacción sea efectiva. Se trata de resolver dichas diferencias antes de que se conviertan en problemas de mayor dificultad. (Goncalves, 2000 citado en Montenegro, 2016).

5. Educación: pueden diseñarse actividades para mejorar: el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas y las habilidades. Estas actividades debidamente enfocadas servirán para que las personas puedan efectuar sus tareas y para que tengan mejores relaciones humanas y una mejor conducta humana y social. Con respecto a la organización la educación es útil para comprender y optimizar la dinámica de procesos y para la decisión y control de los cambios. La educación tiene

una fuerte influencia en el modelamiento de la conducta. (Arias & Heredia, 2001 citado en Montenegro, 2016).

6. Participación: se refiere a la creación de actividades que permitan que un mayor número de personas puedan involucrarse en la toma de decisiones, en la resolución de conflictos, en el establecimiento de metas y objetivos, y en la generación de nuevas ideas. De esta manera los empleados tendrán mayor satisfacción en el trabajo. (Brunet, 1999 citado en Montenegro, 2016).

7. Responsabilidad creciente: establece primeramente la acción de aclarar quién es responsable de qué. Además, determina que en la medida que se observa que la persona es capaz de llevar la responsabilidad otorgada, podrá hacerse cargo posteriormente de tareas que requieran de una mayor responsabilidad. De modo que las personas al tener este grado de responsabilidad podrán mejorar su desempeño. (Chiavenato, 2009 citado en Montenegro, 2016).

8. Energía y optimismo crecientes: hace referencia a la consideración de distintas actividades que proporcionan energía y motivación a las personas, de modo que pueda realizar mejor su trabajo. Esto se logra a través de la trasmisión de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. La energía y el optimismo son resultado entonces de los programas de calidad total, de los equipos autodirigidos y de los programas de calidad de vida en el trabajo; entre otros. Se pueden conseguir también a través de la reflexión de éxitos y fracasos por medio de lecturas, talleres, maestros o de la experiencia. (Brunet, 2005).

2.1.11 Elementos para lograr un mejor clima organizacional

Un clima organizacional favorable facilitará la toma de decisiones y la solución de problemas; mejorará la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización; favorecerá el compromiso y el desempeño de los trabajadores, e incrementará la competitividad, entre otros efectos positivos.

De acuerdo con Prieto et al. (2016) todo esto se logra mediante elementos como:

- La calidad del liderazgo

- El grado de confianza
- Comunicación ascendente y descendente
- Utilidad social del trabajo
- Responsabilidad
- Recompensas justas
- Presiones razonables del empleo
- Oportunidad de ascenso
- Promociones
- Controles razonables
- Estructura
- Participación

Los trabajadores sienten que un clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal, cuando son escuchados y tratados positivamente, y cuando sienten que en la organización se preocupan realmente por sus necesidades y problemas. El descontento ante un clima organizacional se puede manifestar mediante una resistencia pasiva que se traduce en bajos rendimientos, debido a la falta de entrega al trabajo, ausentismo, pobre aprovechamiento de la jornada, insuficiente calidad del trabajo, entre otros.

2.2 Áreas Funcionales de una empresa

Para toda organización es necesario que sus departamentos trabajen alineados a los objetivos establecidos, ya que a medida que la empresa crece su estructura interna cambia. Las áreas funcionales se encuentran conformadas por talento humano con habilidades y experiencia colocados en cada área para formar una buena estructura organizacional más eficiente y beneficiosa.

Carvajal et al. (2018) menciona que “las áreas funcionales de una empresa son el conjunto de actividades, procesos, funciones y responsabilidades existentes en la empresa y que realizan uno o varios departamentos para lograr los objetivos propuestos”.
(p. 32)

Las principales características de las áreas funcionales son:

- Influyen en los objetivos marcados por las empresas con independencia de la actividad que desarrollan.
- El número de áreas y sus nombres dependen del tamaño y las características de la organización.
- Reducen el número de funciones y de mando jerárquicos. Cada área dispondrá de un responsable.
- La especialización en las funciones desarrolladas permite eliminar la repetición de tareas, así como la optimización de los recursos que ya tiene.

Figura 3

Áreas funcionales de la empresa



Nota: Datos tomados de Lacalle (2018).

Cada una de estas áreas funcionales son importantes para toda organización, ya que, al ser unidades especializadas en tareas y procesos, al trabajar de manera unificada y sincronizada por los intereses de la organización, permiten alcanzar altos niveles de eficiencia y garantizar el mejor desempeño organizacional.

2.2.1 Área administrativa

La gestión administrativa en una empresa es fundamental para la ejecución de tareas y funciones, esto conlleva la aplicación de una serie de procesos, como lo son: planificación, organización, dirección y control.

Según Black & Porter, 2006 citado en Coque 2016, administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipo de recursos: humanos, financieros, materiales y de información. Administración significa actuar en dirección hacia al logro de una meta para realizar las tareas; por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de ambos. Comprende los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados.

Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional, es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes. A veces el término se emplea para designar un área específica de la organización: el conjunto de individuos que se hace cargo de las labores gerenciales.

2.2.2 Importancia del área administrativa

La importancia de la Administración se demuestra por lo siguiente: es indispensable para el correcto funcionamiento de un organismo social. Simplifica el trabajo ya que puede establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad. La productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración, por lo que optimiza recursos. Contribuye al bienestar de su entorno ya que proporciona directivas para el aprovechamiento de los recursos, para mejorar la calidad de vida y generar empleos (Münch, 2015 citado en Gamarra, 2021).

Se puede considerar Gestión Administrativa como: la capacidad para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles, también la

define como la coordinación de todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos. Existen cuatro elementos importantes y que sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: Planeación, Organización, Dirección y Control (Campos & Loza, 2011 citado en Gamarra, 2021).

2.2.3 Funciones del área administrativa

Las funciones administrativas se relacionan con la integración de las funciones técnicas, comerciales, financieras, seguridad y de contabilidad, las funciones administrativas son fundamentales para la coordinación y sincronización de todas las funciones de la empresa.

Estas son inherentes al proceso productivo y van desde la planificación, organización, control y dirección. Se determinan como el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo la administración de la empresa, según Münch (2004 citado en González et al. 2017).

Fayol (s.f.) citado en Luna (2015) para aclarar lo que son las funciones administrativas, determinó que éstas se engloban en los elementos de la administración siguiente:

- 1. Planear:** visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- 2. Organizar:** construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- 3. Dirigir:** guiar y orientar al personal.
- 4. Coordinar:** ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- 5. Controlar:** verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

- **Función de planeación.**

Es la acción de ver en el horizonte o el futuro de las metas y retos que construyen el crecimiento de la empresa, y responde a las preguntas ¿Qué se quiere hacer?, ¿Qué se va a hacer? Según Münch (2004 citado en González et al. 2017.).

En tanto que Rodríguez (2003 citado en González et al. 2017.) menciona constituye el establecimiento de objetivos, metas, procedimientos, presupuestos y otras actividades necesarias para conocer el rumbo y el futuro de la organización.

- **Función de Organización.**

De acuerdo con Guzmán (2003 citado en González et al., 2017) la define como “la coordinación de las actividades de los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos: materiales, técnicos, y humanos en función de los fines de la empresa”.

- **Función de Control.**

Según Morette & Ordoñez (2011 citado en González et al. 2017.) El concepto de control es muy general y se puede utilizar como medida del comportamiento individual dentro de una organización, también para efectos de análisis como la verificación, regulación, comparación, ejercicio de autoridad y limitación en términos genéricos. Pero en caso de función de control aplicada en los niveles de toma de decisiones, se entiende como decisiones estratégicas, gerenciales y operativas. Rodríguez (2003 citado en González et al. 2017.)

- **Función de Dirección.**

Esta una actividad vital para la administración, ya que requiere todo un planear, organizar y gestionar los recursos para lograr los objetivos, metas que dirigen el rumbo de cualquier empresa Rodríguez (2003 citado en González et al. 2017.)

Las funciones de la administración para Koontz & Weihrich (1999 citado en Lavagnino 2017) son: Planeación que implica seleccionar misiones y objetivos, así como acciones necesarias para cumplirlos y requiere de la toma de decisiones. Organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la organización. La Dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del

cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes, es decir facilita el cumplimiento de los planes.

2.2.4 Cualidades del personal administrativo

Los colaboradores del área administrativa son responsables de gestionar los recursos y las actividades de la organización, con el fin de garantizar el desempeño eficiente y el cumplimiento de los objetivos planteados. Las tareas que realizan son múltiples relacionadas con planeación, organización, dirección y control.

Mejía et al. (2018) en su investigación indica que los recursos humanos en cualquier institución son piezas fundamentales para lograr los objetivos organizacionales, sobre todo si se reconoce y apoya su desempeño, ya que este reconocimiento propiciará una integración efectiva y eficiente de su personal, que potenciará aún más la gestión y la productividad. Estos recursos humanos podrán realizar adecuadamente sus tareas si están capacitados, motivados y con la facilidad de obtener los recursos logísticos que su puesto les demanda; esto debe darse desde la contratación, mediante refuerzos constantes y durante el proceso su formación técnica. Es muy importante que tengan conocimientos y participen en las áreas administrativas porque, de esta manera, serán los propios trabajadores quienes puedan gestionar las mejoras y cambios en la empresa.

2.3 Factores de clima organizacional existentes en el área administrativa

Para Dessler y Valera, 2011 citados en Parra et al., 2018, el clima es percibido, como una variable interpuesta entre una amplia gama de variables organizacionales (estructura, estilo de liderazgo, entre otros.) y las variables de resultado final (rendimiento y satisfacción). El Clima Organizacional presenta las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Siguiendo en el ámbito de la definición de Clima Organizacional se encuentran las teorías formuladas por Likert (1974), Brunet (2011) citados en Parra et al. 2018, quien representa una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación. Esta es

llamada también teoría de los sistemas de organización y permite visualizar, en términos de causa y efecto, la naturaleza de los climas que se estudian, así como también permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

La misma afirma que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo, todas las condiciones organizacionales que estos perciben y adicionalmente por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La relación de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que éste tiene frente a esta, es decir, lo que cuenta es la forma como ven las cosas, no la realidad objetiva.

En este orden de ideas, es posible separar cuatro factores que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también, explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización, las mismas se define de la siguiente manera:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- Los factores personales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas, y los superiores.

Dichos factores se congregan más específicamente en tres (3) tipos de variables que determinan las características propias de una organización. Según Brunet (2004 citado en Parra et al. 2018) estas variables son:

- Variables Causales: Constituyen variables independientes que determinan tanto el sentido en que la organización evoluciona, como los resultados que obtiene. Estas variables se distinguen por que pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización. En otras palabras, si estas se modifican hace que se transformen las otras variables, entre ellas pueden mencionarse la estructura de la organización y su administración (reglas, decisiones, competencias y actitudes).
- Variables Intermedias: Reflejan el estado interno y la salud de una empresa, constituyen los procesos organizacionales. En esta clasificación se encuentran las motivaciones,

actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otras.

- **Variables Finales:** Son variables independientes que resultan del efecto conjunto de las anteriores y reflejan los resultados obtenidos de la organización, tales como: la productividad, los gastos, las ganancias y las pérdidas. Estas constituyen la eficacia organizacional de una empresa. Para concluir se observan una secuencia de criterios compartidos entre los autores mencionados, que sintetizan tanto en la satisfacción del recurso humano como en el de la organización en general, dando esto lugar un margen de estructuración dentro de la interpretación de las sociedades modernas.

2.3.1 Resultados de la influencia de clima organizacional

El clima organizacional se encuentra estrechamente relacionado con la motivación de los empleados, la productividad y la competitividad de la empresa, y abarca características tanto físicas como emocionales. El ambiente existente en una organización tiene un impacto significativo, ya que un buen clima laboral disminuye los niveles de deserción, conflictividad e insatisfacción; asimismo, mejora la productividad y rentabilidad de la empresa.

Melo (2018) menciona que, de acuerdo con los resultados de su estudio, determinó que todo trabajador, además de tener necesidades materiales, necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos trabajadores pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial.

Asimismo, indica que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su ambiente de trabajo, a su vez el trabajador con su actitud o estado anímico influye sobre el clima, es decir el clima organizacional es una variable independiente y a la vez interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y las motivaciones y actitudes de las personas que luego se traducen en conductas y comportamientos

laborales tales como: desempeño, eficiencia, productividad, calidad en la atención al cliente, satisfacción personal, el compromiso institucional , entre otros.

2.3.2 Intervención para la mejora del clima organizacional en el área administrativa

Según Meza et al. (2018) “a través de un plan de intervención derivado de un diagnóstico de clima organizacional se podrán implementar cambios deseados dentro de una organización basados en tendencias de desarrollo, proyecciones y planificaciones que ayuden al desarrollo y bienestar de esta”.

Jaramillo & Giraldo (2016) indican que se puede intervenir el clima organizacional a través del “desarrollo organizacional”, mejorando procesos de gestión del recurso humano, identificar los canales de comunicación, a través del desarrollo personal ofreciendo formación específica en habilidades gerenciales a los directivos y habilidades blandas a los demás colaboradores. Mencionan la importancia de otros factores fundamentales para alcanzar este objetivo: liderazgo efectivo, establecimiento de una red interna de comunicación y una visión integral de calidad. Agregan que lo anterior, requiere de un proceso de aprendizaje donde los colaboradores deben tener una actitud positiva frente al cambio, fomentar la confianza, la participación, resolución de problemas, entrenamiento, empoderamiento y la mejora continua como forma de vida.

Por lo tanto, el diagnóstico de clima en el área administrativa es un proceso necesario para identificar los factores que influyen y desmejoran el ambiente laboral y por consiguiente el grado de satisfacción y la percepción que pueden llegar a tener los colaboradores, tener un buen clima en dicha área es fundamental, considerando que las funciones del área administrativa se relacionan de forma integral con las funciones técnicas, comerciales, financieras, seguridad y de contabilidad, por lo cual si se presenta un mal clima no solamente estaría afectando al personal administrativo sino que tendría un efecto negativo en toda la organización, que puede tener como consecuencia el incumplimiento de metas y objetivos.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

El clima organizacional es un tema que se ha estudiado desde la década de 1930, surgiendo del análisis del efecto que provoca el estado de ánimo de los trabajadores en el desempeño de las empresas. El clima laboral se ha considerado como un factor crítico de éxito para las organizaciones, se define por las percepciones de cada individuo sobre el ambiente laboral, las cuales se traducen en sentido de pertenencia, compromiso, satisfacción y mayor productividad laboral.

En la actualidad el recurso más valioso para las organizaciones es el capital humano, representan la principal ventaja competitiva para afrontar los desafíos y los cambios a los que constantemente se encuentran expuestas; pero sin duda los retos más importantes son los que vienen desde dentro de la organización; es decir del entorno o clima laboral, los cuales pueden afectar negativamente la productividad y resultados de la empresa, así como; la calidad de vida de los colaboradores.

3.2 Planteamiento del problema

En el área administrativa de la empresa de energía renovable de la República de Guatemala existen problemas internos que dificultan que los colaboradores puedan realizar sus actividades laborales de forma óptima; presentándose situaciones de conflicto, falta de coordinación, baja productividad y actitudes negativas. Estas conductas se observan frecuentemente en climas laborales negativos, provocando insatisfacción, desvinculación y bajo rendimiento, por lo que es necesario determinar los factores que influyen en el clima organizacional de la empresa.

Por consiguiente, diagnosticar y medir el clima laboral del área administrativa de la empresa de energía renovable es necesario para conocer la percepción que tienen los colaboradores, a través del análisis de la información se podrá identificar hacia donde se deben dirigir los esfuerzos y los recursos para tomar las acciones necesarias que permitan mejorar el clima organizacional.

Por lo anterior, surge la pregunta:

¿Qué plan de mejora se puede proponer para fortalecer el clima organizacional en el área administrativa de una empresa de energía renovable, basado en la percepción de sus colaboradores?

3.3 Objetivo general

Analizar la percepción del personal administrativo sobre el clima organizacional de una empresa de energía renovable.

3.4 Objetivos específicos

- Describir las variables de clima organizacional de una empresa de energía renovable.
- Determinar los factores que influyen en el el clima organizacional del área administrativa.
- Diseñar una propuesta de mejora del ambiente interno basado en el análisis de los resultados obtenidos.

3.5 Delimitación del problema

La presente investigación fue realizada a los colaboradores del área administrativa de una empresa de energía renovable en la República de Guatemala, en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.5.1 Unidad de análisis

Colaboradores del área administrativa de una empresa de energía renovable.

3.5.2 Periodo histórico

La elaboración del Plan de Trabajo Profesional de Graduación y elaboración del Informe Final se realizará en un periodo de 15 meses.

3.5.3 Ámbito geográfico

Empresa de energía renovable ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.6 Método de investigación

El método de investigación utilizado para la investigación es el Método Científico de acuerdo con sus tres fases:

Indagadora: recolectando información fuentes primarias (censo) y fuentes secundarias (tesis de maestría, artículos y libros).

Demostrativa: alcanzando los objetivos previstos en el planteamiento del problema, describiendo la realidad a través de procesos de describir, entender, comprender, desarrollar, descubrir o explorar los temas relacionados con la investigación

Expositiva: utilizando los procesos de conceptualización y generalización expuestos en el informe final.

3.7 Alcance de la investigación

Para la realización del presente trabajo se utilizó el tipo de investigación descriptiva, registrando, analizando e interpretando la situación actual del problema y describiendo los factores del clima organizacional que influyen directa e indirectamente en el desempeño de los colaboradores.

3.9 Técnicas de investigación

La técnica utilizada en el estudio es el censo para los colaboradores del área administrativa.

3.9.1 Censo

Se empleó para diagnosticar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional de la empresa e identificar los factores del clima que influyen directa o indirectamente en su desempeño utilizando como instrumento un cuestionario.

3.10 Instrumentos de investigación

3.10.1 Cuestionario

La medición del clima organizacional tiene como principal objetivo realimentar a la empresa para mejorar no solamente el ambiente de trabajo sino la calidad de este, de ahí la importancia de contar con instrumentos que permitan obtener información verificable, acumulativa, explicable, predecible y aplicable.

En el caso particular de este trabajo de investigación para la selección del instrumento utilizado para medir el clima organizacional del área administrativa de una empresa de energía renovable, se consideró un instrumento acorde a su realidad, que permitiera conocer la percepción de los colaboradores en relación con las diversas dimensiones que afectan el clima, para tomar estas dimensiones como los indicadores a partir de los cuales se puedan establecer estrategias de intervención.

Derivado de la problemática encontrada en la empresa, en la cual se presentan conflictos, falta de coordinación, baja productividad y actitudes negativas; comportamientos que regularmente se observan en climas laborales negativos provocando insatisfacción, desvinculación y bajo rendimiento, se determinó a través de diferentes etapas el instrumento más adecuado para la organización que permitiera identificar los factores de clima organizacional que influyen en estos comportamientos.

Para la elaboración del instrumento que cumpliera con los objetivos de esta investigación se realizaron las siguientes etapas:

- Primera etapa: Problemática.
- Segunda etapa: Revisión de investigaciones sobre clima organizacional.
- Tercera etapa: Revisión de instrumentos sobre clima organizacional.

- Cuarta etapa: Análisis de la pertinencia y selección de las dimensiones del instrumento seleccionado.
- Quinta etapa: Revisión y adaptación de ítems e integración del instrumento.
- Sexta etapa: Prueba piloto.

El instrumento que se utilizó para la investigación es un cuestionario para medición del clima organizacional de la empresa ADN Lean, la cual se especializa en el desarrollo de contenidos de valor, asesorías y consultorías en temas de gestión empresarial, por lo que este instrumento ha sido utilizado en diferentes estudios de clima organizacional.

El cuestionario diseñado en base a la problemática planteada cuenta con una serie de dimensiones para evaluar el clima organizacional, siendo las siguientes:

- **Condiciones de Trabajo:** Son las condiciones en que los trabajadores desempeñan su trabajo en la organización.
- **Relaciones Interpersonales:** sentimiento de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares, entre jefes y subordinados.
- **Comunicación Interna:** Se refiere a la eficacia con que son transmitidas las informaciones de la organización y al ambiente generado como consecuencia de este proceso.
- **Estructura Organizacional:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- **Formación Profesional:** Todas aquellas actividades, que ofrece la organización a sus empleados, las cuales se orientan a proporcionar conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para un mejor desempeño profesional y laboral.
- **Reconocimiento y Promoción:** Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores y a las posibilidades de promoción.
- **Motivación y Satisfacción:** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

- **Dimensión Psicosocial:** Condiciones organizacionales que poseen elementos con probabilidad de afectar negativamente la salud física y psicológica del trabajador.

El cuestionario utilizado consta de 37 preguntas cerradas y de respuesta única. Para esto se utilizó una escala de Likert, con las variables de respuesta: “Totalmente en desacuerdo” (1), “En desacuerdo” (2), “Neutro” (3), “De acuerdo” (4) y Totalmente de acuerdo (5). Este instrumento se aplicó anónimamente, de forma digital.

La calificación del clima organizacional en función del resultado global de todas las dimensiones se determinará de acuerdo con los siguientes parámetros:

Tabla 2 Calificación de resultados del clima organizacional

Calificación de Resultados		
Porcentaje	Calificación	Acción
Menor a 55	Deficiente	Atención inmediata
55 a 70	Regular	Minimizarlo
70 a 85	Bueno	Controlarlo
85 a 100	Excelente	Mantenerlo

Nota: Datos tomados de ADN Lean.

3.11 Unidad de análisis

3.11.1 Población y muestra

La población objetivo está representada por 25 trabajadores del área administrativa de una empresa de energía renovable de la República de Guatemala, por lo que la muestra está representada por toda la población por ser pequeña.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

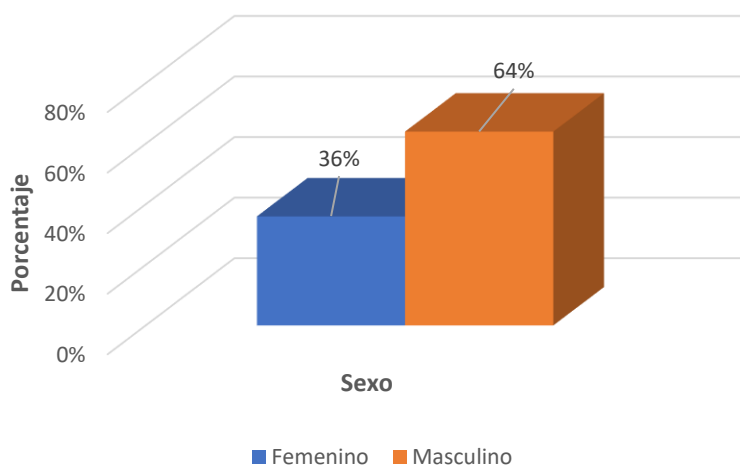
A continuación, se presentan los resultados obtenidos del censo realizado al personal administrativo de una empresa de energía renovable en la República de Guatemala, para determinar la percepción sobre clima organizacional.

El instrumento utilizado fue un cuestionario conformado por 37 ítems, divididos en 8 dimensiones de clima organizacional, las cuales son Condiciones de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Comunicación Interna, Estructura Organizacional, Formación Profesional, Reconocimiento y Promoción, Motivación y Satisfacción, Dimensión Psicosocial.

Se realizó un análisis de cada variable de clima organizacional realizando una agrupación de cada uno de los ítems por dimensión; posteriormente se profundiza en los factores positivos y negativos que afectan el actual clima organizacional del área administrativa. Con base a este resultado se podrá construir al finalizar un análisis comparativo de todas las dimensiones y una conclusión general.

Figura 4

Composición de personal administrativo

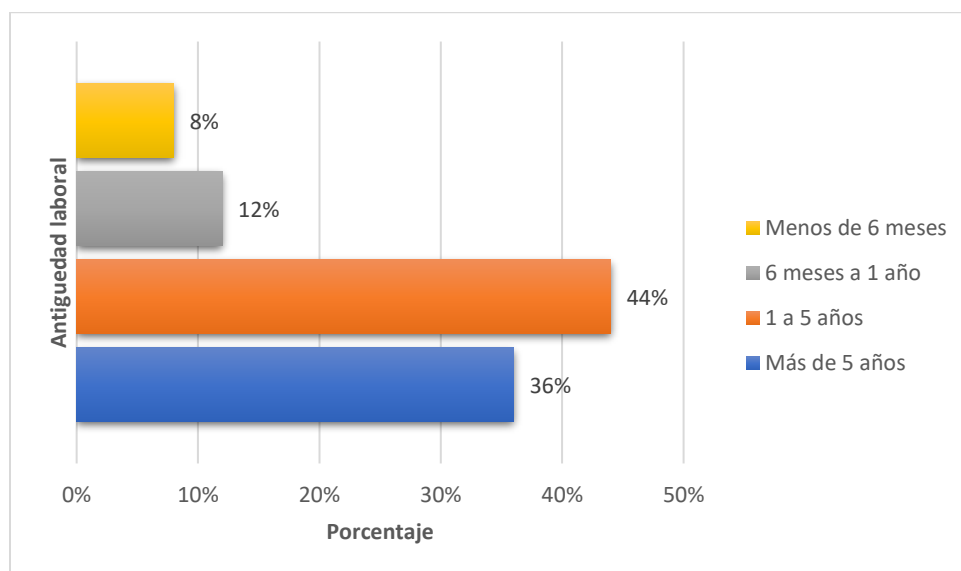


Nota: Datos recopilados en censo realizado al personal administrativo de una empresa de energía renovable, durante el mes de julio del año 2022.

Para la presente investigación se realizó censo al personal del área administrativa de una empresa de energía renovable, que está conformada por 25 colaboradores, en donde como se observa en la figura 3 predomina el personal masculino sobre el femenino. Los colaboradores pertenecen a las áreas de desarrollo de negocios, comercial, financiera, postventa, recursos humanos y mercadeo.

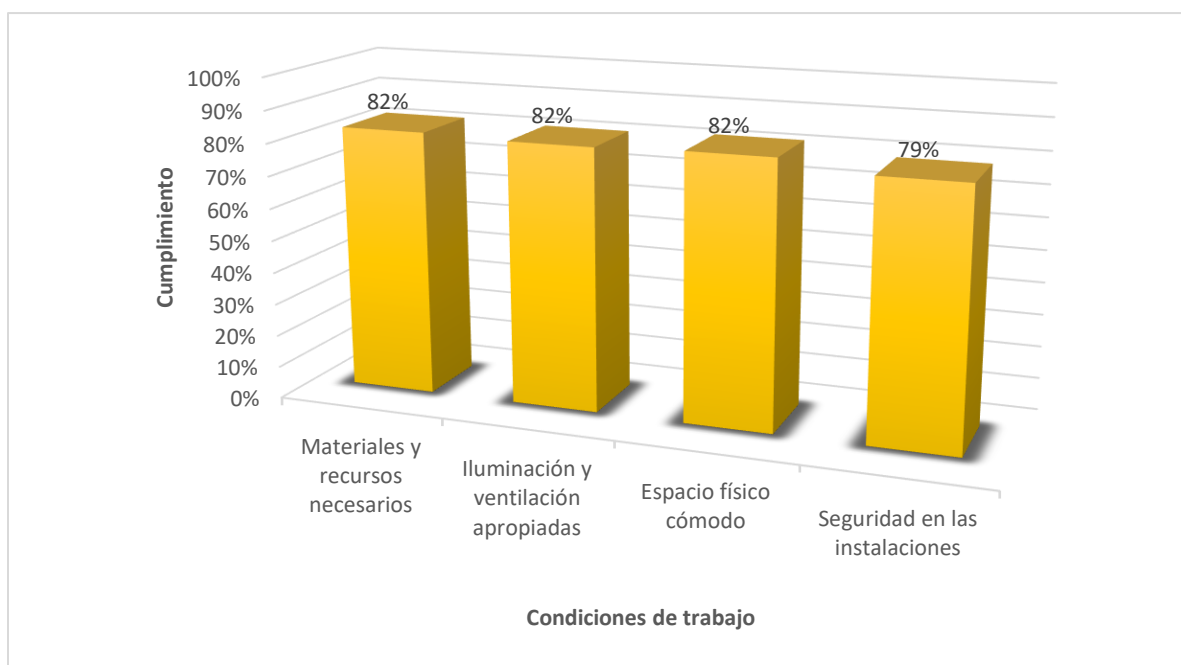
Figura 5

Antigüedad laboral



Nota: Datos recopilados en censo realizado al personal administrativo de una empresa de energía renovable, durante el mes de julio del año 2022.

De los colaboradores del área administrativa censados en su mayoría tienen en promedio de 1 a 5 años laborando para la empresa, otra gran parte del personal tiene más de 5 años de formar parte de la organización, siendo un grupo menor del personal que tiene entre 6 meses y 1 año de antigüedad laboral. Asimismo, como se observa en la figura 4, la cantidad de colaboradores de reciente ingreso es mínima.

Figura 6*Condiciones de trabajo*

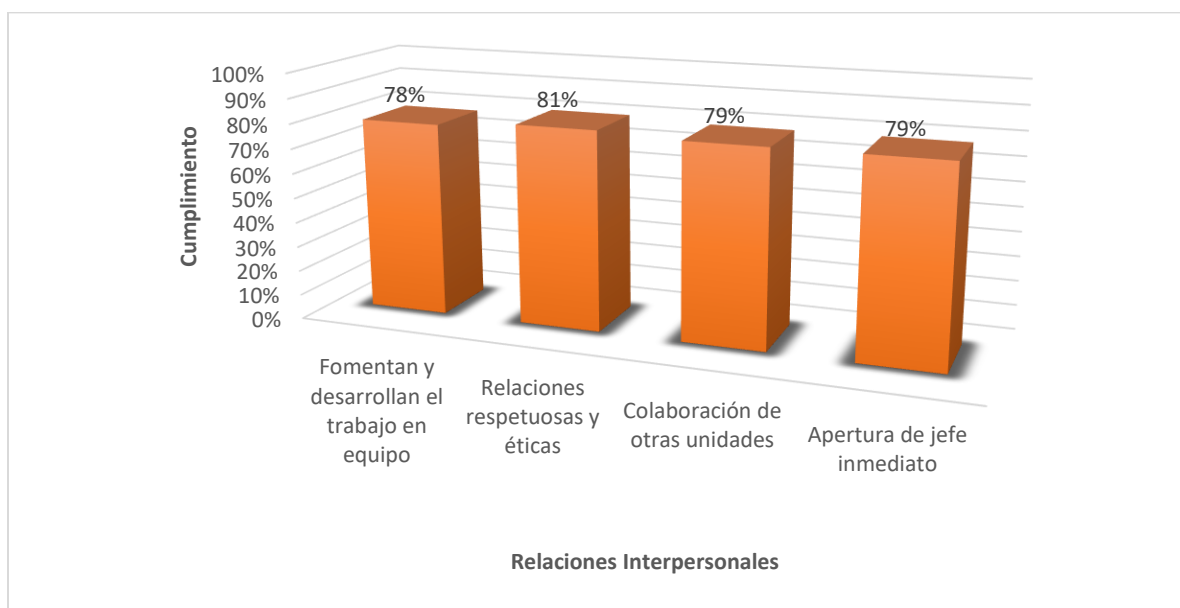
Nota: Datos recopilados en censo realizado al personal administrativo de una empresa de energía renovable, durante el mes de julio del año 2022.

En la figura correspondiente a la dimensión Condiciones de trabajo, se observa que los colaboradores cuentan con los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo en un espacio iluminado y con ventilación apropiada, asimismo, el lugar en el que desarrollan sus actividades es cómodo, por lo que en términos generales en condiciones físicas se encuentran bien. En cuanto a la pregunta relacionada a la seguridad en las instalaciones, aunque presenta un porcentaje menor de satisfacción, muestra que los colaboradores se sienten seguros en las instalaciones y existe seguridad física al momento de desempeñar sus funciones derivado de los protocolos establecidos en la empresa, así como de las acciones de emergencia inmediata ante cualquier contingencia.

Como se menciona en el artículo “7 Indicadores del Clima Laboral”, uno de los indicadores del clima laboral más importantes son las condiciones físicas del trabajo, debido a que los factores ambientales tienen una gran influencia en el desempeño laboral; un lugar de trabajo acogedor y bien organizado permite tener un equipo feliz, creativo y dedicado. (Bizneo, s.f.)

Figura 7

Relaciones Interpersonales



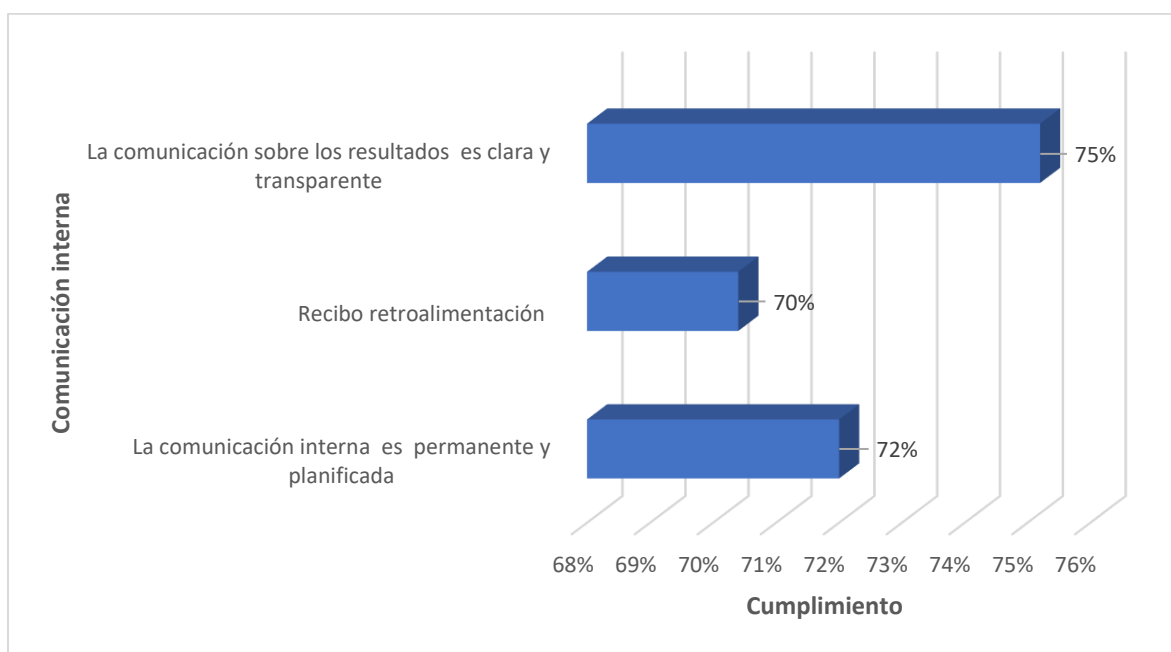
Nota: Datos recopilados en censo realizado al personal administrativo de una empresa de energía renovable, durante el mes de julio del año 2022.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la dimensión Relaciones interpersonales y como se observa en la figura 6, se puede inferir que en su mayoría los colaboradores se sienten satisfechos trabajando en equipo, ya que las relaciones con sus compañeros y líderes son respetuosas y éticas, existe colaboración entre unidades, lo que permite conseguir mejores resultados y adicional a esto, su jefe inmediato está abierto a recibir opiniones y sugerencias que contribuyan a mejorar el trabajo que realizan.

Los indicadores de clima organizacional entre las personas, es decir, las relaciones interpersonales influyen directamente en el clima organizacional y en consecuencia en su desempeño laboral, para que estas relaciones fomenten un buen ambiente de trabajo deben estar basadas en la aceptación, respeto, comprensión y confianza. (Bizneo, s.f.)

Figura 8

Comunicación interna



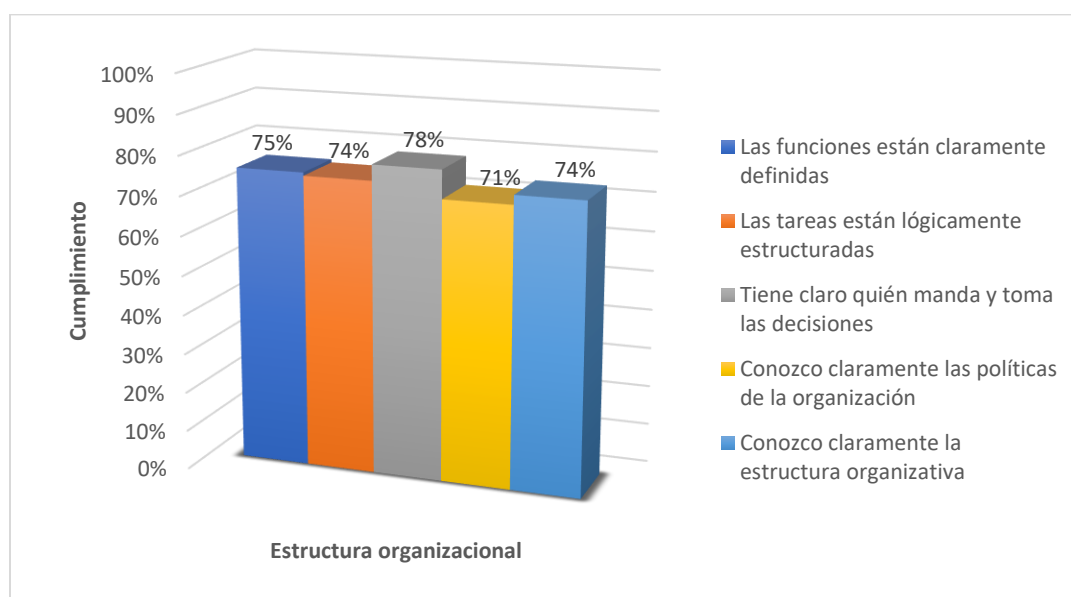
Nota: Datos recopilados en censo realizado al personal administrativo de una empresa de energía renovable, durante el mes de julio del año 2022.

En la figura 7 se puede observar que existe oportunidad de mejora en cuanto a la dimensión de comunicación interna, ya que a veces es planificada pero no se da de forma constante, asimismo, la retroalimentación que se recibe ocasionalmente es por un trabajo específico y no por el desempeño general. Adicional a esto, la comunicación sobre los resultados es clara y transparente hasta cierto nivel, pero no baja a todos los niveles de la organización.

Como indica Rojas (2019) en la actualidad, las organizaciones han tomado verdadera conciencia en torno a la importancia de la comunicación interna a fin de mejorar sustancialmente el clima organizacional, en donde prevalezcan actitudes positivas que favorezcan la convivencia laboral en las organizaciones, permitiendo así elevar el nivel de proactividad y productividad entre sus colaboradores.

Figura 9

Estructura organizacional



Nota: Datos recopilados en censo realizado al personal administrativo de una empresa de energía renovable, durante el mes de julio del año 2022.

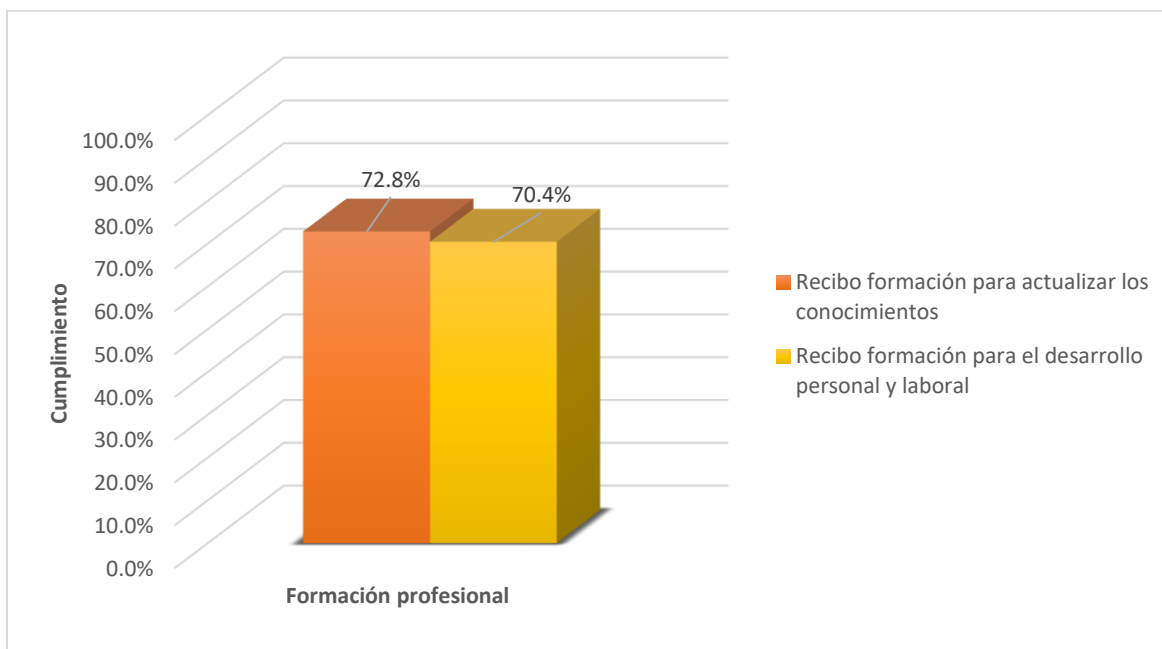
En cuanto a la dimensión Estructura organizacional se puede observar que las funciones están claramente definidas, sin embargo, existe un porcentaje de colaboradores que percibe que derivado del crecimiento de la empresa, algunos puestos no tienen claridad de estas, por la misma razón es que se pierde también cierta claridad en la estructura organizativa. Adicional a ello, es probable que algunos colaboradores (especialmente los de reciente ingreso) no conozcan del todo las políticas de la organización, pero sí tienen claro quién se encarga de tomar las decisiones.

La dimensión de estructura representa la percepción que tienen los colaboradores acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven

enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Énfasis puesto en la burocracia, versus énfasis puesto en un ambiente libre y normal. (Nuevadmon, s.f.)

Figura 10

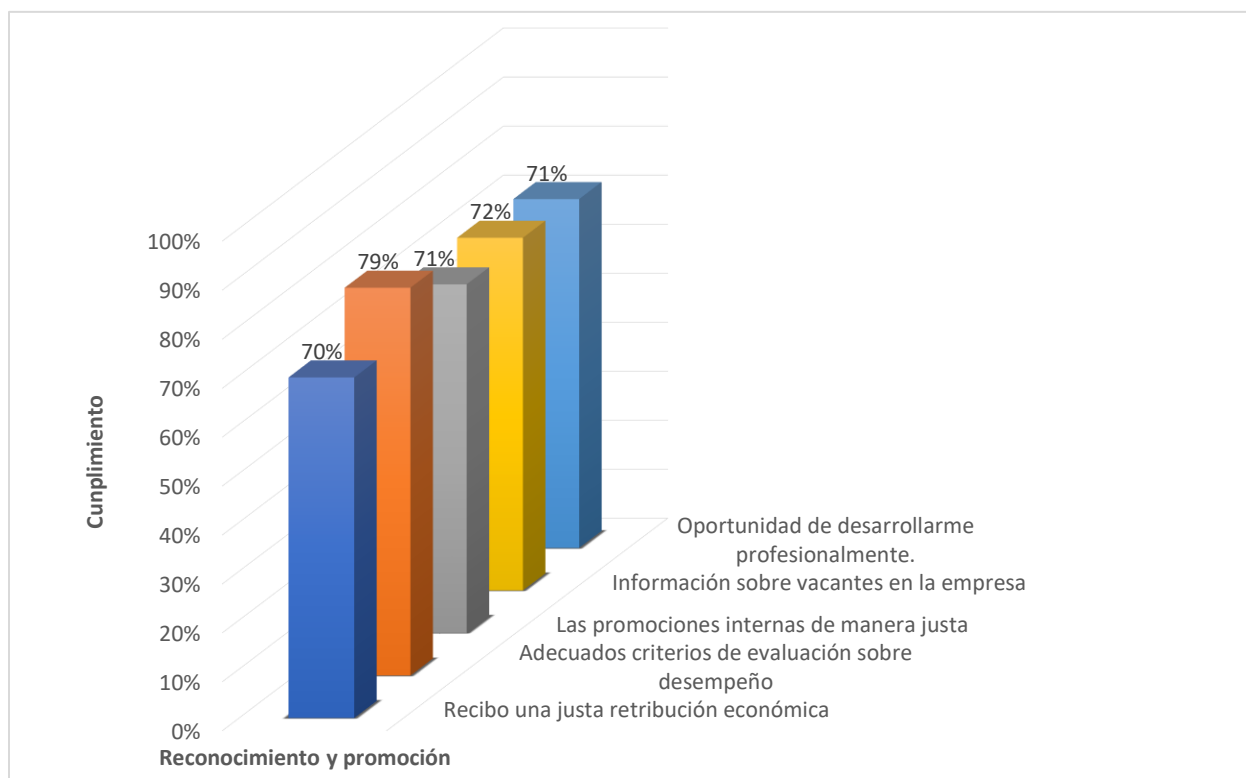
Formación profesional



Nota: Datos recopilados en censo realizado al personal administrativo de una empresa de energía renovable, durante el mes de julio del año 2022.

Como se muestra en la figura de la dimensión correspondiente a Formación profesional, los colaboradores perciben que ocasionalmente reciben formación para actualizar sus conocimientos, pero no existe un plan de formación dentro de la empresa, y en un menor porcentaje, reciben formación para su desarrollo personal y laboral. Por lo anterior, es importante realizar un plan de acción que contemple la detección de necesidades de capacitación y tomando esto como base, elaborar un plan de capacitación y desarrollo para los colaboradores.

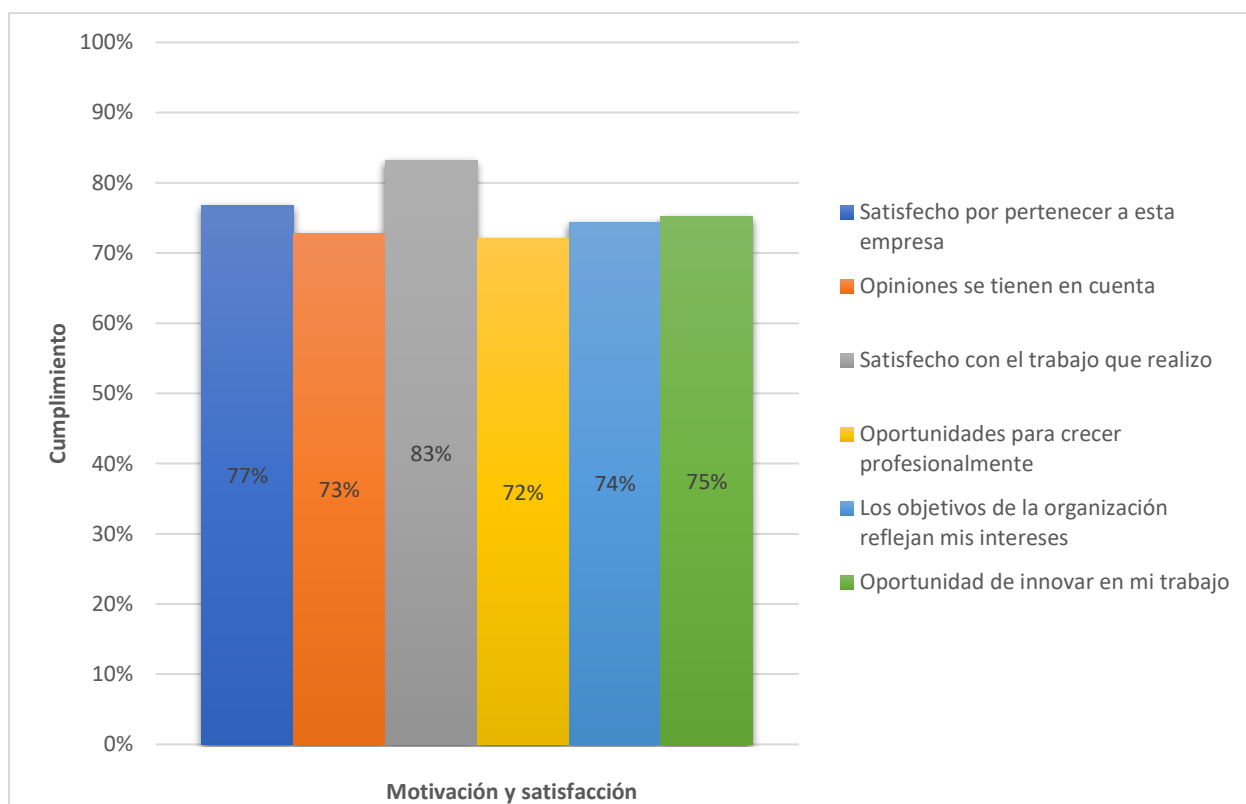
Promover la formación profesional es importante para mantener un buen clima laboral, para el crecimiento de toda empresa es necesario el crecimiento de sus colaboradores, el cual se dará únicamente a través de su formación, lo que a la vez incrementa la motivación y satisfacción de los colaboradores en sus puestos de trabajo. (Bizneo, s.f.)

Figura 11*Reconocimiento y promoción*

Nota: Datos recopilados en censo realizado al personal administrativo de una empresa de energía renovable, durante el mes de julio del año 2022.

En la figura se muestra que la percepción que tienen los colaboradores en cuanto a la retribución económica y las promociones internas no son del todo justas, por lo que es necesario realizar un plan de acción. Asimismo, la información sobre las vacantes en la empresa y la oportunidad de desarrollarse profesionalmente no se da tan fácil. Por el contrario, la pregunta que presenta mayor satisfacción es la relacionada a desempeño, ya que los colaboradores consideran que los criterios tomados para la evaluación de desempeño son los adecuados.

El reconocimiento de los logros de los colaboradores contribuye a crear un clima laboral positivo y los alienta a sobresalir en sus tareas. (ESAN Business, s.f.)

Figura 12*Motivación y satisfacción*

Nota: Datos recopilados en censo realizado al personal administrativo de una empresa de energía renovable, durante el mes de julio del año 2022.

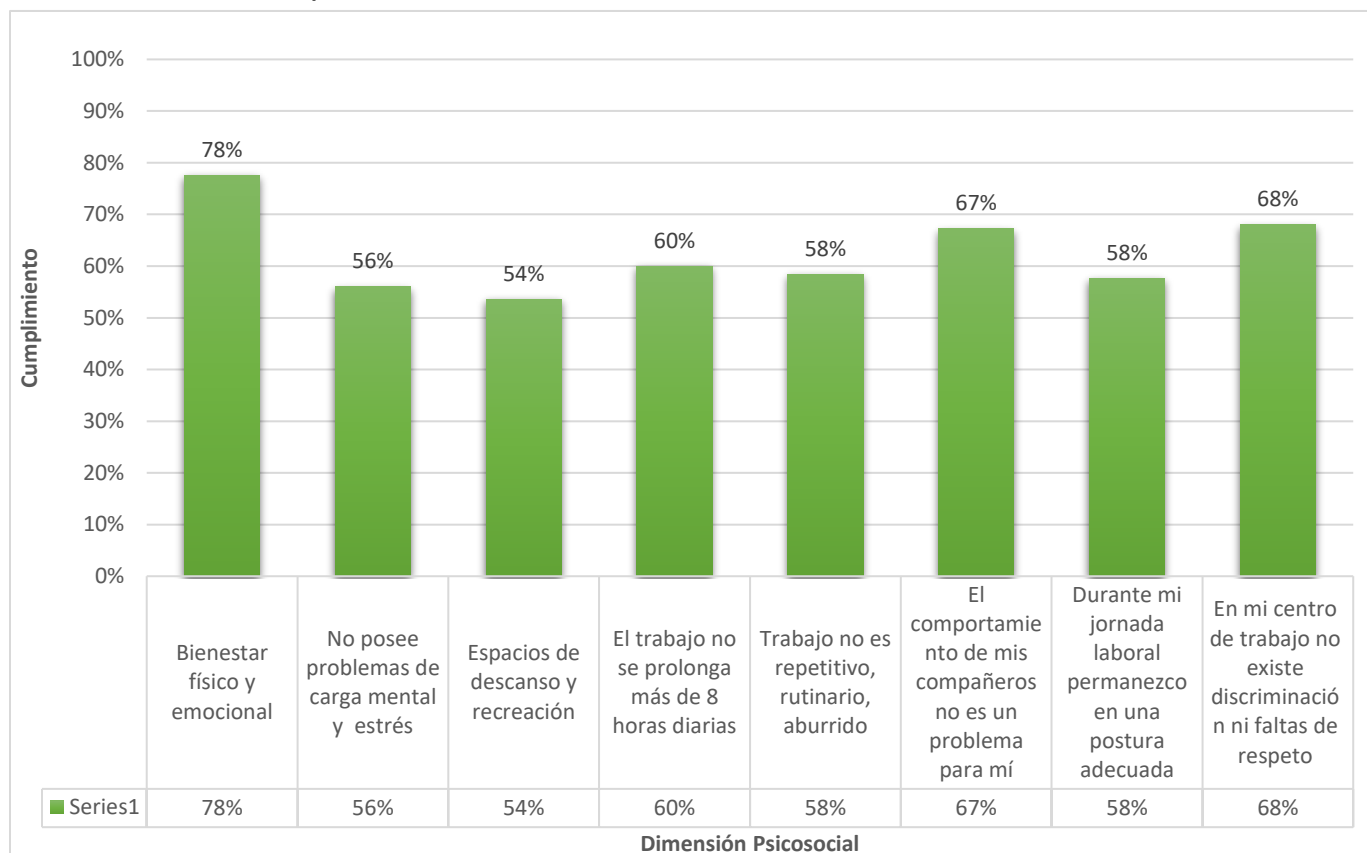
En los resultados de la dimensión de Motivación y satisfacción se observa que existe mayor satisfacción con el trabajo que realizan los colaboradores que con el hecho de pertenecer a la empresa y esto se encuentra alineado a que las oportunidades de crecer dentro de la misma no son tan altas, derivado del tamaño de la empresa y que las opiniones de los colaboradores son tomadas en cuenta ocasionalmente. Asimismo, al ser un trabajo con procesos y procedimientos definidos, la oportunidad de innovar no se da de forma frecuente.

La motivación se puede definir como el proceso mediante el cual una necesidad insatisfecha de una persona genera energía, dirección y esfuerzo que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar el objetivo deseado. El nivel de motivación

puede variar tanto entre individuos como dentro de los mismos, pero en situaciones diferentes, lo que es importante para una persona no puede serlo para la otra, por lo tanto, es necesario conocer las necesidades individuales de los colaboradores para saber qué es lo que les motiva. Souto (2021)

Figura 13

Dimensión psicosocial



Nota: Datos recopilados en censo realizado al personal administrativo de una empresa de energía renovable, durante el mes de julio del año 2022.

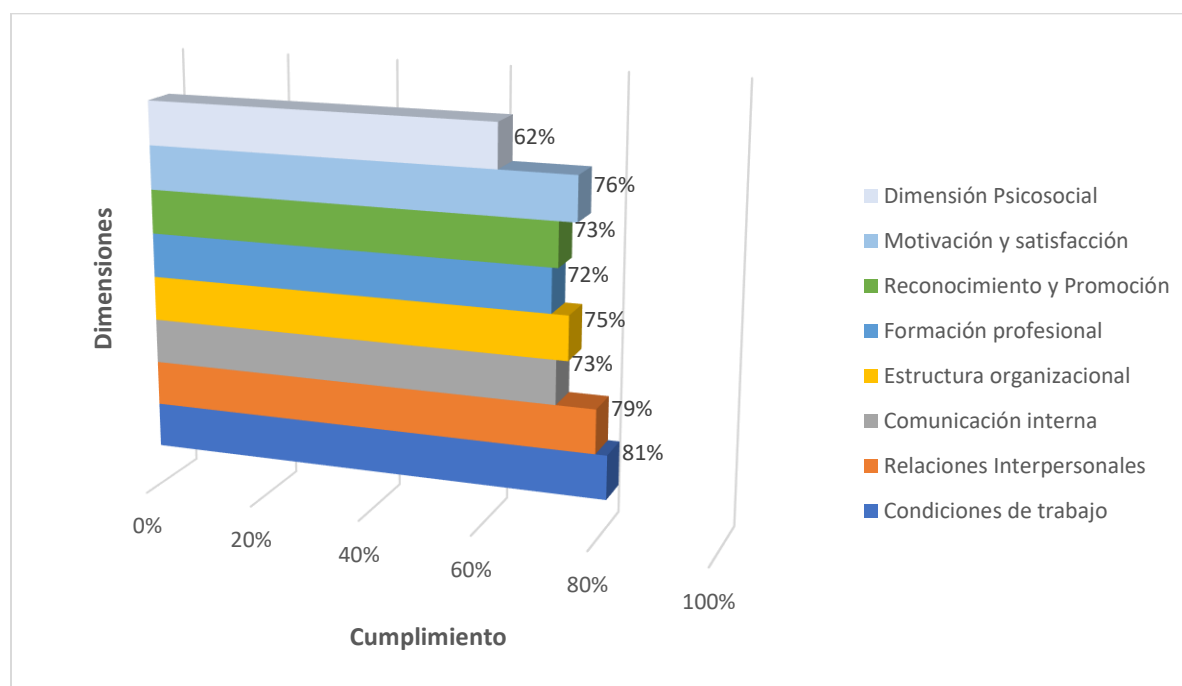
Se puede observar en la figura 13 que los colaboradores en general consideran que la empresa se preocupa por su bienestar físico y emocional. Respecto a los espacios de descanso y recreación se determinó un bajo nivel de satisfacción ya que la empresa no cuenta con actividades en las que puedan hacer pausas y tomar descansos para recuperar energías y liberar el estrés. En cuanto a que la carga mental y estrés no representan un problema se observa en los resultados que los colaboradores se encuentran en desacuerdo, esto relacionado a la alta carga mental y no contar con

pausas activas. Adicional, se encuentran en desacuerdo respecto a que el horario no se extiende más de 8 horas, ya que por temas de proyectos o reuniones la jornada laboral suele extenderse. En cuanto a que el trabajo que realizan no puede tornarse repetitivo y rutinario los resultados demuestra insatisfacción, esto por la falta de oportunidades de innovar en sus puestos de trabajo. Existe compañerismo dentro del equipo, pero existe una oportunidad en cuanto a trabajar para lograr objetivos en conjunto. En términos generales, es importante tomar acciones que contribuyan a mejorar el bienestar físico y emocional de los colaboradores.

Chiang et al (2017) en su investigación “Clima Organizacional y Salud Psicológica” demuestra la relación existente entre las modificaciones del clima organizacional y la salud psicológica de los trabajadores, es decir, que un clima organizacional adecuado beneficia la salud psicológica de los trabajadores y a su vez un clima organizacional modificado genera implicaciones psicológicas en los trabajadores.

Figura 14

Resultado de clima organizacional por dimensiones



Nota: Datos recopilados en censo realizado al personal administrativo de una empresa de energía renovable, durante el mes de julio del año 2022.

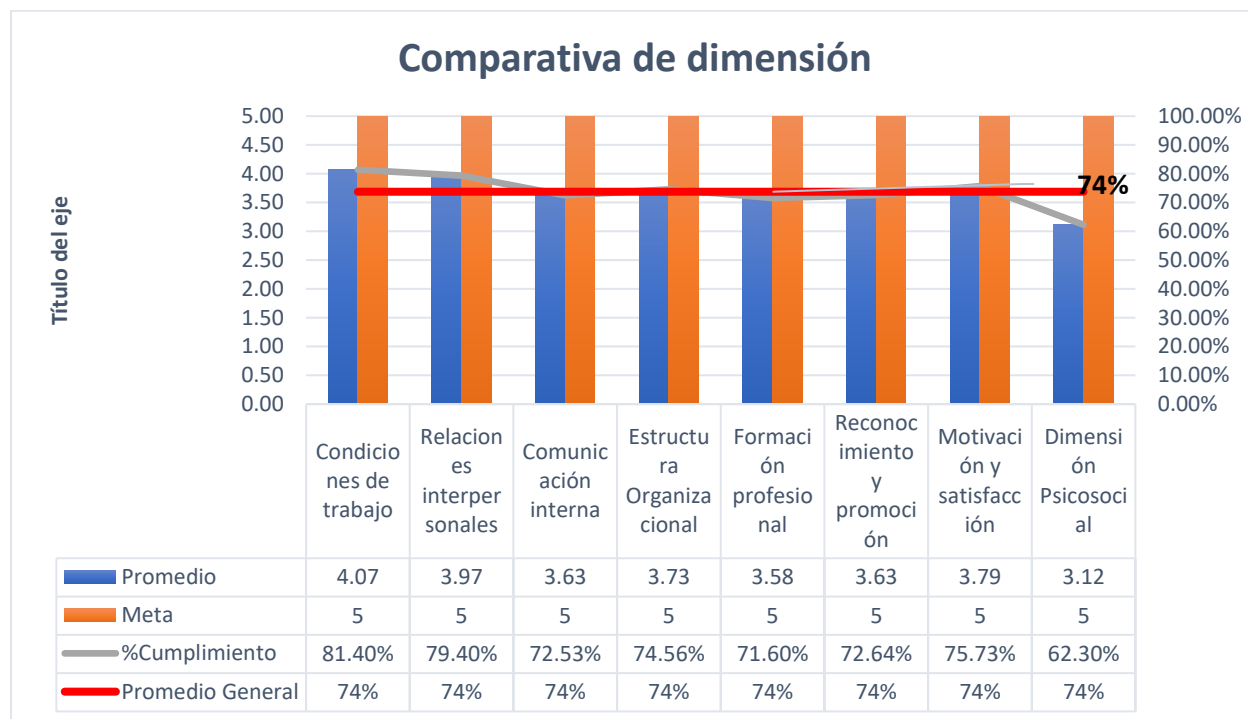
En la figura se puede observar los resultados generales de cada una de las dimensiones de clima organizacional respecto a la percepción de los colaboradores del área administrativa, la dimensión con mejor percepción dentro del personal es la de Condiciones de trabajo, esto derivado a que cuentan con los recursos necesarios, espacios cómodos y seguros para la realización de sus actividades laborales. Respecto a la dimensión de Relaciones interpersonales en comparativa con el resto de las dimensiones la percepción de los colaboradores es aceptable, ya que las relaciones están basadas en el respeto, colaboración y apertura. En cuanto a la percepción de la dimensión de Motivación y Satisfacción en relación con el resto de las dimensiones, para los colaboradores también es aceptable, sin embargo; consideran que las oportunidades de crecimiento son limitadas por el tamaño de la empresa y en cuanto a sus opiniones es necesario crear espacios para que puedan expresar sus aportaciones y sugerencias. Otra de las dimensiones con mayor valoración es la de Estructura Organizacional, los colaboradores consideran que sus funciones están claramente definidas, las tareas lógicamente estructuradas y tienen claro quién toma las decisiones, sin embargo; un porcentaje de los colaboradores percibe que derivado del crecimiento de la empresa en algunos puestos no se tiene claridad de la estructura organizativa.

Dentro de las dimensiones con menor nivel de aceptación de los colaboradores, como se puede observar en la figura No. 13 se encuentra la dimensión de Reconocimiento y Promoción, los colaboradores perciben que las promociones internas no se realizan de manera justa, asimismo; consideran que las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización son limitadas. En cuanto a la dimensión de Comunicación interna la valoración es menor, aunque los colaboradores perciben que la comunicación es clara y transparente, consideran que debe ser más constante. Los resultados de la dimensión de Formación profesional reflejan la necesidad de un plan de formación profesional que permita a los colaboradores actualizar sus conocimientos. Como se observa en la figura del resultado de clima organizacional de todas las dimensiones la que perciben los colaboradores con menor porcentaje de satisfacción es la Dimensión psicosocial esto debido a que no cuentan con espacios de descanso y recreación que permitan liberar la carga mental y el estrés, asimismo; una gran parte de los

colaboradores considera que su jornada laboral se prolonga y el trabajo que realizan puede tornarse repetitivo y rutinario.

Figura 15

Resultado Global del Clima Laboral



Como se puede observar en la figura No. 14 el promedio general en cuanto al cumplimiento del clima laboral es de un 74%, es decir que de acuerdo con los parámetros de calificación de resultados del instrumento utilizado, se determinó que el clima organizacional es bueno ya que se encuentra dentro de rango porcentajes de 70 a 85, sin embargo es necesario tomar medidas para controlarlo e incrementar el porcentaje de calificación, haciendo énfasis en las dimensiones de comunicación interna, formación profesional, reconocimiento y promoción y dimensión psicosocial que son los valores que se encuentran por debajo del promedio general.

La comunicación interna debe cubrir las necesidades de la empresa y los colaboradores esto debido a que la comunicación es una de las bases principales de un clima laboral exitoso, ya que por medio de esta se dan a conocer los objetivos, metas, políticas entre

otros. En cuanto a la formación profesional es importante que los colaboradores se sientan apoyados en su formación tanto dentro como fuera de la empresa, ya que como se puede observar este factor va ligado al reconocimiento y promoción, esto debido a que cuando los colaboradores tienen la oportunidad de avanzar y crecer en cuanto a su formación profesional obtienen mayor reconocimiento y oportunidad de optar a nuevas plazas laborales, es decir pueden hacer una carrera profesional dentro de la empresa y con esto se puede incrementar los valores de la dimensión psicosocial, ya que a un trabajador mejor preparado profesionalmente es más factible la resolución de problemas y la autonomía en el trabajo en cuanto a la toma de decisiones que son factores ligados a dicha dimensión.

CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis de los resultados de clima organizacional respecto a la percepción de los colaboradores del área administrativa, se identificó que la empresa cuenta con un buen clima, sin embargo, es necesario controlarlo identificándose oportunidades de mejora en las dimensiones de Formación Profesional y Dimensión Psicosocial.

Los resultados de la investigación permitieron identificar los factores que influyen en el clima organizacional del área administrativa, el tener los recursos necesarios, espacios cómodos de trabajo y seguros, así como relaciones basadas en el respeto, colaboración y apertura influyen positivamente en el clima organizacional. Dentro de los factores con menor satisfacción destacan la falta de oportunidades de crecimiento, la falta de espacios para aportar opiniones, la constancia y el flujo de la comunicación interna, la falta de un plan de formación profesional y espacios de descanso y recreación.

Se puede concluir de acuerdo con análisis comparativo de las dimensiones de clima organizacional que hay oportunidades de mejora, por lo que es importante la implementación de planes de mejora que permitan fortalecer la satisfacción de los colaboradores en las dimensiones de Comunicación Interna, Formación Profesional, Dimensión Psicosocial y Reconocimiento y Promoción.

Se determinó un promedio general de cumplimiento del clima laboral de un 74%, respecto a la calificación del instrumento utilizado, el clima laboral de la empresa es bueno, sin embargo, es necesario tomar medidas para controlarlo e incrementar el porcentaje de calificación.

RECOMENDACIONES

Partiendo del análisis de los resultados de las dimensiones con menor satisfacción, se recomienda tomar acciones para fortalecer el clima organizacional, considerando especialmente estrategias que contribuyan al bienestar integral de los colaboradores.

Se recomienda implementar el Plan de Mejora del Clima Laboral, el cual cuenta con cinco programas que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los colaboradores aumentando su compromiso y la productividad de la empresa.

Realizar una medición de clima laboral posterior a implementar los programas del Plan de Mejora del Clima Organizacional para determinar su eficacia y en qué grado contribuyen al mejoramiento del clima de la empresa.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Cerón, M. (2016). *El Clima Organizacional en la empresa Logomundo*. Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
<https://hdl.handle.net/20.500.12371/2338>
- Aguirre Pérez, O. P. (2018). *Análisis de Clima Organizacional para la Implementación de Planes de Acción de Mejora de Factores Críticos en Empresas de Juegos de Entretenimiento de Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2777>
- Almeida Lara, L. (s.f.). *Clima Organizacional en el Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica de Cotopaxi*.
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/620>
- Apaza Miranda, M. (2018). *Percepción del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Servidores de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A.* Puno, Perú. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/8130>
- Araujo Romero, M. (2019). *Evaluación del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la estructura organizativa para el Departamento de Producción de EXPLOFLORA S.A.* Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
<http://repositorio.ucr.ac.cr/handle/10669/79244>
- Arrizabalaga, F. F. (2016). *Estudio sobre la Percepción del Capital Humano y el Clima Organizacional de una empresa con Giro Financiero en el Noreste de México*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, Nuevo León, México .
<http://eprints.uanl.mx/id/eprint/16537>
- Bardales Pérez, V. A. (2016). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Mariscal Cáceres - Juanjui*. Tarapoto, Perú.: Universidad César Vallejo.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/1003>

- Batalla, J. (s.f.). *IMG Blog de Recursos Humanos*. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/sin-categoria/por-que-debes-medir-el-clima-laboral-en-tu-organizacion/>
- Bernachea Villarreal, N. I. (2019). *Plan de Gestión para la Mejora del Clima Organizacional del Personal Docente y Administrativo de la Universidad Nacional del Callao*. Callao, Perú: Universidad Nacional del Callao. <http://hdl.handle.net/20.500.12952/5733>
- Bizneo. (s.f.). Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/7-indicadores-del-clima-laboral/#:~:text=Indicadores%20del%20clima%20laboral%3A%20liderazgo,-Un%20buen%20liderazgo&text=La%20capacidad%20de%20gesti%C3%B3n%20de,el%20desempe%C3%B1o%20de%20los%20trabajadores.>
- Brunet, L. (1987). *LE CLIMAT DE TRAVAIL DANS LES ORGANISATIONS*. (L. Villapando, Trans.). Editorial Trillas. (Trabajo original publicado en 1983).
- Capetillo Mejía, F. M. (2020). *Estudio diagnóstico de clima organizacional en Institución Educativa*. Tamaulipas: Instituto Tecnológico de Matamoros. <https://rinacional.tecnm.mx/handle/TecNM/1259?locale=es>
- Carvajal, L. G., Ormeño, J., Sanz, L.B., Valverde, M.A. (2018). *Técnicas Administrativas Básicas*. EDITEX.
- Casas Piñeros, L. J. (2020). *Diagnóstico y Propuesta de Intervención del Clima Organizacional en Modalidad de Teletrabajo para empresa de Contenidos y Servicios Educativos*. Bogotá, D.C. <http://hdl.handle.net/10882/10017>
- Castillo Vinueza, W. P. (2017). *Diagnóstico comportamental del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional y propuesta de mejora para el ambiente organizacional*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6184>
- Chiang et al. (2017). *Clima Organizacional y Salud Psicológica*. Universidad Técnica de Ambato.

- Coque Arboleda, D. C. (2016). *La Gestión Administrativa y su Impacto en la Rentabilidad de la Empresa MEGAMICRO S.A.* Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/22863>
- De León, P. (2016). *Impacto de la ingobernabilidad y oposición sistémica en las generadoras de energía renovable y sus efectos socioeconómicos a nivel local y nacional en la actualidad y en el futuro 2015-2030.* Guatemala: Central American Business Intelligence CABI S.A. <https://ager.org.gt/wp-content/uploads/2016/10/estudio-cabi-ager-2016.pdf>
- ESAN. (2018). <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/estrategias-para-obtener-un-buen-clima-laboral#:~:text=Reconocer%20los%20logros%20de%20los%20trabajadores&text=Posteriormente%2C%20cuando%20se%20cumplen%20esos,a%20sobresalir%20en%20sus%20tareas.>
- Gamarra Larrea, C. A. (2021). *La Gestión Administrativa de una Residencia Geriátrica y la Calidad de Servicio al Cliente.* Lima, Perú.: Universidad de San Martín de Porres. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/8598>
- García Orihuela, D. S. (2018). *Diagnóstico de Clima Organizacional y Compromiso Laboral en un Centro de Salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca (2016), como base para la Propuesta de Intervención con Enfoque de Desarrollo Organizacional.* Toluca, México: Universidad Autónoma del Estado de México. <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/68573>
- González Navarro, N.E., Aceves López, J.N., López Parra, M.E. (2017). *Funciones Operativa y Administrativa que desarrollan las pequeñas y medianas estudiadas bajo un modelo de consultoría de negocios.* Revista Administración y Finanzas.
- Guevara Pazmiño., X. (2018). *Clima Organizacional: Nivel de Satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa.* Quito, Ecuador.: Universidad Andina Simón Bolívar. <http://hdl.handle.net/10644/6169>

- Guevara Trejo, M. D. (2016). *Diagnóstico del clima organizacional de una dependencia administrativa del Gobierno Estatal*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://eprints.uanl.mx/14257/>
- Jaramillo Posada, M.J.; Jiménez Bonilla, E. (2016). *Diagnóstico y Propuesta de Intervención del Clima Organizacional del Centro de Desarrollo Infantil Cosechando Sueño*. Univerisidad Tecnológica de Pereira. <http://hdl.handle.net/11059/6241>
- Jiménez Bonilla, D.; Jiménez Bonilla, E. . (2016). *Clima laboral y su Incidencia en la Satisfacción de los Trabajadores de una empresa de Consumo Masivo*. Revista Ciencia NEMI.
- Lacalle García, G. (2018). *Operaciones Administrativas de Compraventa*. EDITEX.
- Lavagnino Sánchez de Montenegro, E. M. (2017). *Auditoría del Proceso de Inducción Institucional del Personal Administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5723.pdf
- Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Melo Zamata, R. (2018). *Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del Área de Seguridad, Guardianía y Limpieza de la UNA Puno*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano UNA Puno. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/7952>
- Mena Cussi, L. B. (2019). *Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los Docentes de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto*. La Paz, Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés. Obtenido de <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/22998>
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración*. Bogotá: Universidad del Rosario.

- Mesa, J. (2017). *Factores que afectan al clima laboral: de la percepción al entorno*. P&A Group: <https://grupo-pya.com/factores-afectan-al-clima-laboral-la-percepcion-al-entorno/>
- Meza De Los Cobos, S.; Morgan Beltrán, E.; Socorro Díaz, N. (2018). *Intervención en el clima laboral para el desarrollo organizacional de una empresa de servicios logístico*. Desarrollo Gerencial.
- Ministerio de Energía y Minas República de Guatemala. Dirección General de Energía. (2018). *Las Energías Renovables en la Generación Eléctrica en Guatemala*. Guatemala. <https://www.mem.gob.gt/wp-content/uploads/2018/07/Energ%C3%ADas-Renovables-en-Guatemala.pdf>
- Montenegro Franco, C. B. (2016). *Medición del Clima Organizacional en el área Administrativa de una Empresa Guatemalteca dedicada a la venta de Productos Ferreteros*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. <https://biblioteca-farmacia.usac.edu.gt/Tesis/MAIES200.pdf>
- Murillo Salguero, C. M. (2019). *Diseño de propuesta de intervención para la mejora del clima organizacional en el SENA Regional Santander*. Bogotá: Universidad EAN. <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/9577?locale-attribute=en>
- Nuevadmon. (s.f.). <https://sites.google.com/site/nuevadmon/desarrollo-organizacional-do/clima-organizacional/modelo-de-litwin-y-stinger-sobre-clima-organizacional>
- Ordóñez Zhunio, Z. V. (2015). *El Desarrollo Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral del Hospital Básico Baños*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/13052>
- Parra Fernández, M.; Durán, S. E.; Márceles, V.; Yarzagaray, J.; Valenzuela, I.; Payares, K.; Alvarino, C.; Navarro, N.; Charris, P.; Ramírez, J. (2018). Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. *Revista Espacios*, 39(50), 21. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p21.pdf>

- Pilligua Luca, C. F.; Arteaga Ureta, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de la empresas. Estudio de caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*.
- Portillo Prieto, M.; Morales Espejo, A.; Ibarvo Urista, V. (2016). *Clima Laboral y su relación con la rotación del personal operativo de una empresa maquiladora en la Ciudad de Chihuahua*. Mérida, Yucatán: AMECIDER-ITM.
<http://ru.iiec.unam.mx/3429/>
- Prado Márquez, J. (2010). *La importancia del clima y la cultura organizacional en el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*.
<http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/11317/581>
- Ramos Moreno, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=A7ECAEECD9CCB257F56288301F8B561F.jvm1?sequence=1>
- Rojas, C. A. (2019). *La comunicación interna y su relación con el clima laboral en el área de operaciones en la empresa TRAMARSA*. Universidad Privada del Norte.
- Rosales Quijano, M. (2020). *El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Colaboradores del Área Administrativa del Gad Provincial de Cotopaxi*.
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/32381>
- Salinas Lombard, Y. (2016). *Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional en una empresa de Servicios Tecnológicos*. Monterrey, Nuevo León, México : Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/17771>
- Salvador Cevallos, M. V. (2019). *Propuesta de un Plan de Fortalecimiento del Clima Organizacional en la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad*. Quito.
<http://hdl.handle.net/10644/7195>

Sisternas, P. (2021). *Sesame HR*. <https://www.sesamehr.es/blog/la-importancia-de-medir-el-clima-laboral-en-las-empresas/>

Souto, L. (s.f.). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/importancia-del-clima-organizacional-y-las-dimensiones-que-lo-componen/>

Toscano Pozo, P. (2015). *Diagnóstico de clima laboral y diseño de una herramienta administrativa que permita medir y gestionar el clima laboral, en la Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8529>

Wilches Rubio, N. J. (2018). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del Trabajador en la Empresa Minería Texas Colombia*. Bogotá, D.C.: Universidad Externado de Colombia. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/1521>

ANEXOS

Anexo 1. Propuesta Plan de Mejora de Clima Laboral

En un mundo altamente competitivo, el recurso más valioso para las organizaciones es el recurso humano, por lo que los profesionales de la gestión del talento humano coinciden en que es de vital importancia generar un clima laboral sano, en el cual los colaboradores tengan bienestar emocional y satisfacción laboral, que permita incrementar su productividad y compromiso con los objetivos organizacionales.

Con el fin de dar respuesta a uno de los objetivos específicos de este trabajo de investigación, el cual pretende diseñar una propuesta de mejora del ambiente interno basado en el análisis de los resultados obtenidos del censo de clima organizacional al personal administrativo de una empresa de energía renovable, se presenta el siguiente Plan de Mejora de Clima Organizacional.

Descripción de la propuesta

El presente Plan de Mejora del Clima Organizacional está diseñado con el objetivo de crear un sistema de recompensas equitativas que permita un equilibrio entre los intereses de la compañía y de los colaboradores, estableciendo los mejores incentivos laborales para mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

La implementación de este programa permitirá que los colaboradores se sientan en un ambiente laboral adecuado, impulsando a que persigan un lineamiento estratégico de compromiso y satisfacción laboral, así como la motivación de ir más allá de sus deberes, afianzando el compromiso empresarial y el sentido de pertenencia con la empresa.

OBJETIVOS

Objetivo general

Mejorar en 5% el clima organizacional de la empresa, creando un ambiente de bienestar laboral que mejore la calidad de vida de los colaboradores con el fin de potenciar su compromiso y de aumentar la productividad de la empresa.

Objetivos específicos

- Ofrecer a los colaboradores un programa de desarrollo profesional que les permita crecer y desarrollarse para aumentar su motivación y sentido de pertenencia.
- Reconocer el desempeño de los colaboradores dentro de la organización a través de un programa de reconocimiento laboral, para lograr un rendimiento excepcional e impulsar el cumplimiento de objetivos personales y corporativos.
- Implementar un programa de wellness corporativo tomando acciones orientadas a la mejora del bienestar físico, mental, emocional y espiritual de los colaboradores, lo cual reducirá el estrés laboral y aumentará la productividad.
- Desarrollar el programa de comunicación interna que permita la coordinación de tareas de manera eficaz, integración de los colaboradores y la puesta en práctica de la misión, visión y valores de la organización.
- Fomentar el trabajo en equipo a través de un programa de teambuilding que permita la cohesión entre los colaboradores con el objetivo de mejorar la coordinación entre ellos y la relación con la empresa.

- **Programa de Desarrollo Profesional “MyCareer”**



MyCareer

El programa de desarrollo profesional “MyCareer”, tiene como objetivo ofrecer a los colaboradores un programa que les permita crecer y desarrollarse para aumentar su motivación y sentido de pertenencia. El desarrollo profesional se refiere a la etapa en que el colaborador experimenta satisfacción y crecimiento en torno a su vida profesional dentro de la empresa, debido a la consecución de sus objetivos y metas individuales.

Beneficios

- Incrementa el nivel de compromiso y responsabilidad, así como un sentimiento de reciprocidad por parte de la empresa.
- Mejora el trabajo en equipo, favoreciendo la colaboración y la comunicación.
- Aumenta la productividad y el rendimiento profesional.

Participantes:

Personal del área administrativa.

Responsables:

Recursos Humanos.

Actividades:

- El colaborador definirá acciones para su Plan de Desarrollo Individual (PDI) que le permitirán cerrar las brechas identificadas de competencias, conocimientos y actitudes utilizando la Metodología 70-20-10.
- El líder guiará al colaborador en la definición de objetivos y acciones para su desarrollo, revisará y dará seguimiento del Plan de Desarrollo Individual en sesiones One to One.

Metodología 70-20-10

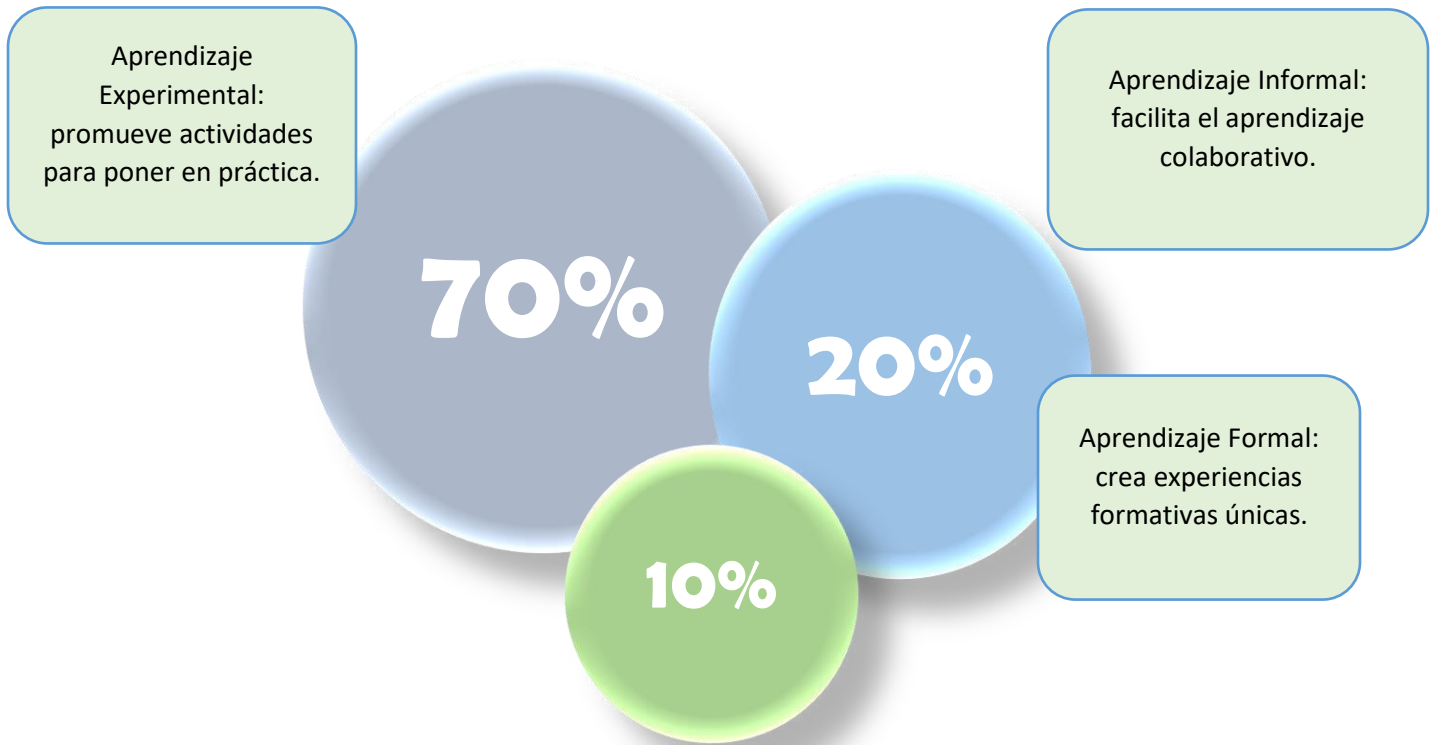
El modelo 70-20-10 responde directamente a los estilos de aprendizaje de los adultos.

Los cuales por lo general aprenden:

- A través de la oportunidad de practicar.
- A través del establecimiento de redes y conversaciones enriquecedoras.
- A través de la práctica regular de reflexión, solo o con otros.

Beneficios de un modelo de aprendizaje 70:20:10

Este modelo de aprendizaje es innovador e involucra el aprendizaje formal e informal de los trabajadores brindando los siguientes beneficios:



Aprendizaje experimental (70%)

Los adultos aprenden mejor con la práctica, esta parte de modelo sugiere que para aprender algo se debe hacer primero, por lo que es fundamental entrenar a los colaboradores ejerciendo la práctica a través de:

- El aprendizaje activo
- La resolución de problemas
- La práctica
- El autoaprendizaje
- Participar en proyectos

- Completar asignaciones

Aprendizaje social (20%)

Este tipo de aprendizaje ha ido transmitiendo de generación en generación, es una práctica muy aceptada dentro de la empresa en el lugar de trabajo ya que en todo momento es importante la comunicación y se necesita socializar para hacer preguntas y compartir conocimientos.

- Permite trabajar en equipo
- Fomenta la comunicación
- Redes sociales
- Ofrece entrenamiento
- Brinda retroalimentación

Aprendizaje formal (10%)

Actúa como un refuerzo, mejorando lo aprendido a través de la experiencia en el trabajo y la comunicación interpersonal a través de:

- Conferencias
- Talleres de trabajo
- Seminarios

El objetivo final de este modelo 70-20-10 es incorporar y fortalecer las habilidades en los empleados, las cuales incrementen el rendimiento dentro de la misma, realizando sus funciones con resultados positivos, reduciendo costos y siendo eficientes.

POLÍTICA	PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL “MY CAREER”	Código	PT-DPMC-01
		Versión	001
		Fecha	Septiembre 2022

POLÍTICA DEL PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL “MY CAREER”

1.0 Introducción

La Política del Programa de Desarrollo Profesional “My Career”, se establece para definir lineamientos que regulan la organización, coordinación y seguimiento del plan de formación y desarrollo para los colaboradores, el cual se encuentra alineado al plan estratégico de la organización.

2.0 Objetivos de la Política

Establecer lineamientos con respecto a la formación y el desarrollo del personal perteneciente a la empresa, asegurando que todos los colaboradores presenten los conocimientos y competencias necesarias para cumplir con éxito las funciones de su cargo alineados a los objetivos de la compañía.

La capacitación estará enfocada en:

- Complementar y desarrollar las competencias de cada colaborador, de acuerdo con el nivel de exigencia, responsabilidad del cargo, objetivos del área y la compañía.
- La entrega de la capacitación tendrá como finalidad disminuir brechas detectadas (DNC).
- El colaborador que acceda a un curso de capacitación deberá estar contratado de forma indefinida.

3.0 Alcance de la Política

Aplica para todos los colaboradores del área administrativa. Los colaboradores pertenecen a las áreas de desarrollo de negocios, comercial, financiera, postventa, recursos humanos y mercadeo.

4.0 Responsabilidad

Gerente de área: Responsable de generar las aprobaciones de participación a cursos de sus colaboradores y presupuesto asociado a su área.

Recursos Humanos: Es responsable de aprobar los programas transversales de la compañía y sus participantes, asimismo, de generar las estrategias de formación y desarrollo, controlando el cumplimiento de los programas definidos, realizar seguimiento a los programas de capacitación técnica y de habilidades blandas, controlar presupuesto y velar por el desarrollo de la estrategia de capacitación.

5.0 Lineamientos

5.1 Distribución del proceso

Los cursos de capacitación se dividirán en dos grupos:

- Capacitación técnica
- Capacitación habilidades blandas

5.2 Descripción del proceso capacitación técnica

Se entenderá por capacitación técnica las actividades de capacitación orientadas a disminuir brechas que están asociadas a los conocimientos del trabajador necesarios para poder cumplir su función y que van en concordancia con el negocio.

Para determinar los cursos que se planificarán en el año, se realizarán las siguientes acciones:

Detección de Necesidades de Capacitación:

- Se realizará anualmente, siendo responsable de este levantamiento de información Recursos Humanos.
- Recursos humanos se encargará de enviar el plan de acuerdo con el DNC realizado, a los gerentes de área para su aprobación final.
- Recursos Humanos se encargará de realizar las inscripciones de cursos.

- Cualquier requerimiento adicional al plan de capacitación anual debe ser debidamente justificado, validado por Gerencia y solicitado vía mail en solicitud respectiva.
- El plan debe ser enviado en el mes de enero del año en curso.

Necesidades de Proyectos:

- Se planificarán cursos según los proyectos actuales en los cuales está trabajando la compañía, y que requieran de un entrenamiento inmediato.
- Recursos Humanos será responsable de la respectiva inscripción y asesoría.
- Estos requerimientos pueden suceder en cualquier momento del período.

Una vez aprobados los planes y/o cursos se realizan las siguientes acciones:

- Recursos Humanos enviará el plan incluyendo: nombre del proveedor, fecha de curso y participantes y procederá a solicitar las inscripciones de los participantes previamente informados.
- Cualquier solicitud de inscripción de capacitación técnica que no esté incorporada en el Plan de capacitación deberá ser informada al menos con dos semanas de anticipación y deberá estar validada por Gerente respectivo.
- Todas las inscripciones de cursos que involucren costos se deben realizar con autorización de Gerencia.

Capacitación presencial: Nos referimos a capacitación presencial a los cursos dictados por relator en sala de capacitaciones. Recursos Humanos será el responsable de enviar listado y hacer los seguimientos de asistencia de los participantes.

Capacitación E-learning: Nos referimos a cursos colgados en plataforma virtual, en caso de tratarse de contenidos internos, los administradores de la plataforma designados por cada área serán los encargados de subir dichos contenidos en formatos previamente definidos, matricular a los alumnos y realizar el seguimiento correspondiente.

5.3 Descripción del proceso de capacitación de habilidades blandas

Se entenderá por capacitación en habilidades blandas todas aquellas acciones orientadas a fortalecer los atributos o características de una persona que le permitan interactuar de forma eficiente, y que estén vinculadas a las competencias evaluadas por la organización.

Para determinar los cursos que se planificarán durante el año se generarán las siguientes acciones:

Levantamiento en evaluación de desempeño:

- Análisis de resultados arrojados por proceso de Evaluación de desempeño, definiendo competencias críticas.
- Recopilación de información por parte de Business Partners de la compañía, entregando puntos críticos.
- Recursos Humanos generará plan de acuerdo con la información recopilada.
- Gerente validará plan y presupuesto final.

Programa de habilidades blandas:

Recursos Humanos elaborará anualmente un plan enfocado a desarrollar las habilidades blandas de los colaboradores como, por ejemplo: Liderazgo, servicio al cliente, comunicación efectiva, trabajo en equipo, etc.

- El programa se definirá en octubre de cada año y se definirán en esta instancia cargos a entrenar, fechas tentativas y presupuesto.
- El programa será validado por Recursos Humanos.
- El programa se implementará de manera regional.
- Recursos Humanos estará encargado de bajar los lineamientos al resto de los países.
- Este programa estará alineado a los objetivos estratégicos de Recursos Humanos.
- Recursos Humanos será el encargado de buscar proveedores que cumplan con la calidad requerida para realizar dichos programas; para esto, se solicitarán por lo menos tres cotizaciones.

- Las propuestas se presentarán a Gerencia para su aprobación final.
- Recursos Humanos se reunirá con proveedor seleccionado para detalles finales antes del inicio de la ejecución del programa.
- La información de los participantes, horarios y fechas será enviada para la inscripción correspondiente. Una vez confirmada la inscripción Recursos Humanos informará a los participantes la programación para su respectiva asistencia.
- La ejecución de los cursos puede ser dentro o fuera de las instalaciones de la compañía.
- Se privilegiará realizar las capacitaciones con cursos cerrados (cursos con participantes solo de la compañía) y se distribuirá el horario según la necesidad del área.
- En caso de cursos abiertos (cursos ofrecidos por el mercado, en donde existen participantes de distintas compañías) las instituciones encargadas de impartir el curso dispondrán el horario de la actividad.

5.4 Medición

La capacitación se medirá en tres niveles, estos niveles se definirán según cantidad de horas e impacto que provoquen las acciones de capacitación en la organización. Se entenderá lo siguiente:

Tipo de actividad	Nivel de medición	Descripción	Objetivo	Duración
Charla	N/A	Solo se dejará registro interno de asistencia.	Entregar información como, por ejemplo: cambio en un procedimiento.	De 1 a 3 horas
Seminarios y talleres	1	Encuesta de satisfacción.	Entrenar al colaborador en temas específicos a su función.	De 4 a 8 horas

Cursos de capacitación	1, 2 y 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuesta de satisfacción 2. Nota final obtenida por el colaborador en el curso 3. Encuesta enviada al jefe directo después de 6 meses de finalizado el curso. En el caso de habilidades blandas este nivel se medirá en el proceso anual de Evaluación de Desempeño. 	Entregar nuevos conocimientos al colaborador para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo.	De 8 a 100 horas
------------------------	----------	---	---	------------------

6.0 Cumplimiento

Se espera que los colaboradores cumplan con ésta y todas las políticas de la organización. La violación de esta política o la negativa a cooperar dará lugar a acción disciplinaria hasta e incluyendo su terminación y remisión a las autoridades apropiadas, según se justifique.

7.0 Vigencia

La presente política rige a partir de la fecha de su publicación, sin embargo, la empresa se reserva el derecho de cambiar, modificar o eliminar, en su totalidad o parcialmente, y en cualquier momento y sin previo aviso, de forma unilateral. Todo cambio será publicado y notificado por Recursos Humanos.

Control de Cambios					
Versión	Política	Elaboró	Revisó	Aprobó	Vigencia
001	Programa de Desarrollo Profesional "My Career"	Recursos Humanos			

- **Programa de reconocimiento laboral “Premium pass”**



Objetivo:

Reconocer el desempeño de los colaboradores dentro de la organización a través de un programa de reconocimiento laboral, para lograr un rendimiento excepcional e impulsar el cumplimiento de objetivos personales y corporativos.

Premiar y promover los aportes extraordinarios de los colaboradores, para contribuir a crear un entorno laboral agradable y competitivo, en que el potencial humano y el sentido de valía constituyan impulsores de la productividad laboral y personal.

Participantes:

Personal del área administrativa.

Responsables:

Recursos Humanos.

Clasificación de aportes extraordinarios:

- Contribuciones más allá de las funciones y atribuciones del puesto.
- Conductas y actitudes demostradas de forma consistente, generando resultados sobresalientes y siendo un modelo para el equipo.
- Resolución oportuna y toma de decisiones ante una situación o problema relacionado o no con su área.
- Contribución en la mejora de procesos (reducción de costos, tiempo de respuesta, satisfacción y calidad del cliente).

Bases del programa:

Los jefes de área y clientes internos tienen el rol designado de la búsqueda constante de acciones diferenciadoras o aportes extraordinarios que impactan favorablemente el desempeño organizacional.

Los colaboradores acumulan puntos al recibir de algún jefe de área o de algún cliente interno un ticket “Premium pass” de forma digital. El cual tendrá el nombre del colaborador y área a la que pertenece, la acción diferenciadora observada con la fecha y el nombre de la persona que otorga el reconocimiento. Cada ticket tiene un valor de 10 puntos. Cada jefe y cliente interno únicamente tendrán 5 tickets para otorgar de forma semanal.

Los colaboradores reconocidos acumularán los tickets y los podrán canjear por premios del catálogo previsto en el programa.

Recursos:

Catálogo de premios

Consiste en un folleto de forma digital, el cual contiene la variedad de premios con el valor de puntos canjeables. Cada premio estará asociado con un valor de puntos previamente asignado y el colaborador podrá seleccionar el de su preferencia de acuerdo con el número de puntos con los que cuente.



POLÍTICA	PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO LABORAL PREMIUM PASS	Código	PT-RL-01
		Versión	001
		Fecha	Septiembre 2022

POLÍTICA DEL PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO LABORAL “PREMIUM PASS”

2.0 Introducción

La empresa valora el talento de los colaboradores que realizan acciones diferenciadoras y aportes extraordinarios que impactan favorablemente el desempeño organizacional.

Es de importancia para la empresa reconocer los méritos de sus colaboradores, su trabajo, tiempo, esfuerzo y dedicación por el logro de los objetivos comunes, por lo cual se creó la presente política en la cual se definen los lineamientos de un programa de reconocimientos equitativo.

2.0 Objetivos de la Política

Establecer los lineamientos para el reconocimiento laboral de los colaboradores del área administrativa por sus aportes extraordinarios que generan valor a la organización y contribuyen al alcance de los objetivos.

Además, la Política existe para:

2.1 Informar a los colaboradores que la empresa tiene una política para el Programa de Reconocimiento Laboral Premium Pass.

2.2 Crear una cultura de reconocimiento en la cual se reconozca el desempeño del colaborador a tiempo, de manera oportuna, sincera y relevante.

2.3 Incrementar el compromiso de los colaboradores, mejorar la productividad e impulsar la competitividad y la innovación.

3.0 Alcance de la Política

Aplica para todos los colaboradores del área administrativa. Los colaboradores pertenecen a las áreas de desarrollo de negocios, comercial, financiera, postventa, recursos humanos y mercadeo.

4.0 Responsabilidad

La Política del Programa de Reconocimiento Laboral Premium Pass es propiedad y es mantenida por la función de Recursos Humanos. Recursos Humanos es responsable de la creación, administración, actualización y comunicación de la política.

5.0 Lineamientos

A continuación, se presentan las reglas que resumen las responsabilidades de los participantes en el Programa de Reconocimiento Laboral Premium Pass:

5.1 Recursos Humanos es encargado de entregar a jefes y colaboradores las bases para del programa.

5.2 Para el reconocimiento de cada acción diferenciadora o aportes extraordinarios cada colaborador tendrá 5 tickets con valor de 10 puntos cada uno para otorgar de forma semanal.

5.3 El jefe o cliente interno deberá enviar al colaborador reconocido un ticket "Premium Pass" indicando el nombre, área a la que pertenece, la acción diferenciadora observada y la persona que lo otorga.

5.4 Los colaboradores podrán cambiar una vez al mes sus puntos por un premio del catálogo de premios "Premium Pass".

5.5 Los reconocimientos son de tipo monetario: entradas dobles a cines, tarjetas para consumo de restaurantes, cupones de descuento, tarjetas para compras de supermercado.

6.0 Cumplimiento

Se espera que los colaboradores cumplan con ésta y todas las políticas de la organización. La violación de esta política o la negativa a cooperar dará lugar a acción disciplinaria hasta e incluyendo su terminación y remisión a las autoridades apropiadas, según se justifique.

7.0 Vigencia

La presente política rige a partir de la fecha de su publicación, sin embargo, la empresa se reserva el derecho de cambiar, modificar o eliminar, en su totalidad o parcialmente, y en cualquier momento y sin previo aviso, de forma unilateral. Todo cambio será publicado y notificado por Recursos Humanos.

Control de Cambios					
Versión	Política	Elaboró	Revisó	Aprobó	Vigencia
001	Programa de Reconocimiento Laboral Premium Pass	Recursos Humanos			

- **Programa de wellness corporativo “Myndfulness”**

Implementar un programa de wellness corporativo tomando acciones orientadas a la mejora del bienestar físico, mental, emocional y espiritual de los colaboradores, lo cual reducirá el estrés laboral y aumentará la productividad. Asimismo, facilitará el establecimiento de relaciones positivas y aumento en los niveles de autoestima acorde a los proyectos de vida y de desarrollo de la empresa.

Participantes:

Todos los colaboradores del área administrativa.

Responsables:

Recursos Humanos. Experto en clases de wellness corporativo.

Recursos:

Espacio de descanso y relajación. Espacio para activación física.

Actividades:

- **Pausas activas:** son breves descansos durante la jornada laboral, para que los colaboradores recuperen energías y se abstraigan de la monotonía de sus actividades, para lograr una concentración y un desempeño más eficiente en su trabajo, a través de diferentes técnicas y ejercicios seguros y de fácil ejecución.

Beneficios:

Ayudan a mejorar la postura, reducir la fatiga laboral, evitan trastornos osteomusculares, ayudando a disminuir el estrés y la fatiga física-mental, promoviendo también la integración de los diferentes grupos de trabajo, mejorando el clima laboral.

- Clases de fitness grupal, sustentada en movimientos repetidos, aeróbicos y anaeróbicos, planificados y dirigidos por un experto, programados una vez por semana para mejorar y mantener el cuerpo en salud óptima.
- Práctica de mindfulness una vez al mes, a través de esta técnica de autoconciencia se basa en alcanzar un estado de concentración mental. Una vez al mes se impartirá clase de yoga a los colaboradores dentro de las instalaciones para incrementar la felicidad y calidad en el trabajo.

Beneficios:

Ayuda a gestionar el estrés laboral, mejora la capacidad de liderazgo, ayuda a desarrollar inteligencia emocional, aumenta la concentración, aprender a priorizar tareas, fomenta la escucha activa entre los compañeros, crear un entorno perfecto para aportar ideas innovadoras y creativas.

POLÍTICA	PROGRAMA DE WELLNESS CORPORATIVO	Código	PT-WC-01
		Versión	001
		Fecha	Septiembre 2022

POLÍTICA DEL PROGRAMA DE “WELLNESS CORPORATIVO”

3.0 Introducción

La Política del Programa de Wellness Corporativo promueve un ambiente favorable de trabajo a través de la implementación de un estilo de vida saludable, motivador, eficaz y eficiente.

Establecemos las políticas que enmarcan las diferentes estrategias que fomentan la mejora del bienestar físico, mental, emocional y espiritual de los colaboradores dentro de la organización.

2.0 Objetivos de la Política

Promover y gestionar las estrategias para fomentar hábitos de vida más saludables para los colaboradores, a través de actividades que permitan su desarrollo integral.

Además, la Política existe para:

2.1 Informar a los colaboradores que la empresa tiene una política para el Programa de Wellness Corporativo.

2.2 Incentivar a los colaboradores a sumarse al Programa de Wellness corporativo, el cual aportará beneficios directos a su salud y bienestar físico.

2.3 Fomentar la productividad y la motivación mientras mejora constantemente el ambiente de trabajo.

3.0 Alcance de la Política

Aplica para todos los colaboradores del área administrativa. Los colaboradores pertenecen a las áreas de desarrollo de negocios, comercial, financiera, postventa, recursos humanos y mercadeo.

4.0 Responsabilidad

La Política del Programa de Wellness Corporativo es propiedad y es mantenida por la función de Recursos Humanos. Recursos Humanos es responsable de la creación, administración, actualización y comunicación de la política.

5.0 Lineamientos

A continuación, se presentan las reglas que resumen las responsabilidades de los participantes en el Programa de Wellness Corporativo:

5.1 Es necesario un compromiso firme y permanente, constancia y voluntad de los colaboradores para el éxito del programa.

5.2 El colaborador deberá tomar 5 minutos cada 2 horas durante su jornada laboral para realizar pausas activas de acuerdo con el instructivo elaborado por Recursos Humanos.

5.3 Una vez a la semana los colaboradores podrán participar en clases fitness grupal, las cuales se impartirán al final de la jornada laboral.

5.4 Una vez al mes se impartirá una clase de yoga para mejorar la concentración mental.

5.5 Las actividades de pausas activas tienen carácter obligatorio, las clases fitness y de yoga son voluntarias y de previa inscripción.

5.6 Las actividades serán programadas de manera anticipada y comunicadas a todos los colaboradores para su previa inscripción.

5.8 El colaborador debe cumplir con las pautas de comportamiento definidas para todo tipo de actividad.

6.0 Cumplimiento

Se espera que los colaboradores cumplan con ésta y todas las políticas de la organización. La violación de esta política o la negativa a cooperar dará lugar a acción disciplinaria hasta e incluyendo su terminación y remisión a las autoridades apropiadas, según se justifique.

7.0 Evaluación

El área de Recursos Humanos, cómo responsable del Programa de Wellness Corporativo podrá realizar evaluaciones que midan el nivel de satisfacción de las actividades desarrolladas, con el fin de verificar el cumplimiento de los propósitos definidos en cada actividad y la continuidad de la misma, a través de la encuesta de satisfacción de actividades.

8.0 Vigencia

La presente política rige a partir de la fecha de su publicación, sin embargo, la empresa se reserva el derecho de cambiar, modificar o eliminar, en su totalidad o parcialmente, y en cualquier momento y sin previo aviso, de forma unilateral. Todo cambio será publicado y notificado por Recursos Humanos.

Control de Cambios					
Versión	Política	Elaboró	Revisó	Aprobó	Vigencia
001	Programa de Wellness Corporativo	Recursos Humanos			

- Programa de Comunicación Interna **WhatsApp Corporativo**

Desarrollar el programa de comunicación interna que permita la coordinación de tareas de manera eficaz, integración de los colaboradores y la puesta en práctica de la misión, visión y valores de la organización.

WhatsApp Corporativo

Por medio de esta aplicación la empresa puede interactuar con sus colaboradores de forma sencilla, utilizando herramientas para organizar, automatizar y asegurar una comunicación eficiente con los colaboradores.

Se puede comunicar:

- Noticias y eventos con fotos y videos
- Reconocimientos a empleados
- Programas de beneficios
- Comunicados Institucionales
- Agendas y cumpleaños
- Formatos y documentos
- Campañas de Comunicación
- Convocatorias y encuestas con links de participación

Beneficios:

- Potenciar el sentimiento de pertenencia por parte del colaborador hacia la empresa o marca.
- Conseguir que los trabajadores estén informados de todo aquello que sea indispensable para ellos o novedades relacionadas con la empresa y el sector.

- Compartir los éxitos logrados por parte de la compañía, y hacerlos sentir parte de estos, para mejorar su implicación y satisfacción.
- Innovar en las estrategias y herramientas empleadas para conseguir mejores resultados y una comunicación adaptada a las necesidades.

Participantes:

Todos los colaboradores del área administrativa.

Responsables:

Recursos Humanos.

Recursos:

Recursos Tecnológicos.

Actividades:

Notificación de novedades y logros a los colaboradores: el envío de boletín informativo, recordatorios o novedades, para tener la oportunidad de interacción de los colaboradores con la empresa, fortalece el compromiso empleado-organización, agiliza el proceso comunicativo y refuerza la cultura empresarial.

Promoción de talleres y formaciones: los colaboradores pueden inscribirse de manera más rápida en talleres, cursos y otras formaciones que planifique la empresa.

Mejora de la estructura y el ambiente laboral: este medio de comunicación interna permite obtener de manera más sencilla la retroalimentación de los colaboradores para detectar puntos de mejora en cuanto a la organización del trabajo, el ambiente, la normativa.

Agilización de la toma de decisiones: los chats de WhatsApp permiten discutir sobre asuntos de la empresa en cualquier momento y desde cualquier lugar, por lo tanto, los

colaboradores pueden participar, aunque trabajen en lugares distintos o no puedan acudir a las reuniones.

POLÍTICA	PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA "WHATSAPP CORPORATIVO"	Código	PT-CI-01
		Versión	001
		Fecha	Septiembre 2022

POLÍTICA DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA WHATSAPP CORPORATIVO

4.0 Introducción

La Política del Programa Comunicación Interna "WhatsApp Corporativo", se establece para asegurar una eficiente gestión y administración de la información, que permita la interacción permanente de los colaboradores entre sí y con la organización, impulsando el bienestar laboral, fortaleciendo la cultura organizacional, manteniendo el sentido de pertenencia y sosteniendo un permanente diálogo y colaboración de todo el talento humano.

2.0 Objetivos de la Política

Coordinar la comunicación puertas adentro y administrar los recursos comunicacionales, asegurando la distribución de la información entre todos los niveles de la organización de forma oportuna y eficaz.

Además, la Política existe para:

2.1 Informar a los colaboradores que la empresa tiene una política para el Programa de Comunicación Interna "WhatsApp Corporativo".

2.2 Favorecer la distribución de la información entre todos los niveles de la organización.

2.3 Reforzar las vías de comunicación entre empresa y colaborador.

2.4 Contribuir al compromiso con los valores de la organización, lo cual permita encaminar a los colaboradores hacia la misión y visión establecida para alcanzar los objetivos.

3.0 Alcance de la Política

Aplica para todos los colaboradores del área administrativa. Los colaboradores pertenecen a las áreas de desarrollo de negocios, comercial, financiera, postventa, recursos humanos y mercadeo.

4.0 Responsabilidad

La Política del Programa de Comunicación Interna Whatsapp Corporativo es propiedad y es mantenida por la función de Recursos Humanos. Recursos Humanos es responsable de la creación, administración, actualización y comunicación de la política.

5.0 Lineamientos

A continuación, se presentan las reglas que resumen las responsabilidades de los participantes en el Programa de Comunicación Interna Whatsapp Corporativo:

5.1 La empresa enviará por medio de WhatsApp a los teléfonos corporativos de cada colaborador un consentimiento explícito para recibir mensajes de parte de la empresa.

5.2 El colaborador debe enviar el consentimiento antes de cumplidas 24 horas de haberlo recibido.

5.3 Cada colaborador será integrado a un grupo general de toda el área administrativa y a un grupo específico de su área, no podrá abandonarlos sin previa autorización de Recursos Humanos.

5.4 Los colaboradores pueden establecer comunicación directa con Recursos Humanos por mensaje privado, con sus compañeros de área en el grupo asignado y con todos los colaboradores del área administrativa, cumpliendo con los lineamientos que indica la presente política.

5.5 La comunicación debe ser establecida en horarios correspondientes a la jornada laboral. El envío de mensajes fuera de la jornada debe ser en casos excepcionales y evitar que sean a altas horas de la noche.

5.6 El uso de Whatsapp Corporativo es exclusivamente para comunicar información y contenido de la organización, evite divulgar cadenas, memes, información sin verificar y similares.

5.7 Evitar compartir estados de índole personal, textos, imágenes y videos que no hayan sido autorizados para su difusión.

5.8 Los colaboradores deben utilizar una fotografía personal formal en su perfil de Whatsapp Corporativo.

5.9 Respetar el objetivo por lo que ha sido creado el canal de comunicación, para hacer prevalecer el uso útil y eficiente del mismo.

6.0 Cumplimiento

Se espera que los colaboradores cumplan con ésta y todas las políticas de la organización. La violación de esta política o la negativa a cooperar dará lugar a acción disciplinaria hasta e incluyendo su terminación y remisión a las autoridades apropiadas, según se justifique.

7.0 Evaluación

A continuación, se presentan las métricas que se utilizarán para medir y realizar el seguimiento al programa de comunicación interna WhatsApp Corporativo:

Engagement

Esta métrica hace referencia a la conexión entre la empresa y colaboradores. Se mide a través de la interacción y participación. Generar un mayor engagement hará que tengamos más posibilidades de que nuestro equipo se convierta en una multitud de clientes internos fieles y promotores de nuestra cultura.

Alcance

Al realizar publicaciones, el alcance determinará el impacto real que podamos generar en el grupo.

CTR

El Click Thorough Rate “tasa de clics en los links compartidos” se calcula dividiendo el total de clics obtenidos, entre las impresiones recibidas y multiplicándolos por 100.

Impacto

Se enviará una encuesta para conocer la opinión de los colaboradores en cuanto al uso de WhatsApp dentro del departamento como un canal de comunicación interna.

7.0 Vigencia

La presente política rige a partir de la fecha de su publicación, sin embargo, la empresa se reserva el derecho de cambiar, modificar o eliminar, en su totalidad o parcialmente, y en cualquier momento y sin previo aviso, de forma unilateral. Todo cambio será publicado y notificado por Recursos Humanos.

Control de Cambios					
Versión	Política	Elaboró	Revisó	Aprobó	Vigencia
001	Programa de Comunicación Interna Whatsapp Corporativo	Recursos Humanos			

- **Programa Teambuilding “Proyecto Solidario”**

Fomentar el trabajo en equipo a través de un programa de teambuilding que permita la cohesión entre los colaboradores con el objetivo de mejorar la coordinación entre ellos y la relación con la empresa, y a la vez contribuir con la sociedad. El fortalecimiento de los equipos, la solidaridad, compromiso y empatía contribuirá a la mejora del clima organizacional.

Voluntariado

El programa de teambuilding “Proyecto Solidario” consiste en que todos los colaboradores del área administrativa elegirán una actividad social con la cual desean contribuir, lo cual les dará la oportunidad de involucrarse en una realidad diferente a la vivida cotidianamente en el trabajo, por lo cual se desarrollará el trabajo en equipo y el aumento en los valores de la organización.

Los colaboradores experimentarán una sensación de satisfacción al ayudar al prójimo, desarrollando su altruismo y solidarismo, colaborando con organizaciones sociales sin recibir remuneraciones o compensación económica alguna.

Beneficios:

Fomenta la pertenencia al grupo: el espíritu de equipo de las diferentes actividades hace que fomente la sensación de identidad y pertenencia al grupo.

Crea vínculos entre los compañeros: las actividades de team building también fomentan vínculos entre los trabajadores, creando mejores relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.

Mejora la comunicación del equipo: para que una empresa funcione resulta imprescindible que fluya la comunicación e interacción entre los empleados.

Aumenta la creatividad: el ambiente distendido y la dinámica de las actividades provoca que los trabajadores se encuentren con distintos retos y aflore su creatividad.

Participantes:

Todos los colaboradores del área administrativa.

Responsables:

Recursos Humanos.

Recursos:

Recursos Humanos. Recursos Físicos. Recursos Económicos. Recursos Tecnológicos.

Actividades:

- Las actividades que los colaboradores elijan deberán responder a la estrategia de voluntariado, estará alineada con los valores de la empresa y las inquietudes de los colaboradores.
- En la preparación de la actividad es muy importante asegurarse de que todos los actores conocen sus roles y qué se espera de ellos, cómo deben desarrollar la intervención, las pautas y momentos de comunicación interna y externa, así como los requisitos de protección de datos.
- El importante incorporar la marca de la empresa dentro del Proyecto Solidario para potenciar la cohesión y orgullo de pertenencia.
- El proyecto tendrá una duración de 2 meses para planificarse, durante las primeras semanas se deberá compartir con Recursos Humanos el proyecto elegido para su aprobación.

POLÍTICA	PROGRAMA DE TEAMBUILDING "PROYECTO SOLIDARIO"	Código	PT-TB-01
		Versión	001
		Fecha	Septiembre 2022

POLÍTICA DEL PROGRAMA DE TEAMBUILDING PROYECTO SOLIDARIO

5.0 Introducción

La responsabilidad social corporativa, se basa en una contribución voluntaria por parte de la empresa que tiene como meta mejorar el entorno social, económico y ambiental. Proyecto Solidario es una actividad de acción social en la cual los colaboradores experimentarán una sensación de satisfacción al ayudar al prójimo, desarrollando su altruismo y solidarismo.

2.0 Objetivos de la Política

Establecer los lineamientos para el desarrollo del Programa de Teambuilding Proyecto Solidario, el cual es parte de las estrategias de responsabilidad social corporativa, lo que permitirá reafirmar el compromiso de la organización con el entorno social y fomentar en los colaboradores la cohesión grupal y el sentimiento de unidad a través del compañerismo y la solidaridad.

Además, la Política existe para:

2.1 Informar a los colaboradores que la empresa tiene una política para el Programa de Teambuilding Proyecto Solidario.

2.2 Crear una experiencia inolvidable en la que se demuestre la importancia del trabajo en equipo a la vez que se contribuye al bienestar social.

2.3 Realizar una actividad con impacto social y significativo para la organización.

2.4 Alcanzar, el fortalecimiento, compromiso y empatía de los equipos de trabajo, contribuyendo a la mejora del clima organizacional.

3.0 Alcance de la Política

Aplica para todos los colaboradores del área administrativa. Los colaboradores pertenecen a las áreas de desarrollo de negocios, comercial, financiera, postventa, recursos humanos y mercadeo.

4.0 Responsabilidad

La Política del Programa de Teambuilding Proyecto Solidario es propiedad y es mantenida por la función de Recursos Humanos. Recursos Humanos es responsable de la creación, administración, actualización y comunicación de la política.

5.0 Lineamientos

A continuación, se presentan las reglas que resumen las responsabilidades de los participantes en el Programa de Teambuilding Proyecto Solidario:

5.1 Desde la directiva de la empresa se realizará un donativo económico destinado a una actividad de ayuda social, en la cual los colaboradores serán los organizadores.

5.2 Todos los colaboradores serán responsables de la planificación, organización y ejecución del proyecto solidario.

5.2 Al momento de su planificación los colaboradores deberán seleccionar la institución que por mayoría decidan llevar a cabo la actividad social.

5.3 Durante las primeras semanas se deberá compartir con Recursos Humanos el proyecto elegido para su aprobación.

5.3 Los colaboradores reportarán a Recursos Humanos de forma quincenal los avances y las actividades que se estarán desarrollando.

5.4 Los colaboradores tendrán 2 meses para planificar, organizar y ejecutar el proyecto.

5.5 Podrán disponer de tiempo laboral para realizar reuniones para verificar los avances, se deberá acordar previamente con cada jefe de área.

5.6 La participación de los colaboradores en el proyecto no es opcional.

6.0 Cumplimiento

Se espera que los colaboradores cumplan con ésta y todas las políticas de la organización. La violación de esta política o la negativa a cooperar dará lugar a acción disciplinaria hasta e incluyendo su terminación y remisión a las autoridades apropiadas, según se justifique.

7.0 Evaluación

El área de Recursos Humanos, como responsable del Programa de Teambuilding Proyecto Solidario, realizará una encuesta para medir el impacto de la actividad. A continuación, se presentan las preguntas propuestas para la encuesta de satisfacción:

Aspectos a evaluar	Calificación				
	1	2	3	4	5
¿Los objetivos de la actividad fueron claros?					
¿El programa promueve un ambiente positivo y de integración?					
¿La actividad contribuyó con su bienestar?					
¿La actividad realizada fue de su interés?					
¿La convocatoria y difusión de la actividad se realizó con tiempo?					
¿Cómo fue la organización y el soporte logístico de la actividad?					
¿Participaría de nuevo en una actividad de éstas?					
¿Considera que este tipo de actividades agregan valor a su vida?					
En general, ¿Qué calificación le daría a la actividad?					
Indique un aspecto que resalta de la actividad					
Indique un aspecto que se podría mejorar					
Sugerencias o comentarios					

8.0 Vigencia

La presente política rige a partir de la fecha de su publicación, sin embargo, la empresa se reserva el derecho de cambiar, modificar o eliminar, en su totalidad o parcialmente, y en cualquier momento y sin previo aviso, de forma unilateral. Todo cambio será publicado y notificado por Recursos Humanos.

Control de Cambios					
Versión	Política	Elaboró	Revisó	Aprobó	Vigencia
001	Programa de Teambuilding Proyecto Solidario	Recursos Humanos			

PLAN DE COMUNICACIÓN

Plan de Mejora del Clima Organizacional

Aspecto a comunicar	Canal	Emisor	Destinatario	Periodicidad	Referencia
Programa de Desarrollo Profesional MyCareer	Correo electrónico Whatsapp corporativo	Recursos Humanos	Colaboradores del área administrativa	Anual	Política para el Programa de Desarrollo Profesional MyCareer
Programa de reconocimiento laboral Premium Pass	Correo electrónico Whatsapp corporativo	Recursos Humanos	Colaboradores del área administrativa	Mensual	Política para el Programa de reconocimiento laboral Premium Pass
Programa de wellness corporativo Myndfullnes	Correo electrónico Whatsapp corporativo	Recursos Humanos	Colaboradores del área administrativa	Mensual	Política para el Programa de wellness corporativo Myndfullnes
Programa de Comunicación Interna Whatsapp Corporativo	Correo electrónico Whatsapp corporativo	Recursos Humanos	Colaboradores del área administrativa	Semanal	Política para el Programa de Comunicación Interna Whatsapp Corporativo
Programa de Teambuilding Proyecto Solidario	Correo electrónico Whatsapp corporativo	Recursos Humanos	Colaboradores del área administrativa	Anual	Política para el Programa de Teambuilding Proyecto Solidario

Inversión de la Propuesta de Mejora de Clima Organizacional

Detalle	Inversión Anual
Programa de reconocimiento laboral “Premium pass” Reconocer el desempeño laboral para impulsar el cumplimiento de objetivos personales y corporativos.	Q. 25,000.00
Programa de wellness corporativo “Myndfulness” Mejora del bienestar físico, mental y espiritual para reducir el estrés laboral y aumentar la productividad.	Q. 15,000.00
Programa Teambuilding “Proyecto Solidario” Fomentar el trabajo en equipo.	Q. 10,000.00
Total de Inversión	Q. 50,000.00

Anexo 2. Censo a Personal Administrativo

No. _____



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Tema	PROPUESTA DE MEJORA AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE ENERGÍA RENOVABLE EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA
-------------	--

CENSO A PERSONAL ADMINISTRATIVO

El objetivo de este cuestionario es obtener información para conocer la percepción de los colaboradores del área administrativa sobre el clima organizacional de la empresa. La información aquí escrita se manejará de forma confidencial y exclusivamente para fines de estudio y no lo comprometerá en su desempeño laboral, por lo que se le agradece su colaboración.

Género:

- Femenino
 Masculino

Antigüedad laboral en la empresa actual:

- Menos de 6 meses
 6 meses a 1 año
 1 a 5 años
 Más de 5 años

Instrucciones: En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo a su percepción sobre la empresa, marcando con una X la respuesta que considera la más acertada.

Asegúrese de responder a todas las preguntas, no hay respuestas correctas o incorrectas.

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL



		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
NO	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
1.	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo					
2.	Siento que la iluminación y ventilación de mi puesto de trabajo son las apropiadas					
3.	El espacio físico del que dispongo me permite trabajar con comodidad					
4.	Me siento seguro en las instalaciones de la empresa					
5.	En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo					
6.	Las personas con las que me relaciono en la organización actúan con respeto y de manera ética					
7.	Cuento con la colaboración de otras unidades administrativas					
8.	Mi jefe inmediato, tiene una actitud abierta respecto a mis puntos de vista y escucha mis opiniones respecto a cómo llevar a cabo las funciones					

9.	La comunicación interna en la organización es una actividad permanente y planificada					
10.	Recibo retroalimentación sobre las labores que realizo					
11.	La comunicación sobre los resultados y marcha de la empresa es clara y transparente					
12.	En la organización las funciones están claramente definidas					
13.	En la organización las tareas están lógicamente estructuradas					
14.	En la organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones					
15.	Conozco claramente las políticas de la organización					
16.	Conozco claramente la estructura organizativa de la empresa					
17.	Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo					
18.	Recibo formación para el desarrollo personal y laboral					
19.	Considero que recibo una justa retribución económica por las labores desempeñadas					
20.	Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la organización					
21.	Las promociones internas se realizan de manera justa					
22.	Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la empresa					
23.	Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la organización					
24.	Me siento satisfecho por pertenecer a esta empresa					

25.	Considero que mis opiniones se tienen en cuenta					
26.	Me siento satisfecho con el trabajo que realizo en la organización					
27.	Creo que tengo oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa					
28.	Los objetivos de la organización reflejan mis intereses					
29.	He tenido oportunidad de innovar en mi trabajo					
30.	La organización se preocupa por mi bienestar físico y emocional					
31.	La carga mental del trabajo y el estrés no representa un problema para mí					
32.	Dispongo de espacios de descanso y recreación para continuar con mis labores					
33.	Mi jornada de trabajo no se prolonga más de 8 horas diarias					
34.	Mi trabajo no es repetitivo, rutinario, aburrido					
35.	El comportamiento de mis compañeros no es un problema para mí					
36.	Durante mi jornada laboral permanezco en una postura adecuada					
37.	En mi centro de trabajo no existe discriminación ni faltas de respeto					

¡Muchas gracias por su colaboración!

	CLAVE	ITEMS
CLIMA ORGANIZACIONAL	Condiciones de trabajo	1, 2, 3, 4
	Relaciones interpersonales	5, 6, 7, 8
	Comunicación interna	9, 10, 11
	Estructura organizacional	12, 13, 14, 15, 16
	Formación profesional	17, 18
	Reconocimiento y promoción	19, 20, 21, 22, 23
	Motivación y satisfacción	24, 25, 26, 27, 28, 29
	Dimensión psicosocial	30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes y resultados del clima organizacional.....	18
Figura 2. Tipos de clima organizacional.....	21
Figura 3. Áreas funcionales de la empresa.....	34
Figura 4. Personal administrativo.....	48
Figura 5. Antigüedad laboral.....	49
Figura 6. Condiciones de trabajo.....	50
Figura 7. Relaciones interpersonales.....	51
Figura 8. Comunicación interna.....	52
Figura 9. Estructura organizacional.....	53
Figura 10. Formación profesional.....	54
Figura 11. Reconocimiento y promoción.....	55
Figura 12. Motivación y satisfacción.....	56
Figura 13. Dimensión psicosocial.....	57
Figura 14. Resultado de clima organizacional por dimensiones.....	58
Figura 15. Resultado global del clima laboral.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronología de las definiciones de clima organizacional.....	11
Tabla 2. Calificación de resultados del clima organizacional.....	47