The seal of the Universidad de San Carlos de Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central shield with a figure on horseback, a volcano, and a banner. The shield is flanked by two columns with banners that read 'PLUS' and 'ULTRA'. Above the shield is a crown and a cross. The outer ring of the seal contains the Latin text 'LETTERAS ORRIS CONSPLICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER'.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”

“IMPACTO DE LA INICIATIVA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA FARMACEUTICA MULTINACIONAL DURANTE EL AÑO 2011 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”

MARIA ALEJANDRA VILLATORO LÓPEZ

GUATEMALA, JUNIO DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”

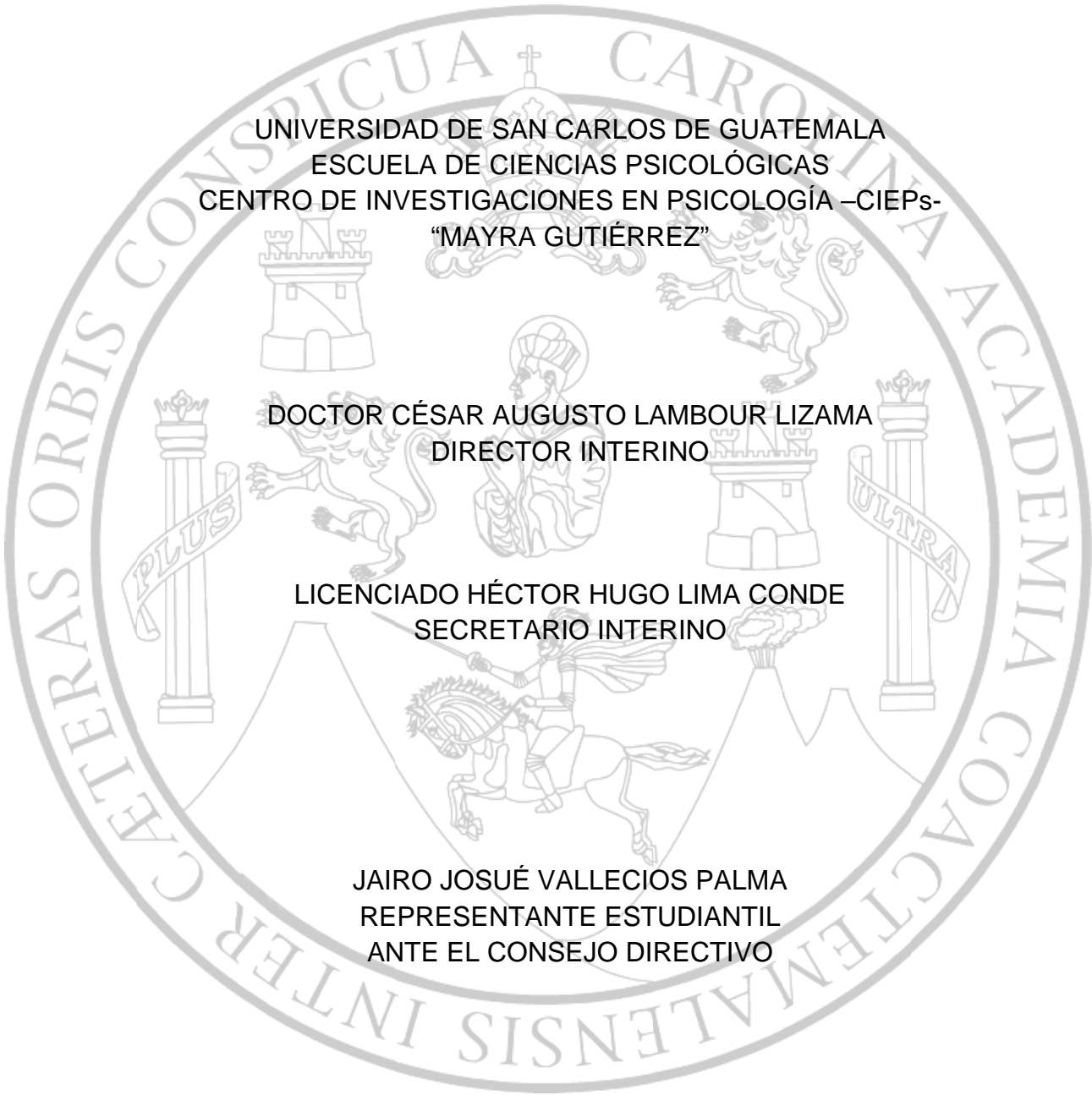
“IMPACTO DE LA INICIATIVA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA FARMACEUTICA MULTINACIONAL DURANTE EL AÑO 2011 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”

MARIA ALEJANDRA VILLATORO LÓPEZ

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE  
PSICOLOGA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

GUATEMALA, JUNIO DE 2011

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a seated woman, likely the Virgin Mary, holding a child. Above her is a cross. To the left and right are lions rampant. Below the central figure is a knight on horseback. The seal is surrounded by Latin text: "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER" around the bottom and "UNIVERSITAS CAROLINA" around the top.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”

DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA  
DIRECTOR INTERINO

LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE  
SECRETARIO INTERINO

JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA  
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL  
ANTE EL CONSEJO DIRECTIVO



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 91-2011  
DIR. 1,085-2011

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

14 de junio de 2011

Estudiante

**María Alejandra Villatoro López**  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN MIL SESENTA Y UNO GUIÓN DOS MIL ONCE ( 1,061-2011), que literalmente dice:

“MIL SESENTA Y UNO”: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“IMPACTO DE LA INICIATIVA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA MULTINACIONAL DURANTE EL AÑO 2011 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”** De la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**María Alejandra Villatoro López**

**CARNÉ No. 2006-11943**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Dora Judith López Avendaño y revisado por el Licenciado Helvin Velásquez. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”

Doctor César Augusto Lambour Lizaola  
DIRECTOR INTERINO





**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Instituto de Ciencias Psicológicas  
Recepción e Informe  
CUM-153

14 JUN 2011

FIRMA:

HORA:

13:40

Registro:

117-10

CIEPs

091-2011

REG:

117-2010

REG:

117-2010

## INFORME FINAL

Guatemala, 13 de Junio 2011

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Helvin Velásquez ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“IMPACTO DE LA INICIATIVA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA MULTINACIONAL DURANTE EL AÑO 2011 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.”**

**ESTUDIANTE:**  
María Alejandra Villatoro López

**CARNÉ No:**  
2006-11943

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 10 de Junio 2011 y se recibieron documentos originales completos el día 13 de Junio 2011, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

*Mayra Eriné Luna de Álvarez*  
Licenciada Mayra Eriné Luna de Álvarez  
**COORDINADORA**

**Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”**



c.c archivo  
Arefis



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs. 092-2011

REG: 117-2010

REG 117-2010

Guatemala, 13 de Junio 2011

Licenciada Mayra Friné Luna de Álvarez, Coordinadora.  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**"IMPACTO DE LA INICIATIVA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA MULTINACIONAL DURANTE EL AÑO 2011 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA ."**

**ESTUDIANTE:**  
María Alejandra Villatoro López


**CARNE**  
2006-11943

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 06 de Mayo 2011 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
Licenciado Helvin Velásquez  
DOCENTE REVISOR



Arelis/archivo

Guatemala, 25 de marzo de 2011

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Coordinadora Centro de Investigaciones en  
Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”  
CUM

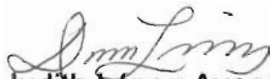
Estimada Licenciada Álvarez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado “Impacto de la Iniciativa de Diversidad e Inclusión en el Clima Organizacional de una Empresa Farmacéutica Multinacional durante el año 2011 en la ciudad de Guatemala” realizado por la estudiante **MARIA ALEJANDRA VILLATORO LOPEZ, CARNÉ 200611943.**

El trabajo fue realizado a partir del 14 de Julio de 2010 al 25 de marzo de 2011. Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE** y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciada Dora Judith López Avendaño  
Psicóloga Colegiado No. 4186  
Asesora de contenido

*Licda. Dora J. López Avendaño  
Colegiado No. 4,186*

cc. Interesado  
Archivo



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usaopsic@usac.edu.gt

CIEPs: 022-2011

REG: 117-2010

APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 16 de Febrero 2011

**ESTUDIANTE:**  
María Alejandra Villatoro López

**CARNÉ No.**  
2006-11943

Informamos a usted que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera Licenciatura en Psicología titulado:

**“ IMPACTO DE LA INICIATIVA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA MULTINACIONAL DURANTE EL AÑO 2011 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.”**

**ASESORADO POR:** Licenciada Dora Judith López Avendaño

Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigación, el día 15 de Febrero 2011, por lo que se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

Licenciado Helvin Velásquez  
DOCENTE REVISOR



Va.Bo.   
Licenciada Mayra Luna de Alvarez, Coordinadora.  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez.”



/Arelis  
cc archivo



Guatemala, 16 de marzo de 2011

Licenciada

Mayra Luna de Álvarez

Coordinadora Centro de Investigaciones en Psicología

-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"

Escuela de Ciencias Psicológicas,

**CUM**

Licenciada Álvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante **María Alejandra Villatoro López, carne 200611943** realizó en esta empresa una entrevista a mi persona y 25 encuestas a nuestro personal como parte del trabajo de Investigación titulado: "Impacto de la Iniciativa de Diversidad e Inclusión en el Clima Organizacional de una Empresa Farmacéutica Multinacional durante el año 2011 en la ciudad de Guatemala", en el periodo comprendido del 14 de febrero al 14 de marzo del presente año, en horario de 8:00 a 17:00 horas.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra empresa.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciada Vivian Herrera

HR Analyst &amp; OD Champion (D&amp;I, Climate &amp; Culture) CAC

Tel: 41263426

**NOVARTIS FARMACEUTICA, S.A (AC)**

## **PADRINOS**

José Norberto Villatoro Lemus

Licenciado en Psicología

Colegiado 1333

Dora Judith López Avendaño

Licenciada en Psicología

Colegiado 4186

## DEDICATORIA

**A Dios:** por ser luz y guía en mi vida.

**A mis padres:** por brindarme sus conocimientos y compartir su experiencia en el campo de la Psicología.

**A la Universidad de San Carlos de Guatemala y la Escuela de Ciencias Psicológicas:** Por ser parte fundamental en mi formación profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A mis padres:** por ser mis mentores, por el apoyo, amor y consejos que hasta el día de hoy me han brindado.

**A mi familia y amigos:** Por el cariño y todos los momentos compartidos a lo largo de mi vida.

**A Douglas Cordón:** Por apoyarme y animarme siempre a seguir adelante y llenar cada día de nuestro camino juntos de amor y alegría.

**A mi revisor Licenciado Helvin Velásquez:** Por su apoyo y orientación brindada durante el proceso de elaboración de tesis.

## INDICE

Resumen .....	3
Prólogo .....	4
<b>CAPÍTULO I</b> .....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Planteamiento del Problema y Marco Teórico.....	5
1.1.1 Planteamiento del Problema .....	5
1.1.2 Marco Teórico .....	8
1.1.2.1 Contexto Social de la Investigación .....	8
1.1.2.2 Empresa Multinacional .....	12
1.1.2.3 Qué es Clima Organizacional .....	15
1.1.2.4 Tipologías de Clima Organizacional .....	23
1.1.2.5 Definición de Recursos Humanos .....	34
1.1.2.6 Diversidad e Inclusión .....	41
1.2 Delimitación.....	50
<b>CAPÍTULO II</b> .....	51
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	51
2.1 Técnicas .....	51
2.2 Instrumentos.....	52
<b>CAPÍTULO III</b> .....	56
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	56
3.1 Características del lugar y de la población.....	56
3.1.1 Características del lugar .....	56
3.1.2 Características de la población .....	56
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	57
3.2 Análisis Cuantitativo .....	57
3.3 Análisis General .....	63

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 66

    4.1 Conclusiones..... 66

    4.2 Recomendaciones..... 67

Bibliografía..... 68

ANEXOS..... 70

## RESUMEN

**Título del proyecto:** “Impacto de la Iniciativa de Diversidad e Inclusión en el Clima Organizacional de una Empresa Farmacéutica Multinacional, durante el año 2011 en la ciudad de Guatemala”

**Nombre del autor:** María Alejandra Villatoro López

El conocimiento del impacto de la iniciativa de Diversidad e Inclusión en el clima organizacional de una empresa farmacéutica multinacional, partió de una metodología de investigación de carácter descriptivo, ya que su propósito consistió en la caracterización del fenómeno, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, lo que permitió favorecer un panorama general del Clima en la empresa. La población objeto de investigación estuvo constituida por el personal que labora en la empresa antes mencionada con sede en la ciudad de Guatemala y cuya casa matriz se encuentra en Europa. Para efectos de recolección de la información se tomó una muestra de 25 personas de 25 a 50 años, de ambos sexos, de escolaridad universitaria y que pertenecen al sector directivo y administrativo de la empresa, para ello, se realizó primero la observación directa del departamento de recursos humanos para conocer acerca de esta iniciativa y las acciones que llevan a cabo para implementarla, también se realizó una entrevista con preguntas abiertas dirigida a la persona encargada de la Iniciativa Diversidad e Inclusión y posteriormente se efectuó una encuesta sobre clima laboral al personal que labora en la empresa. Para el análisis, descripción y presentación de los resultados se utilizó la estadística descriptiva ya que se recolectaron, analizaron e interpretaron una colección de datos que se obtuvieron en el trabajo de campo; datos que muestran que efectivamente la iniciativa ha tenido un impacto positivo en el clima laboral ya que las personas que laboran en esta empresa se sienten motivadas, cómodas, comprometidas con su trabajo, contentas y sobre todo orgullosas de pertenecer a esta compañía.

## PRÓLOGO

Tomando en cuenta la importancia que hoy reviste el tema de Diversidad e Inclusión como estrategia para retener al personal y lograr lealtad a la compañía en las empresas multinacionales, la presente investigación tiene una repercusión práctica sobre el área de psicología del trabajo y en especial sobre Recursos Humanos, aportando información valiosa de áreas no investigadas en la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, sobre como el personal de una empresa farmacéutica multinacional percibe y evalúa su medio ambiente laboral después de ser partícipes de una iniciativa innovadora que pretende beneficiar a todos los trabajadores de la compañía, sin desviar sus esfuerzos por lograr los objetivos de negocio.

La justificación para evaluar el clima organizacional en esta empresa multinacional surgió de la implementación de la iniciativa antes mencionada, ya que cada vez que ocurre un cambio en una organización es necesario realizar una evaluación del clima que permitirá evitar o anticipar conflictos y desarrollar una gestión sana, altamente rentable para la empresa y satisfactoria para todos sus miembros.

El conocimiento del Clima Organizacional en esta empresa proporcionó información acerca de las nuevas tendencias en las grandes compañías como estrategia para mejorar el Clima Laboral, por tal razón el objetivo general de la presente investigación fue aportar conocimiento sobre lo que la iniciativa global y práctica de Diversidad e Inclusión generan en el Clima Organizacional de las empresas farmacéuticas en la ciudad de Guatemala, como objetivos específicos se evaluó el impacto que tuvo la iniciativa de Diversidad e Inclusión en el Clima Organizacional, se aportó conocimiento sobre los beneficios laborales que obtienen los colaboradores y se conoció el papel de Recursos Humanos en la implementación de dicha iniciativa.



# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Planteamiento del Problema y Marco Teórico**

#### **1.1.1 Planteamiento del Problema**

El problema que se investigó fue: “Impacto de la iniciativa de Diversidad e Inclusión en el Clima Organizacional en el personal de 25 a 50 años de una empresa farmacéutica multinacional durante el año 2011 en la ciudad de Guatemala”.

Latinoamérica, al igual que el resto del mundo, es un continente complejo y de muchas dimensiones, diverso en sus expresiones culturales, religiosas e ideológicas entre muchas otras. Es natural que en la misma medida, las organizaciones busquen ser un reflejo de esta pluralidad de la sociedad en la cual se desarrollan y sin duda, la capacidad que tengan de aprender e integrar las diferencias de las comunidades les abrirán nuevos caminos y perspectivas ante su realidad local. Es por este sentido que todo organismo social debe buscar ser una muestra representativa de la comunidad en la que se desenvuelve, a la que se debe. Así, el cuerpo social de las organizaciones debe parecerse a la sociedad en conjunto y eso amerita consideraciones de género, raza, condición social, estilos de pensamiento, convicciones filosóficas, políticas o religiosas; y en gran medida la capacidad de incorporar esta diversidad que ostentan algunas organizaciones es una de las bases que sustenta el reconocimiento por la sociedad, su éxito y su desarrollo continuo.

La empresa farmacéutica multinacional en donde se llevó a cabo el proyecto de investigación surgió legalmente para el mundo el 20 de diciembre de 1996, es líder mundial en la oferta de medicinas para proteger la salud, tratar las

enfermedades y mejorar el bienestar. La casa matriz de la empresa se encuentra en Europa y tiene sedes en más de 140 países en todo el mundo. Debido a que la empresa es de origen Europeo ha estado desde sus inicios sujeta a las leyes de ese continente, es por tal razón que la sede en Guatemala a parte de regirse por las leyes establecidas en este país, basa principalmente sus principios, sus programas, sus objetivos. etc., en los mandatos y leyes europeas, es así como hace aproximadamente diez años poco después de que surgiera legalmente la compañía esta firmo un convenio con las Naciones Unidas para la creación de un política de Civismo Empresarial, la política se basa en los derechos fundamentales de todos los individuos, como la protección de la intimidad, la libertad de opinión y de expresión, la libertad de asociación y la no discriminación. La política refleja los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, lo cual ha sido una de las razones para ser clasificada como una de las mejores empresas para trabajar en varios países. La política de civismo empresarial va dirigida hacia los pacientes, los empleados y el medio ambiente. Para este estudio específicamente interesó la parte que se dirige a los empleados ya que dentro de esta política está la iniciativa de Diversidad e Inclusión que llevo a la compañía en el año 2007 a ser reconocida entre el top 50 de Compañías por la Diversidad.

La iniciativa de Diversidad e Inclusión en la sede de Guatemala se empezó a llevar a cabo aproximadamente en el año 2004 como lineamiento global de parte de la casa matriz. Esta iniciativa no surgió precisamente porque hubiera problemas de discriminación en la compañía o porque no se contara con personal diverso, es más bien porque se sabe que la diversidad y la inclusión se han convertido en un imperativo empresarial para la economía del siglo XXI. La implementación de esta iniciativa es actualmente una estrategia corporativa que permite la mejora de la competitividad de las empresas, la eficacia de las instituciones y administraciones y el incremento del bienestar social y calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras. Esta investigación se enfocó en

particular en cómo esta iniciativa ha impactado en el clima laboral de la empresa, más que en cómo ha impactado en el negocio, es por tal razón que el clima laboral fue medido en base a lo que la compañía ha realizado en cuanto a esta iniciativa para lograr conocer cómo es percibido por los trabajadores. Según lo que se observó en este año la empresa ha mejorado en darle prioridad a esta iniciativa ya que se asignó a una persona encargada de impulsar campañas y prácticas para implementarla de lleno, así mismo se estableció un comité de Diversidad e Inclusión que vela por que se cumpla esta iniciativa.

La empresa actualmente se encuentra en un período de renovación cuyo objetivo es incrementar sus ganancias, reformar su imagen ante sus competidores, lograr lealtad por parte de los trabajadores hacia la compañía; proponiendo nuevas iniciativas y entre ellas la de Diversidad e Inclusión que no solo tiene como finalidad ser una estrategia de negocio, sino crear un buen clima organizacional donde las personas se sientan cómodas y les agrade realizar sus labores y se comprometan al logro de los objetivos de la compañía. La iniciativa incluye diversas políticas y prácticas dentro de las cuales se pueden mencionar, el contar con un horario flexible de trabajo, un salario digno para todos, contrataciones de personal sin discriminación de cualquier tipo, balance entre vida laboral y vida personal, igualdad de género y beneficios adicionales a la ley. Esta iniciativa está dirigida hacia todos los miembros de la compañía, proveedores y familia de los trabajadores.

En virtud de lo anterior, la presente investigación se orientó a aportar conocimiento y evaluar lo que la iniciativa de Diversidad e Inclusión ha generado en el Clima Organizacional de una empresa farmacéutica multinacional, así mismo se conoció el papel que juega el departamento de Recursos Humanos en la implementación de dicha iniciativa.

### **1.1.2 Marco Teórico**

En el centro del continente americano se localiza la región de Mesoamérica y en la parte central y sur de la región se encuentra Guatemala, un país pequeño en cuyo territorio, de 108.889 Kms.2 conviven varias culturas, se interrelacionan diversas cosmovisiones y se hablan 21 idiomas de origen Maya. La conformación pluricultural y multilingüe de la nación guatemalteca tiene como principales factores, la diversidad geográfica y ecológica de su territorio, su ubicación estratégica como corredor biológico entre el norte y el sur del continente, y las dinámicas de comunicación e intercambio entre los pueblos fundadores y los migrantes que hicieron de la región un crisol de culturas entre las que figura por su desarrollo lingüístico, científico, filosófico, artístico y comercial.

Hasta finales de la primera mitad del siglo XX, las políticas culturales y lingüísticas del Estado, el sistema educativo nacional y las corrientes de pensamiento predominantes, consideraron la diversidad cultural y el multilingüismo de los pueblos que conforman la nación, como un obstáculo para el desarrollo del país, así mismo todos estos factores eran un impedimento para encontrar y desarrollarse laboralmente, ya que existía una fuerte discriminación. Esto incidió profundamente en el tipo de relaciones sociales y políticas en la nación multicultural; pero sucedió que las nuevas generaciones fueron tomando conciencia de su identidad cultural y de la situación socioeconómica de sus comunidades. Como consecuencia, iniciaron procesos de estudio y socialización sobre los factores económicos y políticos que han mantenido en el país estructuras de exclusión social, discriminación laboral, discriminación cultural y explotación económica. Todo ello para superarlos e iniciar nuevas relaciones entre los pueblos para consolidar un Estado pluricultural con identidad nacional.

Ahora, se empiezan a vislumbrar en Guatemala espacios de diálogo y condiciones para propiciar el desarrollo integral de sus pueblos y comunidades gracias a que están vigentes importantes instrumentos jurídicos y políticos, nacionales tales como la Constitución Política de la República (promulgada en 1985), los Acuerdos de Paz firme y duradera (suscritos durante el proceso de diálogo y vigentes a partir del 29 de diciembre de 1996), e internacionales tales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU.<sup>1</sup>

La cultura es el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial en una época o grupo social. Resultado o efecto de afinarse por medio del ejercicio de las facultades intelectuales del hombre. Conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo.<sup>2</sup> Las comunidades y las naciones del mundo han construido sus culturas, pero también en el seno de las culturas han emergido las naciones. La cultura, una actividad y una dimensión inherente a la persona humana en su sociedad: es particular y dinámica, es comunitaria y universal, es originaria y trascendente, es espiritual y material.

A este mundo vienen las nuevas generaciones, a un mundo multicultural que camina hacia lo intercultural, un mundo globalizado en cual existen más oportunidades de crecimiento profesional. Es por tal razón que es de suma importancia que factores como la cultura, la raza, la etnia, origen, idioma, etc., ya no sean un impedimento para brindarle la oportunidad a una persona que se desarrolle laboralmente en una empresa, al contrario a la población debe tomársele en cuenta por sus competencias laborales y su experiencia.

---

<sup>1</sup> Salazar Tetzaguic, Manuel de Jesús. Culturas e Interculturalidad en Guatemala. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades. Enero 2001. Pp. 20

<sup>2</sup> Academia Española, Diccionario de la lengua española. Vigésima segunda edición, Madrid, Real Academia Española, 2001. Pp. 2368

En este contexto una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales. Se ha notado que, en la práctica, se pueden encontrar una variedad de definiciones del término. Eso parece ser debido por lo menos en parte a que a pesar de su aparente simplicidad el concepto es complejo. Una definición de uso común en círculos comerciales es que, una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición.<sup>3</sup>

La comisión europea considera a la empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular.<sup>4</sup> De acuerdo al Derecho internacional, la empresa es el conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado.<sup>5</sup>

También la empresa es vista como un conjunto de factores de producción coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización económica en el que la empresa se halle inmersa. En el sistema capitalista o de economía de mercado, el fin de la empresa ha consistido tradicionalmente en la obtención del máximo beneficio o lucro, mientras que en las economías colectivistas con dirección centralizada el fin de la empresa ha

---

<sup>3</sup> Pagina Web: [www.madrimasd.org/que\\_es\\_una\\_empresa?.htm](http://www.madrimasd.org/que_es_una_empresa?.htm)

<sup>4</sup> Comisión de la Unión Europea. Definición de Microempresas, Pequeñas y Medianas Empresas. Artículo No. 1

<sup>5</sup> Pagina Web: [www.gestiopolis.com/economia/derecho-internacional-de-la-empresa.htm](http://www.gestiopolis.com/economia/derecho-internacional-de-la-empresa.htm)

consistido en cumplir los objetivos asignados en un plan más general, de ámbito nacional, regional o local. Esta concepción monista de los objetivos empresariales ha experimentado, sin embargo cambios importantes en uno y otro sistema durante las últimas décadas. La imagen que habitualmente se tiene de la empresa suele corresponderse con sus aspectos accidentales o externos y no con su verdadero contenido. Pero la empresa es algo más que un simple conjunto de bienes materiales. La empresa es un sistema de coordinación central; una unidad de dirección o planificación. Las empresas o unidades económicas de producción pueden ser clasificadas atendiendo a diferentes criterios. Según sea su tamaño, las empresas pueden ser pequeñas, medianas o grandes. Según la naturaleza de la actividad productiva, hay tantos tipos de empresas como sectores o ramas de la actividad económica, con el grado de desagregación que se quiera.

En función de la titularidad del capital social, las empresas pueden ser clasificadas en tres grandes grupos: Empresas privadas, cuyo capital es propiedad de particulares (accionistas y socios en general). Empresas públicas, cuyo capital es propiedad del Estado y de los poderes públicos en general. Empresas sociales o cooperativas, cuyo capital es propiedad de los trabajadores. Desde la óptica fenomenológica, a la empresa mercantil o empresa de negocios podemos definirla como un conjunto de actividades llevadas a cabo (emprendidas) por el empresario para la producción y el intercambio (distribución) de bienes y servicios, con el objeto de obtener un beneficio máximo.

Los diferentes recursos y actividades o funciones de la empresa no pueden ser coordinados (dirigidos) sin una estructura organizativa, que es modelo teórico o marco conceptual de referencia por el que se dispone: qué hacer, cómo hacerlo, quién ha de hacerlo y cuándo ha de hacerse. La organización no es por ella

misma un recurso. Es causa y efecto de los servicios que son rendidos por los recursos materiales y humanos de que dispone la empresa.

Dentro de las empresas se encuentran las empresas multinacionales o empresas transnacionales que son aquellas que no sólo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países para realizar sus actividades mercantiles tanto de venta y compra como de producción en los países donde se han establecido. Las multinacionales están en capacidad de expandir la producción y otras operaciones alrededor del mundo, así como de movilizar plantas industriales de un país a otro. Los procesos de fusión y las alianzas entre ellas, les permiten alcanzar un creciente poder e influencia en la economía mundial.

Su filosofía tiene un concepto global, mantienen un punto de vista mundial en sus negocios sobre los mercados (clientes), servicios y productos, bajo el cual conciben al mundo entero como su mercado objetivo. Estas empresas se caracterizan por el empleo de trabajadores tanto del país de origen como del país en el que se establecieron.

El término multinacional debe entenderse en lo que a mercado se refiere no a la naturaleza de la compañía: de hecho, es habitual que se califique el término multinacionales de engañoso y se prefiera llamarlas transnacionales, ya que aunque operen en varios países, su sede y principales directivos, así como el origen de su estrategia y la administración en general, se decide en su país de origen sin ninguna influencia de sus filiales de ultramar.

Características de las empresas multinacionales:

- Carácter multiplanta y multiproducto.



- Empleo sistemático de nuevas tecnologías, organización industrial, mercadotecnia y publicidad.
- Fuertes inversiones en investigación y desarrollo.
- Conocimiento profundo de la estructura y el funcionamiento de los mecanismos políticos de los países donde están implantada.
- Una de sus formas habituales de crecimiento es mediante los procesos de fusiones y adquisiciones.

Un concepto manejado en la actualidad y de importancia para las empresas multinacionales es el concepto de clima (organizacional y/o laboral) que es un concepto prestado del clima en sentido figurado, clima meteorológico como el tiempo que hace o predomina en una zona y sus características comunes o estándares. Por lo tanto, en una organización, al igual que en un país o área geográfica, pueden darse diferentes tipos de climas, según los departamentos o áreas funcionales que integren esa organización. Su significado adaptado a las organizaciones tienen connotaciones similares al clima ambiental, pero integra un conjunto de características objetivas y subjetivas que se dan en una organización, perdurables en el tiempo e inidentificables, que la configuran y distinguen de otras organizaciones, lo que permite explicar aspectos cruciales del día a día que vivencian profesionales y personas individuales. Entre dichas características pueden destacarse los estilos de dirección y liderazgo, las normas y procedimientos, las condiciones ambientales y de seguridad, las políticas e iniciativas de empresa (salarial, de factor humano o recursos humanos), los tipos de comunicación formal e informal, las percepciones de los empleados, las dimensiones de la gestión y la participación, etc. Que predominan en dicha organización, o bien en un departamento o área funcional concreta y que influyen en el comportamiento de sus miembros. El clima de una organización está condicionado tanto por los individuos que integran la organización como por el funcionamiento interno y las normativas de la organización. El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en

la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Varios autores señalan que se considera como punto de introducción el estudio acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona. Por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona.

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación porque ya no se vio a la persona como un simple objeto de estímulo-respuesta. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral.

La reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Dado que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización. En este sentido, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones. A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, es decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa. Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional hacen referencia a el ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas; variables estructurales, entre las que se pueden mencionar, tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección; variables del ambiente social, como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones; variables personales, algunos ejemplos son aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, variables propias del comportamiento organizacional, como por ejemplo productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc. Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. Por lo que el clima organizacional se define de la siguiente manera:

“Es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”<sup>6</sup>

Las definiciones de clima organizacional explican que:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

---

<sup>6</sup> Gan Federico, Berbel Gaspar. Manual de Recursos Humanos. Editorial UOC. Barcelona 2007. Pp. 397

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.

Varias definiciones han surgido desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo como los siguientes:

Forehand y Von Gilmer definen al clima laboral como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización. Tagiuri lo define como una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización. Schneider opina que son percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse. Weinert como la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo.

Por otro lado, la postura operacionalista o fenomenológica considera al clima laboral como:

“Una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino

grupales u organizacionales que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones”<sup>7</sup>

De todos los enfoques sobre el de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de los procesos que ocurren en un medio laboral.<sup>8</sup>

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima. Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables o factores que interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa. Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son

---

<sup>7</sup> Peiró, J. M. y Prieto, F. Tratado de Psicología del Trabajo, vol. I. La actividad laboral en su contexto. Madrid 1996. Pp. 448.

<sup>8</sup> Guillen Carlos, Guil María. Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. McGraw-Hill. Interamericana de España. España 1999. Pp. 166.

plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas. Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen.

El clima organizacional cuenta con características definidas con las cuales se identifica, y gracias a las cuales se puede entender su estructura y papel que juega en las empresas. El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar:

- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un mal clima, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que éste sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad. El Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Litwin y Stinger postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una organización<sup>9</sup>, tales como:

Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la

---

<sup>9</sup> Stephen P, Robbins. Comportamiento Organizacional. 10ª. Ed. Pearson Education. Mexico, 2004. Pp. 704



organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

**Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

**Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

**Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

**Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo expuesto anteriormente demuestra que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral. De acuerdo con esto, se está consciente de que el proceso

requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto.

Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.<sup>10</sup>

Esta posición sustentada por Likert es consistente y puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta aquí, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia del personal que pertenece a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus

---

<sup>10</sup> Ídem Pág. 15

experiencias, lo vivencian. A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

**Sistema Autoritario:** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

**Sistema Paternal:** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema Autoritario. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

**Sistema Consultivo:** Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por mandos medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

**Sistema Participativo:** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El trabajo del Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales ya que resulta interesante su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización. En la institución en donde se realizará el trabajo de campo se ha podido observar que priva un sistema entre consultivo y participativo.

Es por tal razón que en las empresas multinacionales a partir de los últimos diez años la preocupación por la productividad ha evolucionado hasta que el recurso humano ha pasado a ser considerado como un factor central. La proliferación de modelos organizacionales pendientes de conseguir niveles de productividad más altos, ha significado también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores de los valores de la organización. El tema de la participación y del clima ha pasado a ser uno de los primeros temas de discusión organizacional. El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea. Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad. La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por

los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Para este proceso se debe clasificar y ordenar, las características que ahora en el siglo XXI, se identifican con el clima, como lo es el hecho de que el clima es una reflejo nítido de la vida interna de una empresa u organización, concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones. A la vez, el clima tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones puntuales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales. Estabilidad que puede sufrir perturbaciones derivadas de decisiones que afecten de forma relevante el devenir organizacional.

El clima como atmosfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos ante las rutinas, las reglas o normas, las políticas de la dirección, etc. El clima de una empresa afecta directamente el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto que una organización cuyo clima esté deteriorado no podrá esperar un alto grado de identificación. A su vez, este clima recibe el impacto de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, al tiempo que afecta a dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que sea agradable; en caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están contribuyendo a mantener un clima de insatisfacción y descontento.

El estudio del clima laboral superpone otros conceptos y temas como lo son cultura de empresa, comunicación interna, satisfacción laboral, motivación, etc. por lo que a continuación se describen para una mayor comprensión de lo que el clima organizacional abarca en su estudio.

Una organización debe demostrar que sus valores son practicables, productores de beneficios para la empresa, para la persona y para el medio social y, por tanto, constituyen una auténtica ventaja competitiva frente a quien no da esa prioridad en su organización. Para que los valores sean una ventaja competitiva, su práctica debe notarse en la productividad de la empresa, en el ambiente de trabajo, en la rentabilidad de la empresa, en las relaciones humanas, en la forma de dirección, en la calidad del servicio, en el clima de confianza y credibilidad en las personas, en el estilo de dirección, en la forma de realizar el trabajo, en el manejo del tiempo, en el trabajo en equipo, en la amistad que genera el compañerismo, en el optimismo y buen humor que suaviza las asperezas normales de la vida profesional. Si todas o buena parte de esas cosas se dan, es porque existe en la organización un constante afán de hacer mejor las cosas, la gente cambia de actitudes y de conducta, no se deja llevar por la rutina o la mediocridad, ni por el paso de los años, que puede convertir el trabajo en una tarea gris y rutinaria. Cuando se trabaja por valores y con valores, el trabajo se transforma en una poderosa fuente de realización personal. Esto quiere decir que, como consecuencia, deben mejorar los niveles de rendimiento, la gestión con calidad integral, el clima organizacional, la satisfacción de la gente y la proyección de la empresa a su entorno.

Para convertir los valores en una ventaja competitiva hace falta, entre otras cosas: propiciar el desarrollo de los individuos a través de su ejercicio personal, aprender a aplicarlos en el trabajo profesional, generar un sentido de compromiso y pertenencia basado en la participación y crear una cultura de calidad, servicio, compromiso, respeto, justicia y equidad. Hay que elaborar

estrategias de desarrollo humano y organizacional que tiendan a crear una cultura basada en valores. No basta con tenerlos definidos o fijarlos en las carteleras. Es indispensable verlos convertidos en hábitos operativos arraigados en la gente, para que de verdad puedan ser una ventaja competitiva. Se trata de ver quién logra que su servicio o su producto sea mayormente fruto de la vivencia auténtica de valores que hacen a las personas más productivas, como la creatividad, la innovación, la responsabilidad, la iniciativa, la sinergia del trabajo en equipo y el liderazgo compartido y participado.

Los valores constituyen la diferencia a la hora de comparar las empresas. No son la tecnología, las estructuras administrativas o los procesos, el mercadeo o la solidez financiera, lo que en último término constituye la clave del éxito empresarial. Todo eso se puede denominar el sistema técnico de la empresa, imprescindible para ser competitivo en el mundo de hoy, se subordina al sistema humano, es decir a la empresa que tiene como centro la persona, y que se organiza como un conjunto de redes de cooperación y trabajo unidas por el propósito de obtener unos beneficios económicos, de desarrollar su capital intelectual.

Los valores que soportan el sistema humano de la empresa son principalmente: valores dinámicos (cambio, flexibilidad, negociación), más que estáticos (inmovilismo, resistencia, rutina), valores cualitativos (calidad, satisfacción de necesidades humanas y del entorno social), más que cuantitativos (demanda, consumo, capacidad de producción, necesidades materiales), valores de conocimiento (saber especializado, visión global, aprendizaje continuo) más que habilidades o destrezas (creer que ya se sabe casi todo), valores personalizados (trabajo productivo-formativo, compromiso, y creatividad), más que meramente individuales (materiales, imagen, cargo) y valores éticos (fines personales,



rectitud de conducta, búsqueda de la felicidad) más que estéticos, sensibles o económicos.<sup>11</sup>

Los valores, pues, sustentan la motivación e impulsan las expectativas de desempeño mucho más allá de trabajar sólo con base en la tarea. Se convierten en fuente vital de supervivencia y de creación de futuro. Ayudan a la expansión y a superar situaciones de recesión o de desánimo en la inversión. Son accesibles a todos, con capacidad para arraigar en todos, si existe una política permanente de promoverlos y de formar constructores y multiplicadores de valores en toda la organización. Los valores se convierten en clara ventaja competitiva si fortalecen la motivación, el rendimiento y la retribución. Hay valores que enlazan con los motivos externos o extrínsecos de un trabajo (ganar un salario, acabar las cosas bien, etc.). Otros tienen que ver con los motivos internos o intrínsecos referidos a la satisfacción (autoestima, desarrollo personal) y hay valores trascendentes, referidos a los otros, a la proyección social (servir, resolver necesidades sociales, solidaridad, ayuda a los semejantes).

Respecto a la participación y su importancia en el establecimiento de un clima motivado, ha sido discutida desde diversos ángulos. En los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma. Coincide esta preocupación, con el interés de algunos trabajos provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, que veían en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de

---

<sup>11</sup> Tomás Calleja. ¿Por qué los valores son una ventaja competitiva? Pagina Web: [www.lanacion.Com](http://www.lanacion.Com)

necesidades superiores, en el esquema de la escala de necesidades de Maslow.<sup>12</sup>

En efecto, Abraham Maslow, con su influyente escala de necesidades, había indicado que las necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las necesidades que siguen en la escala a las seguridades, son las de pertenencia. El reconocerse perteneciendo a un grupo, el sentirse integrado a una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad. Este sentimiento de pertenencia podría ser fomentado en una organización que se preocupara de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella. Así, cada individuo miembro de la organización podría percibir que era parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia.

Una vez razonablemente satisfechas las necesidades de pertenencia, comienza a aparecer según Maslow las necesidades de estima y autoestima. La estima y la autoestima se encuentran relacionadas, porque se ha demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros. Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona puede sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece. Finalmente, el más alto nivel de necesidades considerado por Maslow, es el de

---

<sup>12</sup> Ídem Pág. 15

autorrealización. Sólo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima. Esta necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros. Fomentando su participación resolutive en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo.<sup>13</sup>

Toda actuación genera cambio y, como consecuencia de ello, una organización se puede encontrar con problemas de percepción por parte de los equipos, pues una comunicación no adecuada o una comunicación tardía pueden provocar un clima de inseguridad que lleve a los equipos a percibir un panorama no real.

La comunicación es el proceso de intercambio de ideas y conceptos con el propósito de informar e integrar. Así, es imprescindible una comunicación fluida ya que las empresas tienen que generar compromiso y motivación, establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa. La adecuación de los procesos de gestión que las empresas llevan a cabo pone de manifiesto la importancia de la comunicación interna como una cuestión de especial relevancia.

Hay que tener en cuenta la importancia de la coherencia y la confianza que genera el compromiso de las personas que se ven inmersas. La comunicación con coherencia provoca confianza dentro de la organización.

Una buena gestión de la comunicación interna conlleva un buen clima laboral, aumento de participación de los empleados, una mayor implicación de los grupos, una mayor y mejor integración, una motivación y liderazgo de equipos.

---

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 8ª Edición. McGraw-Hill. México 2007, Pp. 500

No cabe duda que el avance en las nuevas tecnologías facilita la labor de comunicación interna dentro de la organización.<sup>14</sup>

Las herramientas que utiliza la comunicación interna son: manuales de inducción, reuniones, intranet como herramienta más utilizada por su inmediatez e interactividad, revistas digitales, tabloneros de anuncios, buzón de sugerencias, etc. En la empresa donde se realizara el trabajo de campo por ser de origen europeo y tener sedes en distintos países alrededor del mundo, utiliza intranet como medio de comunicación interna y externa.

Incorporar la comunicación interna a la organización como una herramienta de intercambio de información, permitirá una mayor integración y motivación del equipo. La comunicación interna en los procesos de gestión de la empresa influye positivamente en la productividad de la organización; es por ello que sigue siendo uno de los grandes retos de las organizaciones.

Antes de proseguir es necesario diferenciar entre clima laboral y cultura organizacional conceptos que durante mucho tiempo han provocado controversia a la hora de ser definidos con claridad, ya que cultura y clima comprenden, en términos generales, conjuntos afines de actitudes, valores y practicas que caracterizan a los miembros de una determinada organización. A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima se describirá lo que es el la cultura organizacional y su relación con el clima.

Se entiende como cultura, los valores y las presunciones profundamente arraigados y dados por supuestos, por otra parte, se entiende como clima organizacional el conjunto de factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y pautas de comportamiento. A pesar de que el clima puede subsumirse en la

---

<sup>14</sup> Ídem Pág. 15

órbita de la cultura, es en el clima organizacional donde se centrará el presente estudio.

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años ochenta hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta se adaptó este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que aportaron sus definiciones sobre lo que es cultura organizacional

Granell (1997) define el término como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social esa interacción compleja de los grupos

sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas.

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

García y Dolan (1997) definen la cultura como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación, dedicación y consistencia de los propósitos dentro de una organización.

El departamento encargado del clima y cultura dentro de una organización es Recursos Humanos ya que se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear, retener a los colaboradores de la organización, velar por un adecuado clima laboral y cultura. Estas tareas las puede desempeñar una

persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

El término recursos humanos se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo (los otros dos son tierra y capital). Como tales, durante muchos años se consideraba como un recurso más: predecible y poco diferenciable.

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de "eficiencia" de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX,

poniendo cada día mayor énfasis en cómo, el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización.

A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que "trabajo", y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de "capital humano", que engloba la complejidad de este recurso.

Cuando se utiliza en singular, "el recurso humano", generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización. Es sinónimo de "personal".

Cuando se habla en plural, "recursos humanos", suele referirse al área de la administración que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa. Hacia finales del siglo XX y principios del XXI, el conocimiento y las habilidades del "recurso humano" han cobrado una gran relevancia, siendo cada día más importantes en comparación con otros activos tangibles. De allí que el área de Recursos Humanos se haya convertido en un área vital para el éxito de la organizaciones.

Una organización debe estar al tanto y brindarle la atención necesaria a los temas de cultura y clima organizacional, debido a que hay departamentos o áreas en una compañía que tienen distintas funciones a su cargo, los temas antes mencionados no pueden ser manejados por cualquier sector, estos estarán principalmente a cargo del departamento de Recursos Humanos que no solo se encarga de velar por el bienestar de los empleados sino por el cumplimiento de los objetivos de la organización, es por esta razón que Recursos Humanos juega un papel primordial en lo que es el clima y la cultura organizacional ya que son los principales responsables de estar al tanto de las filosofías, ideologías y aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización; deben discernir la forma en que estas fuerzas afectan cualquier



intento por cambiar y, por último, deben desarrollar formas de dirigir el cambio dentro de la cultura corporativa.

Recursos Humanos para dirigir el cambio estratégico dentro de la cultura de la organización le corresponde vigilar y evaluar, de manera constante, las creencias, políticas e ideologías de más arraigo dentro de la organización, separando las que pueden ser benéficas para la creación y puesta en práctica del cambio estratégico, de aquellas que pueden resultar perjudiciales. Los elementos positivos podrán utilizarse para construir el futuro. Después de analizar las partes negativas del sistema corporativo de valores, recursos Humanos en conjunto con los directivos de la empresa determinan la extensión de sus efectos y proyectará la forma de eliminarlos o limitarlos. El efecto neto, entre los segmentos positivos y negativos de tales sistemas de valores, permite determinar la buena disposición y el grado de consentimiento al cambio.

Existe un importante elemento que funciona como impulsor del sistema de valores y creencias y valores de la organización: la ambición. En tanto el sistema de valores determina la buena voluntad y disposición al cambio, las ambiciones reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio importante. Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos. Puesto que las aspiraciones determinan la cultura, Recursos Humanos debe estar constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la empresa. Estos enunciados incluirán declaraciones de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos de la compañía. Cuando estas aspiraciones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben entonces el apoyo entusiasta de los miembros de la organización. Este respaldo se convierte en compromiso, el factor único más importante para la puesta en práctica efectiva del cambio estratégico.

La diversidad y la inclusión es un cambio estratégico importante para establecer y cultivar un buen clima organizacional donde las relaciones laborales se basen en el apoyo equitativo. Una cultura diversa e inclusiva también aumenta la innovación y la creatividad, así como el tiempo que ayuda a sustituir las malas prácticas por la mejora continua. La diversidad en el lugar de trabajo puede ser evidenciada por la presencia de personas de diferentes orígenes y características personales como: origen étnico, edad, sexo, religión, discapacidad y orientación sexual. La Inclusión se evidencia por comportamientos o prácticas que muestren que la diversidad es aceptada y valorada. Ambas son importantes y van de la mano.

Más allá del hecho que es responsabilidad de una organización proteger los derechos individuales, hay muchas otras razones para implementar iniciativas de Diversidad e Inclusión como lo son las siguientes: eliminar o reducir al mínimo la discriminación, promover la comprensión y aprecio de las diferencias personales y estilos de trabajo, promover el trabajo en equipo, aumentar la solidaridad entre los empleados, etc.

La diversidad abarca una gama infinita de diferencias individuales y características únicas tales como personalidad, creencias, y valores, hasta diferencias compartidas por individuos, tales como género, raza, nacionalidad, origen étnico, edad, religión, discapacidad, orientación sexual, estado marital, membresía sindical, o afiliación política. La inclusión reconoce y valora las diferencias, y las aprovecha para enriquecer nuestras vidas laborales y permitir un desempeño superior. Involucra no sólo eliminar el parcialismo, sino también crear un ambiente de aceptación y respeto en el cual cada individuo es motivado a progresar y desarrollar su mayor potencial. Comprender el impacto de la diversidad y la inclusión en la cultura ayuda a las organizaciones a provechar

mejor sus recursos humanos, a capitalizar y optimizar el rendimiento de la mano de obra.<sup>15</sup>

Dentro de los antecedentes de la Diversidad se encuentra que durante las últimas décadas, las empresas multinacionales han experimentado una mayor participación de mujeres, inmigrantes, personas mayores y de diferentes nacionalidades en la población activa. Gradualmente, el cambio en la composición del personal en altos niveles de gestión está llegando a ser evidente. La aparición de estos grupos como consumidores y clientes plantea también nuevos retos. El aumento de la diversificación de las necesidades de los consumidores requiere más estrategias de fidelización novedosas e innovación en los productos. Los procesos, productos y servicios deben adecuarse para cumplir con estas necesidades específicas.

Muchas empresas se siguen preguntando el porqué de la necesidad de iniciativas como la de diversidad e inclusión la respuesta más común es que la discriminación es un error, tanto legal como moral. Pero actualmente una segunda idea está ganando cada vez más terreno muchos mantienen que una mayor Diversidad en el personal puede incrementar la efectividad de una empresa para conseguir sus objetivos. Puede subir la moral, aportar un mayor acceso a nuevos segmentos del mercado y aumentar la productividad y mejorar el clima laboral.

El conocimiento de la Diversidad se ha ido desarrollado desde la década de los años setenta cuando el término se usaba principalmente para referirse a minorías y mujeres dentro del mercado laboral. Durante mucho tiempo, para los directivos o gerentes era habitual asumir que la Diversidad en el trabajo suponía incrementar los porcentajes de género, nacionalidad o etnia en una plantilla, es

---

<sup>15</sup> Brazzel, Michael. "Construir una Cultura de la Diversidad en el Sistema de Extensión Cooperativa": Un Libro para fomentar el diálogo y la discusión sobre el pluralismo en la extensión". Denver, 1991. Pp. 200

decir, contratar reclutar y mantener a más personas que pertenecían a los “grupos de identidad” infrarrepresentados.

Los Expertos en Diversidad pronto comenzaron a plantear dudas sobre esta presunta acción ya que se dieron cuenta de que a menudo se quedaba aislada en el departamento de Recursos Humanos y no podía trasladarse a la empresa ni a su entorno. Inicialmente hubo una contratación y unos métodos de selección muy creativos para cambiar el mosaico humano dentro de la empresa. Sin embargo, a menudo, la renovación de la plantilla era elevada y, de hecho, las minorías y las mujeres no progresaban en su carrera como se había esperado. En la mayoría de los casos, sucedía que los compañeros de trabajo consideraban a los beneficiarios de este tipo de políticas trabajadores no cualificados o no competentes. La cultura dominante del hombre blanco Anglosajón percibía la igualdad de oportunidades como una forma encubierta de discriminación inversa. Como resultado, los programas de igualdad de oportunidades en las compañías eran frecuentemente desmontados o desatendidos.

La necesidad de salir del departamento de Recursos Humanos (y al mismo tiempo de incluirlo) es evidente en un estudio realizado por la Comisión Europea<sup>16</sup> que describe las cinco ventajas más significativas que las mismas empresas con políticas activas de Diversidad asignan y estas son:

- Fortalecimiento de valores culturales dentro de la organización
- Mejora de la reputación de la compañía
- Ayuda a atraer y conservar personas con mucho talento
- Incremento de la motivación y la eficiencia de la planilla
- Aumento de la innovación y creatividad entre los empleados

---

<sup>16</sup> Keil Marion, Amershi Badrudin. Manual de Formación en Gestión de la Diversidad. International Society For Diversity Management. Comisión Europea. Europa, 2007. Pp. 46

Lo que resulta significativo en las ventajas que estas mismas empresas señalan es que conciernen a la compañía en su totalidad y no sólo a un departamento, así como a todos los niveles, especialmente a los responsables y a la dirección.

Para entender lo que es una iniciativa de Diversidad e Inclusión es preciso señalar que diversidad se refiere a las características humanas que hacen a las personas diferentes una de otra, como la raza, el género, la orientación sexual, la edad, ciertos atributos psicológicos, etc. Esta práctica es la fuerza colectiva de las experiencias, capacidades, talentos, perspectivas y culturas que cada persona posee. Es el desarrollo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización, es un proceso que crea valor añadido a una empresa, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro.

Cuando se habla de diversidad se puede fabricar una lista casi infinita de categorías que dan lugar a diferencias entre los seres humanos como el género, la edad, la clase económica, el origen nacional, el nivel de estudios o las aficiones, entre muchas otras. Cada vez en mayor medida, la ley requiere a las empresas tener en cuenta alguna de estas diferencias en sus políticas laborales. Desde el año 2000, la Unión Europea ha reconocido seis categorías sociales merecedoras de una protección especial como lo son el género, la raza, la religión/creencias, la discapacidad, la edad y la orientación sexual. Todas las empresas y especialmente las multinacionales han tenido que actualizar sus normativas para asegurar la no discriminación en el trabajo, en los mercados de productos y servicios y en el acceso a los servicios públicos y las actividades sociales. Así mismo la inclusión trata de respetar y valorar la dimensión única que cada agente y empleado agrega a la organización, es a su vez reconocer

que los agentes y empleados están en lo mejor de su creatividad y productividad cuando trabajan en un ambiente de trabajo inclusivo.

La gestión de la diversidad e inclusión es claramente algo más que tener conocimiento sobre lo que los términos significan. Lo primordial para una empresa es saber cómo puede tratar con una diversidad activa de forma estratégica, antes que todo la compañía necesita saber el porqué de implementar una iniciativa de diversidad e inclusión, segundo la empresa debe examinar sus fortalezas y debilidades, para poder captar, admitir y respetar ciertas diferencias, tercero la integración de esta iniciativa estará acompañada inevitablemente por tensiones que deberán ser aceptadas y resueltas en sentido positivo, cuarto, probablemente toda la compañía tenga que cambiar en algún sentido; de lo contrario el cambio y la nueva estrategia no permanecerán lo suficiente como para obtener los resultados deseados.

Una vez que la atención de una empresa está en reconocer las diferencias y similitudes relevantes dentro de la compañía y en su entorno, la siguiente pregunta es cómo gestionar todo esto. La sensibilidad frente a las diferencias es necesaria pero por sí misma no es suficiente para que sucedan cosas positivas. Por consiguiente, la gestión de la Diversidad e Inclusión supone fundamentalmente integrar las ideas y la práctica de la iniciativa en la gestión del día a día y los procesos de aprendizaje de la compañía y de su entorno. Las decisiones empresariales han de ser tomadas en un ambiente de confianza, aceptación y apreciación.

La dirección necesita obtener resultados. Normalmente no están interesados en grandes teorías estéticas. Para lograr sus objetivos y conseguir ventaja sobre sus competidores, la dirección necesita entender su entorno externo, incluyendo el mercado, la misión de la compañía, visión, estrategia y cultura, y es por esta

razón que la Diversidad e inclusión como iniciativa es una decisión estratégica, crucial para la supervivencia de la empresa.

Es por esto que la Gestión de la Diversidad e inclusión es el desarrollo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización, un proceso que crea valor añadido a la empresa, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro.<sup>17</sup>

En la empresa donde se realizó el trabajo de campo la iniciativa de Diversidad e Inclusión es una iniciativa que durante el año 2010 tomó mucha fuerza, ya que una cultura inclusiva de negocios les ha permitido a los empleados llegar a ser ellos mismos, dar lo mejor de sí y crecer profesionalmente generando un alto nivel de innovación. Para lograr esta cultura inclusiva la empresa se basa en tres pilares primordiales, siendo estos Talento, Cultura y Mercado, teniendo en cada uno de ellos ciertas prioridades bajo las cuales se ha trabajado tomando en cuenta las necesidades reales que existen localmente.

Diversidad e Inclusión viene a generar un alto impacto sobre el negocio positivamente, entre algunos de ellos se puede mencionar:

Fomento del Talento: Adquiere, desarrolla y retiene a los empleados y mejora habilidades y capacidades para sobresalir en equipos multiculturales en diferentes funciones.

Reflejo del Mercado: Sirve a sus clientes con excelencia ya que les permite una comprensión más profunda del pensamiento y los intereses de los pacientes y

---

<sup>17</sup> Idem Pág. 38

los clientes para satisfacer sus necesidades y demandas.

Crea una cultura dinámica gratificante: Los empleados están comprometidos y son productivos fomentando el diálogo abierto en un ambiente seguro y positivo.

Entrega soluciones innovadoras: Desarrollo de nuevas ideas y nuevas formas de pensar. Consolidación de una ventaja competitiva por medio del alcance de una mayor innovación y creatividad.

En los últimos años y debido a los cambios que han surgido a nivel mundial en las dinámicas organizacionales, los investigadores dan cada vez mayor importancia al impacto de las variables culturales sobre las organizaciones. La globalización de los mercados, el impacto de las nuevas tecnologías de la información, el traslado de empresas a otros países y la consecuente migración de personal directivo y administrativo trae como resultado el estudio de variables relacionados con el ambiente de trabajo.<sup>18</sup>

Las organizaciones han comprendido que para mantenerse competitivas resulta imperativo desarrollar y fortalecer un clima organizacional inclusivo conocido como clima de aceptación de la diversidad. El clima organizacional puede conceptualizarse entonces como un constructo que tiene diferentes dimensiones y que involucra las distintas percepciones y creencias de los miembros de una organización acerca de su entorno de trabajo tanto físico como social. Un clima de aceptación de la diversidad enfatiza la diversidad de ideas y perspectivas, vela por la puesta en práctica de políticas organizacionales de equidad y justicia, valorando las diferencias individuales de los miembros de una organización. Desafortunadamente en las organizaciones actuales tan heterogéneas ese clima

---

<sup>18</sup> Hatch, M.J. The Dynamics Of Organizational Culture. Academy of Management Review. United States of America. 1993. Pp. 693



inclusivo muchas veces resulta una ilusión. Los miembros minoritarios son generalmente asimilados a la cultura organizacional mayoritaria preexistente. Esto trae como resultado un sentimiento de exclusión de los mismos lo cual resulta en pobres resultados organizacionales tales como ausentismo, baja satisfacción laboral y menor productividad. Estudios recientes demuestran que aquellas organizaciones que no toman en cuenta las variables de clima organizacional a la hora de diseñar políticas de reducción de personal ven afectadas sus utilidades seriamente en el mediano plazo.

Desde el marco de la psicología positiva se ha conceptualizado a las organizaciones saludables o positivas como aquellas que promueven el bienestar de sus miembros por sobre otras cosas tales como dinero o productividad. Este tipo de organizaciones como lo son las empresas multinacionales se han caracterizado por emplear personas que confían en lo que hacen, que confían en la gente con la que trabajan y que disfrutan de trabajar en ese entorno. Una organización saludable presenta prácticas saludables, empleados saludables y resultados saludables. Estas compañías están orientadas hacia el capital humano y social y rescatan el capital psicológico de sus empleados. Estas organizaciones están regidas por una desviación positiva y no están basadas en la reparación del déficit. En este caso las relaciones dentro de la organización deben ser armoniosas y tanto la calidad y la ética organizacional están orientadas hacia la virtud en un espiral virtuosa creciente. Dentro de este marco de la psicología positiva la variable de aceptación de la diversidad cobra un papel central.

El impacto que una iniciativa como la de Diversidad e Inclusión tiene en el clima organizacional se evaluó mediante la percepción de los individuos que trabajan en determinada organización y de las técnicas empleadas para hacer frente a la diversidad. El clima que se genera por la aceptación de la diversidad abarca las

creencias del personal acerca de las normas y conductas reinantes en una organización y como los premios están relacionados con los esfuerzos de los empleados en las organizaciones.

Existen varios modelos sobre la aceptación de la diversidad e inclusión en las organizaciones entre ellos podemos encontrar los siguientes:

Modelo de Kozec y Sonia (1993): según este modelo el clima de diversidad está influenciado por las políticas organizacionales sobre la igualdad del acceso a los recursos, a las oportunidades en la organización y a la percepción de los grupos menos representados. Según estos autores la percepción del clima de diversidad está afectado por la posición de la persona en la jerarquía de la organización, el género la raza. Según el modelo, las mujeres y las minorías apoyan más la diversidad que los varones y los blancos.

Modelo de Cox (1993): señala que el clima de aceptación de la diversidad es una función de factores de nivel individual (identidad, prejuicio, estereotipos y personalidad) factores de grupo (diferencias culturales, etnocentrismo, conflicto intergrupal), y factores de nivel organizacional (aculturación, interacción, sesgo institucional). Lo interesante del modelo es que está vinculado a variables de resultado de orden afectivo (satisfacción laboral, identificación con la organización y compromiso con el trabajo) y de efectividad organizacional (rendimiento en el trabajo, promociones). El modelo señala que a mayor clima de aceptación de la diversidad existe un mayor rendimiento organizacional tanto de primer nivel (ausentismo, productividad, calidad del trabajo, rotación de personal, etc.) como de segundo nivel (cumplimiento de las metas de la organización, segmento del mercado, etc.)

Modelo de Hicks-Clarke y Iles (2000): este modelo combina dos de los anteriores y señala que un clima de aceptación de la diversidad está caracterizado por aquellas organizaciones que consideran la diversidad como un recurso y donde los individuos con diferentes características (tanto culturales u otras) son incluidos y bien recibidos. Los autores afirman que la retención y motivación de los grupos diversos está relacionado con los resultados organizaciones tales como satisfacción laboral, compromiso con la organización y percepción de la equidad en el mantenimiento de los recursos humanos.

Modelo de Virick, Goswami y Czekajewski (2004): afirman que la percepción del clima de diversidad tanto en mujeres como de minorías está influenciado por el tratamiento que ellas reciben en el ambiente de trabajo, la percepción de la diversidad afecta la confianza en los líderes que a su vez influencia el compromiso con la organización y en última instancia con la retención. En términos generales las minorías y las mujeres en la organización tienden a evaluar la efectividad de las iniciativas hacia la diversidad en función del clima de trabajo reinante.

Modelo de Mckay, Avery, Toniadandel, Moris, Hernandez y Hebl (2007): examina la relación entre percepción del clima de diversidad organizacional y el compromiso organizacional y la rotación de personal de todos los grupos. En otro estudio, los autores verificaron que una inclinación de los líderes a favor de del clima de aceptación de la diversidad tiene un correlato con buenos resultados organizaciones tales como el rendimiento laboral de los grupos minoritarios.

La implementación de iniciativas de Diversidad e Inclusión, o bien como lo conceptualizan otros autores, el clima de igualdad de oportunidades ha sido utilizado como un indicador de la implantación de políticas a favor de la diversidad e inclusión y en contra de la discriminación tanto en organizaciones

públicas como privadas. Dado que existen políticas internacionales acerca de la igualdad de los derechos de las personas en determinadas organizaciones, resulta interesante desde la perspectiva subjetiva evaluar el impacto de la implementación de ciertas iniciativas.

La implementación de Iniciativas como la de Diversidad e Inclusión genera un cambio dentro de la organización y aún cuando el cambio es una realidad permanente en las organizaciones, en muchas ocasiones los líderes y directivos no cuentan con las herramientas para manejarse con efectividad durante las etapas de transición. En la actualidad, estas etapas tienden a ser tan frecuentes que muy probablemente antes de culminar una ya otra esté por dar inicio.

Por ello, es vital reconocer cuando el proceso de cambio se desvía y transforma en un caos. En estos casos, existen altas probabilidades de error y consecuentemente, el fracaso de sistemas organizacionales. Los cambios actuales generalmente involucran modificaciones en términos de estrategias, tecnología, estructuras organizacionales, reducción de costos, políticas y procedimientos, implementación de nuevas iniciativas, entre otras, a fin de generar mayor productividad y mejorar el desempeño.

Ante todo, lo primordial son los protagonistas del cambio, es decir, los colaboradores de la compañía. Son ellos quienes realizan el cambio a través del lenguaje que utilizan y de su percepción de las oportunidades que representan los procesos de cambio. Cada uno percibe y evalúa su medio ambiente laboral desde perspectivas diversas. Esta percepción influye en el clima organizacional. El cual constituye uno de los aspectos claves para el desempeño de la compañía. La importancia del clima organizacional radica en que es un indicador de la gestión de la organización, y como tal, debe ser medido a fin de conocer el impacto de los cambios percibidos, las políticas y procedimientos existentes, la comunicación, el estilo de dirección y las condiciones de trabajo, entre otros.

El diagnóstico de clima organizacional es una evaluación integral que le permite detectar las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización. El estudio inicia con un análisis de la situación actual lo cual permite desarrollar una herramienta de evaluación de acuerdo a las necesidades específicas detectadas en cada compañía.

A través de encuestas a los colaboradores se evalúan factores críticos para el éxito organizacional. Los resultados de dichas encuestas le permiten diseñar un plan concreto y realista para administrar el cambio más eficientemente, ya que podrá, modificar el comportamiento de los colaboradores, favorecer las relaciones interpersonales en el trabajo, reforzar aquellos aspectos que obtengan resultados por debajo de lo esperado, mejorar la calidad y la productividad y, como consecuencia, la competitividad de la compañía.

La implementación del cambio implica un claro entendimiento de lo que está cambiando y de lo que no, por lo que la comunicación efectiva que realicen los líderes de cambio será de vital importancia. Contrario a transmitir, a sus colaboradores, un mensaje de que los cambios son imperativos porque la organización carece de personal productivo; resalte las fortalezas de la organización y procure minimizar las oportunidades de mejora con acciones correctivas, realistas y objetivas. La evaluación del Clima Organizacional en la empresa donde se realizó el trabajo de campo fue una herramienta que les servirá a Recursos Humanos para reforzar la innovación y compromiso hacia el mejoramiento continuo de la compañía.

## **1.2 Delimitación**

El trabajo de campo de la presente investigación se efectuó en una empresa farmacéutica multinacional, cuyo nombre es anónimo por políticas de seguridad de la compañía. Para efectos de recolección de la información se llevó a cabo una encuesta, la cual midió el impacto que ha tenido la iniciativa de Diversidad e Inclusión en el clima laboral con el fin de evaluar si las prácticas realizadas hasta el momento en base a los pilares de la iniciativa han tenido un efecto positivo o negativo en el clima. También se realizó una entrevista abierta a la persona encargada de la Iniciativa para poder conocer sobre lo que trata la iniciativa y las acciones que han llevado a cabo para implementarla. Para constituir la población de estudio se tomó una muestra de 25 personas de 25 a 50 años, de ambos sexos, con una escolaridad universitaria que pertenecen al sector directivo y administrativo que laboran en la empresa. La encuesta fue aplicada en la sala de Recursos Humanos durante los meses de febrero y marzo del año 2011, en la ciudad de Guatemala.

## CAPÍTULO II

### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 2.1 Técnicas

Técnica de muestreo: La población objeto de investigación estuvo constituida por el personal que labora en una empresa farmacéutica multinacional, localizada en la ciudad de Guatemala, el nombre de la empresa se conservó anónimo debido a políticas de seguridad de la compañía. Para efectos de recolección de la información se tomó una muestra de 25 personas de 25 a 50 años, de ambos sexos, con una escolaridad universitaria y que pertenecen al sector directivo y administrativo que laboran en la empresa farmacéutica multinacional. El tamaño de la muestra se estimó a partir de los registros de inventario de personal con el que cuenta la farmacéutica multinacional en la sede de Guatemala que en su total aproximado es de 70 personas, por lo que se decidió utilizar el método de muestreo no aleatorio tomando como base una muestra representativa de 25 personas, porque la población de estudio no tuvo las mismas posibilidades de ser seleccionado debido a que participaron de forma voluntaria.

Técnicas de recolección de datos: La información necesaria para la investigación se obtuvo del personal que labora en la empresa farmacéutica multinacional. Para ello, se realizó primero una entrevista preliminar a la persona encargada de la Iniciativa de Diversidad e Inclusión que pertenece al Departamento de Recursos Humanos, para conocer acerca de lo que trata esta iniciativa y las acciones que llevaron a cabo para implementarla, posteriormente se aplicó una encuesta sobre clima laboral al personal que labora en la farmacéutica. Para la encuesta se utilizó un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos sobre la iniciativa. Para la aplicación de la encuesta se les invitó a los trabajadores a la sala de recursos humanos, en donde la investigadora les

proporcione la encuesta, durante los meses de febrero y marzo de lunes a viernes en horario de 8:00 a 17: horas.

Técnicas de análisis estadístico de los datos: Se utilizó la estadística descriptiva ya que se recolectaron, presentaron, describieron, analizaron e interpretaron una colección de datos, que esencialmente consistió en resumir estos elementos de información que se obtuvieron en el trabajo de campo. La estadística descriptiva fue la forma para obtener ese conjunto de datos y conclusiones sobre el impacto de la iniciativa de Diversidad e Inclusión en el Clima Organizacional.

La descripción de los datos de investigación obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo se procesaron y tuvieron como finalidad generar resultados a partir de los cuales se realizó el análisis según los objetivos o preguntas de la investigación. Para llevar a cabo este proceso se hizo cuantitativamente por medio del análisis porcentual de los resultados obtenidos de la encuesta de clima organizacional que se le distribuyó al personal que labora en la empresa, ya que después de aplicar individualmente las encuestas, se procedió a ordenar y tabular las respuestas de los mismos.

## **2.2 Instrumentos**

Entrevista: Se realizó una entrevista preliminar a la persona encargada de la Iniciativa de Diversidad e Inclusión tipo abierta y se abordó por temas divididos de la siguiente manera: Datos Generales del programa, objetivos establecidos, roles del comité de Diversidad e Inclusión, actividades realizadas y objetivos alcanzados.

### **Guía de criterios de entrevista preliminar**

<b>Tema</b>	<b>Criterio de elaboración</b>	<b>Criterio de evaluación</b>
Datos Generales	Conocer que es una iniciativa de D&I para la empresa, Ubicación, Población, países que	Si conoce o no conoce la información general de la iniciativa.



	abarca.	
Objetivos establecidos	Objetivos claros y bien definidos, fundamento de la Iniciativa	Fundamento adecuado o no adecuado
Roles del comité de D&I	Justificación y necesidad de la creación del comité	Necesario o Innecesario
Actividades realizadas	Tipos de actividades Población a quien han sido dirigidas las actividades	Actividades productivas o no productivas
Objetivos Alcanzados	Comparación con los objetivos establecidos con los alcanzados	Si cumple o no cumple con los objetivos del programa

Encuesta: Al personal de la empresa se les distribuyo una encuesta, la cual medio el impacto que ha tenido la iniciativa de Diversidad e Inclusión en el clima laboral. La iniciativa cuenta con tres pilares fundamentales, los cuales son Talento, Cultura y Mercado, es por tal razón que el instrumento medio los aspectos de talento y cultura que son los que interesaban para la investigación. El Pilar Talento se evaluó por medio de los siguientes aspectos: Mujeres en el liderazgo, preguntas de la 5 a la 8, Background Divisional (atracción del talento mediante el uso de la iniciativa de Diversidad e Inclusión), preguntas 9 y 10, relación y colaboración con los demás, preguntas de la 16 a la 19. El Pilar Cultura se midió a partir de los siguientes aspectos: Integración Vida/trabajo, preguntas de la 1a la 4, Comunicación/Creación de conciencia, preguntas de la 11 a la 15, Entorno Psicológico de trabajo, preguntas 20 y 21, Identificación con la empresa, preguntas de la 22 a la 25. Dicha encuesta tuvo la finalidad de establecer cuáles de los pilares de la iniciativa de Diversidad e Inclusión ha tenido un mayor impacto en el clima laboral de la empresa ya sea de forma negativa o positiva.

### **Guía criterios de elaboración y evaluación de la encuesta de clima dirigida al personal de la empresa.**

No	Pregunta	Criterio de elaboración	Criterio de Evaluación
	<b>Integración Vida/Trabajo</b>		
1	¿La empresa realiza actividades para promover las relaciones internas fuera del área de trabajo?	Conocer si se realizan actividades de convivencia para integrar a los equipos.	Con frecuencia A veces Pocas Veces Nunca
2	¿La carga de trabajo ha afectado sus	Analizar la carga de trabajo	Bastante

	relaciones de familia o de amistades?		Poco Regular Nada
3	¿Su trabajo le permite conciliar responsabilidades laborales y personales?	Verificar si la empresa cumple con el objetivo que los empleados consigan un balance vida/trabajo.	Con frecuencia A veces Pocas Veces Nunca
4	¿Considera usted que en la empresa tiene flexibilidad en su horario siempre y cuando cumpla con su trabajo?	Verificar si se cumple con la política de Horario Flexible que la empresa ofrece.	Si No Puede mejorar
<b>Mujeres en el liderazgo</b>			
5	¿Cree usted que tanto mujeres como hombres tienen la oportunidad de tener un desarrollo profesional dentro de la empresa?	Conocer si existen oportunidades laborales y de carrera profesional para ambos sexos.	Si No Algunas veces
6	¿Existe un balance en cuanto a género en puestos gerenciales?	Conocer si a las mujeres se les da la oportunidad de un cargo gerencial	Si No
7	¿Considera que la empresa promueve políticas que les permitan a las mujeres compaginar vida laboral y familiar?	Verificar si se cumple con la política de maternidad que la empresa ofrece (Home base)	Si No Puede mejorar
8	¿Cree usted que la empresa es flexible en cuanto a temas relacionados con la maternidad?	Conocer si las mujeres tienen acceso a políticas especiales por maternidad	Con frecuencia A veces Pocas Veces Nunca
<b>Background Divisional (atracción del talento mediante el uso de la iniciativa de D&amp;I)</b>			
9	¿La empresa posee diversidad de talento en cuanto a procedencia de estudios y experiencia?	Conocer si la empresa acepta y valora el talento humano sin importar el lugar en donde la persona haya estudiado o la experiencia adquirida en otra empresa de la competencia.	Si No Puede mejorar
10	¿Considera que hay diversidad en su equipo de trabajo?	Conocer si las áreas están compuestas tanto por hombres como mujeres, de distinto origen, genero, religión, etc.	Si No
<b>Comunicación y creación de conciencia</b>			
11	¿Cree usted que ha existido algún tipo de discriminación en la empresa?	Conocer si las personas han sido testigos o bien han sido discriminados por estos factores en el proceso de selección.	Con frecuencia A veces Pocas Veces Nunca
12	¿Las actividades de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y compatibilidad entre personal de la empresa?	Conocer que tan efectivas han sido las actividades de convivencia realizadas hasta la fecha	Generalmente de acuerdo Solo a veces En desacuerdo
13	¿Cree usted que ha sido lo suficientemente informado en cuanto a la iniciativa de D&I?	Verificar si se le ha dado la información necesaria al personal sobre la iniciativa.	Bastante Poco Regular

			Nada
14	¿Considera que la fuerza de ventas y personal administrativo participan activamente en iniciativas internas (por ejemplo foros)?	Conocer si se ha cumplido con el compromiso de infórmale a los visitantes médicos sobre lo que pasa dentro de la empresa.	Con frecuencia A veces Pocas Veces Nunca
15	¿La gerencia manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros?	La gerencia informa adecuadamente sus lineamientos y objetivos a seguir de tal forma que el personal se sienten tomado en cuenta	Si No Puede mejorar
	<b>Relación y colaboración con los demás</b>		
16	¿Considera que con su equipo de trabajo avanzan hacia la misma dirección?	Existe una relación de colaboración con el equipo de trabajo	Con frecuencia A veces Pocas Veces Nunca
17	¿Se siente usted integrado en su equipo de trabajo?	El empleado se siente parte de un equipo de trabajo.	Bastante Poco Regular Nada
18	¿Sus aportaciones e ideas son tomadas en cuenta por su jefe inmediato?	Son tomadas en cuenta las ideas y propuestas del empleado por su jefe inmediato	Con frecuencia A veces Pocas Veces Nunca
19	¿El flujo de comunicación entre su equipo de trabajo y su jefe inmediato es?	Efectividad de la comunicación entre equipo de trabajo y jefe inmediato	Excelente Bueno Regular Malo
	<b>Entorno Psicológico de Trabajo</b>		
20	¿Se siente seguro y estable en este empleo?	Estabilidad laboral	Si No
21	¿Existe un clima de confianza y transparencia dentro de la empresa?	Conocer si los empleados consideran a su empresa ética en cuanto a sus prácticas.	Con frecuencia A veces Pocas Veces Nunca
	<b>Identificación con la empresa</b>		
22	¿Considera que las iniciativas y proyectos que la empresa realiza son competitivas comparadas con otras de la competencia?	Actualización de las propuestas para construir el mejor lugar de trabajo. (Great Place To Work)	Si No Podría mejorar
23	¿Se siente usted identificado con la cultura y valores de la empresa?	El empleado se siente identificado con la empresa	Bastante Poco Regular Nada
24	¿Considera motivadoras las políticas implementadas hasta ahora en cuanto a beneficios laborales?	Motivación hacia las políticas e iniciativas implementadas en cuanto a beneficios para el empleado	Si No Puede mejorar
25.	¿Recomendaría usted esta empresa como lugar de trabajo a un amigo?	Lealtad e identificación con la empresa.	Si No

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 Características del lugar y de la población**

##### **3.1.1 Características del lugar**

La investigación de campo se efectuó en una empresa farmacéutica multinacional con sede ubicada en la ciudad de Guatemala, cuya casa matriz esta en Europa. La entrevista se realizó en la oficina de la persona encargada de la iniciativa de Diversidad e Inclusión y la aplicación de la encuesta se llevó a cabo en la Sala de reuniones de Recursos Humanos, ambos lugares contaban con el espacio, iluminación y elementos físicos necesarios para dichos procesos.

##### **3.1.2 Características de la población**

La población objeto de estudio fue el personal directivo y administrativo que labora en la empresa, de ambos géneros y con una edad comprendida de 25 a 50 años. Las personas a las que se les aplicó la encuesta tienen un nivel académico universitario y de postgrado.

## PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 3.2 Análisis Cuantitativo

**Cuadro No. 1**

**Composición por género de la población encuestada.**

<b>Género</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Masculino	11	44%
Femenino	14	56%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de clima a colaboradores de una empresa multinacional

**Interpretación:** el cuadro no. 1 muestra que el 56% de las personas encuestadas son de género femenino, debido a que la encuesta se realizó de forma voluntaria esto indica que las mujeres son más accesibles y les interesa más participar en este tipo de actividades que a los hombres.

**Cuadro No. 2**

**Composición por edad de la población encuestada**

<b>Edad</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
25-30	5	20%
31-35	14	56%
36-40	6	24%
41-45	0	0%
46-50	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de clima a colaboradores de una empresa multinacional

**Interpretación:** el 56% de la población encuestada oscila entre el rango de edad de 31 a 35 años lo que muestra que la mayoría de población que participó en la encuesta son adultos jóvenes, de lo cual se puede deducir que son personas que ya están casadas o bien tiene compromisos familiares por lo que se ven aun más favorecidos con la iniciativa de Diversidad e Inclusión, porque muchas de las actividades y objetivos de la iniciativa benefician al personal con compromisos familiares.

### Cuadro No. 3

#### Integración Vida/Trabajo

La carga de trabajo ha afectado sus relaciones de familia o de amistades	F	%
Bastante	0	0%
Poco	11	44%
Regular	5	20%
Nada	9	36%
<b>Total</b>	25	100%

Fuente: Encuesta de clima a colaboradores de una empresa multinacional

**Interpretación:** el cuadro muestra que el 44% los colaboradores de esta empresa consideran que la carga de trabajo ha afectado poco sus relaciones familiares y sociales, y el 36% opina que no les ha afectado en nada. Lo que quiere decir que los esfuerzos de los altos directivos de la empresa de mantener un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal del empleado están dando resultados positivos logrando que las personas cumplan con su trabajo sin descuidar a su familia.

### Cuadro No. 4

#### Integración Vida/Trabajo

Dispone de un horario flexible de trabajo	F	%
Si	25	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	25	100%

Fuente: Encuesta de clima a colaboradores de una empresa multinacional

**Interpretación:** el 100% de los encuestados afirman que si cuentan con un horario flexible de trabajo, lo cual pone en evidencia que la política de horario flexible dentro de la empresa si se cumple, dándole la oportunidad al empleado de ser responsable de la organización de su tiempo y de fomentar la calidad de vida en el trabajo, incrementando la productividad y mejorando la motivación de los colaboradores, lo cual promueve la confianza entre el jefe inmediato y su equipo de trabajo para cumplir con los objetivos de la empresa.

**Tabla No. 5**  
**Mujeres en el liderazgo**

Existe un balance en cuanto a género en puestos gerenciales	F	%
Si	25	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	25	100%

Fuente: Encuesta de clima a colaboradores de una empresa multinacional

**Interpretación:** el cuadro muestra que el 100% de los encuestados consideran que si existe un balance en cuanto a género en puestos gerenciales, lo cual evidencia que dentro de la empresa se han logrado acciones y esfuerzos para que tanto mujeres como hombres tengan un desarrollo profesional y personal dentro de una compañía multinacional. Con este objetivo la empresa logra cumplir con las leyes sobre la no discriminación a la mujer, con un equilibrio en sus contrataciones.

**Cuadro No. 6**

**Atracción de talento mediante el uso de la Iniciativa de Diversidad e Inclusión**

La empresa posee diversidad de talento en cuanto a procedencia de estudios y experiencia	F	%
Si	24	96%
No	0	0%
Puede mejorar	1	4%
<b>Total</b>	25	100%

Fuente: Encuesta de clima a colaboradores de una empresa multinacional

**Interpretación:** el 96% de los encuestados opinan que la empresa si posee diversidad de talento en cuanto a procedencia de estudios y experiencia, de lo cual se puede interpretar que dentro de esta compañía en el proceso de selección de personal no se contrata a las personas por ser de alguna Universidad en particular o por ser originario de algún país diferente, si no por las cualificaciones, las aptitudes, competencias y la experiencia del aspirante. Este aspecto es importante ya que brinda diversidad a los equipos de trabajo permitiendo contar

con ideas, experiencias y costumbres diferentes, creando un clima agradable de trabajo.

**Cuadro No. 7**

**Comunicación y creación de conciencia**

Cree usted que ha existido algún tipo de discriminación en la empresa	F	%
Con frecuencia	0	0%
A veces	0	0%
Pocas Veces	0	0%
Nunca	25	100%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de clima a colaboradores de una empresa multinacional

**Interpretación:** el cuadro muestra que el 100% de la población encuestada considera que dentro de la empresa nunca ha existido ningún tipo de discriminación, lo cual ha generado un clima de tolerancia en la compañía. Los resultados evidencian que la empresa cumple con el principio número seis del pacto firmado con las Naciones Unidas, el cual señala que las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación. La empresa ha instituido medidas para promover la igualdad de oportunidades, convirtiéndola en una compañía consciente de la diversidad que poseen sus colaboradores.

**Cuadro No. 8**

**Comunicación y creación de conciencia**

La información brindada en cuanto a la iniciativa de D&I ha sido	F	%
Adecuada	24	96%
Limitada	1	4%
Insuficiente	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de clima a colaboradores de una empresa multinacional

**Interpretación:** el 96% de la población encuestada opina que la información que se les ha brindado sobre la Iniciativa de Diversidad e Inclusión ha sido adecuada, de lo cual se interpreta que los objetivos, los pilares y el contenido de la iniciativa han sido transmitidos de forma afable al personal, creando un sentido común e identidad dentro de los miembros de la compañía.



### Cuadro No. 9

#### Entorno psicológico de trabajo

Existe un clima de confianza y transparencia dentro de la empresa	F	%
Con frecuencia	22	88%
A veces	3	12%
Pocas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de clima a colaboradores de una empresa multinacional

**Interpretación:** el cuadro muestra que el 88% de la población encuestada considera que con frecuencia existe un clima de confianza y transparencia dentro de la empresa, esto da la pauta de que las relaciones en la empresa han estado basadas en la confianza que generan un clima laboral satisfactorio para directivos y empleados, aumenta el respeto entre los compañeros y mejora la relación jefe-subordinado, así mismo favorece el rendimiento y la satisfacción.

### Cuadro No. 10

#### Identificación con la empresa

Se siente usted identificado con la cultura y valores de la empresa	F	%
Bastante	25	100%
Poco	0	0%
Regular	0	0%
Nada	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de clima a colaboradores de una empresa multinacional

**Interpretación:** la población encuestada en un 100% se encuentra identificada con la cultura y valores de la empresa creando un clima laboral en el cual las personas se sienten comprometidas con su labor, logrando que los colaboradores alcancen altos niveles y resultados superiores a los esperados y sean leales a la

compañía. También lo anterior indica que las personas se identifican con la misión y la visión de la empresa y trabajan en conjunto para lograr sus objetivos.

**Tabla No. 11**  
**Beneficios Laborales**

Considera motivadoras las políticas implementadas hasta ahora en cuanto a beneficios laborales	F	%
Si	25	100%
No	0	0%
Puede mejorar	0	0%
<b>Total</b>	25	100%

**Interpretación:** el 100% de la población considera motivadoras las políticas implementadas en cuanto a beneficios laborales, lo cual muestra que la empresa ha realizado un excelente trabajo en cuanto a planificación estratégica para retención del personal ya que ofrece a sus empleados beneficios adicionales a los de la ley, tomando en cuenta las necesidades prioritarias de la población guatemalteca como lo son la salud, la educación y la economía. Dentro de estos beneficios se pueden mencionar el apoyo económico para estudiar maestrías e inglés, apoyo económico para compra de vehículos y préstamos para compra de cualquier bien material, dentro del sector salud brindan un seguro de vida, medico y de accidentes para el colaborador y su familia.

### 3.3 Análisis General

La empresa en donde se realizó el trabajo de campo una de las condiciones establecidas para propiciar el bienestar del personal fue la creación de una iniciativa de Diversidad e Inclusión. Para conocer sobre esta iniciativa se realizó una entrevista abierta a la persona encargada del programa. Esta persona pertenece a recursos humanos y tiene bajo su responsabilidad todo lo relacionado con cultura y clima en la empresa; por medio de la entrevista se pudo conocer que para la empresa Diversidad es un término que abarca las diferencias visibles e invisibles de una persona, como lo es el estilo de liderazgo, género, etnia, religión, orientación sexual, edad, etc. y la Inclusión es integrar los valores de las diferencias al trabajo que le permiten a las personas ser ellos mismos, dar lo mejor y crecer profesionalmente, esta iniciativa va dirigida a todos los miembros de la compañía, familia y proveedores, el programa se lleva a cabo en todas las sedes del mundo de la empresa; sin embargo en la sede de Guatemala se tiene a cargo lo que es Centroamérica y el Caribe. Los pilares en los que se basa la iniciativa son Talento, Cultura y Mercado, en base a estos tres pilares se crearon objetivos para desarrollar cada uno de ellos, dentro de estos objetivos están el tener una integración vida/trabajo, lograr que las mujeres sean líderes, no discriminar en las contrataciones de personal para poseer realmente diversidad en los equipos, crear comunicación y conciencia en cuanto a la importancia de la Diversidad e Inclusión, y que esto tenga un reflejo en el mercado. Dentro de los roles del comité de D&I están el proveer junto con la persona encargada de la Iniciativa ideas sobre planes concretos para llevar a cabo objetivos y actividades en pro de la iniciativa, para ser miembro de este comité es necesario que las personas posean un alto desempeño en su labor y hayan demostrado ser líderes positivos con su equipo de trabajo. Las actividades realizadas hasta el momento en cuanto a la iniciativa han sido la integración de equipos de trabajo, integración de la familia de los empleados a la empresa, creación de políticas en cuanto a beneficios laborales entre otros. Los objetivos alcanzados hasta el momento en cuanto al pilar talento han ido desde lograr un balance en cuanto a género en

puestos gerenciales y en los grupos de trabajo, creación de políticas de maternidad, se le ha brindado al personal benéficos como auxilios educativos para estudiar maestrías e idioma inglés, un salario acorde al mercado, seguros de vida, de accidentes y gastos médicos para el empleado y su familia, jornadas de salud dentro de la empresa, promoción de alimentos saludables en la cafetería de la compañía, y atraer personal extranjero para trabajar en la sede de la empresa en Guatemala. En lo que respecta al pilar de cultura, se ha creado y aprobado políticas de horario flexible de trabajo y laborar permanente desde casa, mejor comunicación entre jefe y subordinado, un clima de confianza y transparencia dentro de la empresa. La encuesta realizada al personal corrobora lo anteriormente expuesto, el personal que respondió la encuesta en un 56% fue femenino dentro del rango de edad de 31-35 años. El 44% los colaboradores de esta empresa consideran que la carga de trabajo ha afectado poco sus relaciones familiares y sociales, lo que quiere decir que los esfuerzos de los altos directivos de la empresa de mantener un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal del empleado están dando resultados positivos logrando que las personas cumplan con su trabajo sin descuidar a su familia. El 100% de los encuestados afirman que si cuentan con un horario flexible de trabajo, lo cual pone en evidencia que la política de horario flexible dentro de la empresa si se cumple, dándole la oportunidad al empleado de ser responsable de la organización de su tiempo y de fomentar la calidad de vida en el trabajo. En cuanto al balance de género en puestos gerenciales el 100% de la población considera que si existe, lo cual demuestra que dentro de la empresa se han logrado acciones y esfuerzos para que tanto mujeres como hombres tengan un desarrollo profesional y personal dentro de una compañía multinacional, de lo anterior también se deriva que el 100% de la población piense que dentro de la empresa nunca ha existido ningún tipo de discriminación, lo que ha generado un clima de tolerancia en la compañía. Un 88% de la población cree que con frecuencia existe un clima de confianza y transparencia dentro de la empresa, estos da la pauta de que las relaciones en la empresa han estado basadas en la confianza y generan un clima laboral satisfactorio para directivos y empleados, logrando así que el 100% de la

población se encuentre identificado con la cultura y valores de la empresa. De esa cuenta se crea un clima laboral en el cual las personas se sienten comprometidas con su labor para que los colaboradores alcancen altos niveles y resultados superiores a los esperados y sean leales a la compañía.

## IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

- La Diversidad e Inclusión genera en el clima laboral un sentido de pertenencia en donde todos los empleados se sienten incluidos, valorados y respetados y pone en manifiesto lo mejor de cada colaborador, siendo esto fundamental para el éxito empresarial.
- El impacto que ha tenido la iniciativa de diversidad e inclusión en el clima laboral de una empresa multinacional ha sido positivo ya que ha creado un clima laboral participativo en donde los colaboradores se encuentran motivados, existe una relación de confianza entre sus miembros y se confía plenamente en el personal, y habiendo promovido una cultura en la cual todos los empleados son capaces de dar lo mejor de sí y crecer profesionalmente.
- Los beneficios laborales que la empresa ofrece a sus empleados son adicionales a los que ofrece la ley y toman en cuenta las necesidades prioritarias de la población guatemalteca como lo son la salud, la educación y la economía.
- El papel de Recursos Humanos en la implementación de la Iniciativa de Diversidad e Inclusión va mas allá de ver a las personas como simples recursos productivos, su función se encamina más a ver al talento humano como una parte imprescindible de la organización, ya que sin este talento el logro de los objetivos de negocio no es posible.

## 4.2 Recomendaciones

- Qué la Escuela de Ciencias Psicológicas enriquezca y fortalezca el área académica enfocada a la Psicología Industrial ya que es una rama de la psicología que hoy en día tiene una competitividad alta en el mercado y para la cual es importante que los estudiantes de esta escuela estén capacitados.
- Qué la empresa objeto de investigación siga adelante con iniciativas que promuevan el bienestar del personal para mantener el clima laboral en óptimas condiciones y poder mantenerse en el ranking de uno de los mejores lugares para trabajar en el mundo.
- Qué en las empresas Guatemaltecas reconozcan que la aplicación de la psicología es imprescindible en cualquier organización, especialmente en el área de recursos humanos, ya que de esta forma se pueden alcanzar las metas y objetivos empresariales establecidos, sin sacrificar o explotar a los trabajadores, sino por el contrario; aportando condiciones necesarias para propiciar el bienestar del personal.
- Qué las empresas Guatemaltecas manejen la diversidad como una actividad crítica de la compañía, valorando el amplio espectro de diferencias culturales y personales que existen en nuestro país.
- A los profesionales de Recursos Humanos se les recomienda demostrar respeto e imparcialidad en los procesos que realizan ya que tiene un alto impacto en el personal con el cual laboran.

## BIBLIOGRAFÍA

- Academia Española, Diccionario de la lengua española. Vigésima segunda edición, Madrid, Real Academia Española, 2001. Pp 2368
- Bernal, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación. Pearson Education. Segunda Edición. Mexico, 2007. Pp.
- Brazzel, Michael. "Construir una Cultura de la Diversidad en el Sistema de Extensión Cooperativa": Un Libro para fomentar el diálogo y la discusión sobre el pluralismo en la extensión". Denver, 1991. Pp. 200
- Ciampa, Dan. Villamizar Herrera, Jesús. Liderazgo Industrial. Legis Editores. Bogota, 1991. Pp 209
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 8ª Edición. McGraw-Hill. México 2007, Pp.500
- Gan Federico, Berbel Gaspar. Manual de Recursos Humanos. Editorial UOC. Barcelona 2007. Pp. 397
- Guillen Carlos, Guil María. Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. McGraw-Hill. Interamericana de España. España 1999. Pp. 166.
- Hatch, M.J. The Dynamics Of Organizational Culture. Academy of Management Review. 1993. Pp. 693
- Keil Marion, Amershi Badrudin. Manual de Formación en Gestión de la Diversidad. International Society For Diversity Management. Comisión Europea. Europa, 2007. Pp. 46.
- Peiró, J. M. y Prieto, F. Tratado de Psicología del Trabajo, vol. I. La actividad laboral en su contexto. Madrid 1996. Pp. 448.
- Salazar Tetzaguic, Manuel de Jesus. Culturas e Interculturalidad en Guatemala. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades. Enero 2001. Pp. 20
- Stephen P, Robbins. Comportamiento Organizacional. 10ª. Ed. Pearson Education. Mexico, 2004. Pp. 704
- Caraveo Sandoval, María del Carmen. "Concepto y dimensiones del clima organizacional". Año 10, Número 27.



- Tomás Calleja. ¿Por qué los valores son una ventaja competitiva? Página Web: [www.lanacion.com](http://www.lanacion.com)

**Egrafias:**

- [www-madrimasd.org/que es una empresa?](http://www-madrimasd.org/que-es-una-empresa/)
- [www.lanacion.com](http://www.lanacion.com)
- [www.gestiopolis.com/economia/derecho-internacional-de-la-empresa.htm](http://www.gestiopolis.com/economia/derecho-internacional-de-la-empresa.htm)

## **ANEXOS**

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano -Cum-  
Centro de Investigaciones de Psicología –CIEPS-  
Coordinadora General: Licda. Mayra Luna  
Revisor: Lic. Helvin Velásquez  
Asesora: Licda. Doris López  
Estudiante Investigador: María Alejandra Villatoro López

## **Entrevista**

### **Datos Generales:**

1. ¿Qué es Diversidad e Inclusión?
2. ¿En donde se lleva a cabo la Iniciativa de Diversidad e Inclusión?
3. ¿Qué personal puede participar en esta Iniciativa?
4. ¿A qué países abarca la Iniciativa de D&I?

### **Objetivos Establecidos:**

5. ¿Cuáles son los pilares de la iniciativa de Diversidad e Inclusión?
6. ¿Que objetivos tienen planteados para este año?
7. Cuál es la finalidad de contar con esta iniciativa dentro de la empresa?

### **Roles del Comité de D&I:**

8. ¿Cuál es la función del comité de diversidad e inclusión?
9. ¿Por quienes está conformado el comité de D&I, deben estas personas tener un perfil específico dentro de la empresa?
10. ¿Qué acciones llevan a cabo el comité para la iniciativa de Diversidad e Inclusión?

### **Actividades realizadas:**

11. ¿Qué actividades han realizado hasta el momento relacionadas con la iniciativa de D&I?
12. ¿Qué tipo de actividades llevan a cabo para implementar la iniciativa de D&I?
13. ¿Hacia quienes van dirigidas esas actividades?

### **Objetivos Alcanzados:**

14. ¿Qué avances han tenido en cuanto a los objetivos establecidos de la Iniciativa?
15. ¿Qué han hecho para atender a cada pilar en la Iniciativa?



- |   |  |   |
|---|--|---|
| 3 | ¿Su trabajo le permite conciliar responsabilidades laborales y personales? | Con frecuencia<br>A veces<br>Pocas Veces<br>Nunca |
| 4 | ¿Dispone de un horario flexible de trabajo?                                | Si<br>No  |

**Mujeres en el liderazgo:**

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 5 | ¿Cree usted que tanto mujeres como hombres tienen la oportunidad de tener un desarrollo profesional dentro de la empresa? | Si<br>No<br>Algunas veces                         |
| 6 | ¿Existe un balance en cuanto a género en puestos gerenciales?   | Si<br>No  |
| 7 | ¿La empresa promueve políticas que les permitan a las mujeres compaginar vida laboral y familiar?                         | Si<br>No<br>Puede mejorar                         |
| 8 | ¿Cree usted que la empresa es flexible en cuanto a temas relacionados con la maternidad?                                  | Con frecuencia<br>A veces<br>Pocas Veces<br>Nunca |

**Background divisional (atracción de talento mediante el uso de la iniciativa D&I en la selección de personal):**

- |    |  |                           |
|----|--|---------------------------|
| 9  | ¿La empresa posee diversidad de talento en cuanto a procedencia de estudios y experiencia? | Si<br>No<br>Puede mejorar |
| 10 | ¿Considera que hay diversidad en su equipo de trabajo?                                     | Si<br>No                  |

### **Comunicación/creación de conciencia:**

- |    |   |   |
|----|---|---|
| 11 | ¿Cree usted que ha existido algún tipo de discriminación en la empresa?   | Con frecuencia<br>A veces<br>Pocas Veces<br>Nunca |
| 12 | ¿Las actividades de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y compatibilidad entre personal de la empresa?              | Si<br>No<br>Puede mejorar                         |
| 13 | ¿La información brindada en cuanto a la iniciativa de D&I ha sido?  | Adecuada<br>Limitada<br>insuficiente              |
| 14 | ¿La fuerza de ventas y personal administrativo participan activamente en iniciativas internas (por ejemplo, foros)?                           | Con frecuencia<br>A veces<br>Pocas Veces<br>Nunca |
| 15 | ¿Recursos Humanos manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre los miembros de la compañía? | Si<br>No<br>Puede mejorar                         |

### **Relación y colaboración con los demás:**

- |    |   |   |
|----|---|---|
| 16 | ¿Considera que con su equipo de trabajo avanzan hacia la misma dirección? | Con frecuencia<br>A veces<br>Pocas Veces<br>Nunca |
| 17 | ¿Se siente usted integrado en su equipo de trabajo?                       | Bastante<br>Poco<br>Regular<br>Nada               |
| 18 | ¿Sus aportaciones e ideas son tomadas en cuenta por su jefe inmediato?    | Con frecuencia<br>A veces<br>Pocas Veces<br>Nunca |
| 19 | ¿El flujo de comunicación entre su equipo de                              | Excelente   |

trabajo y su jefe inmediato es?

Bueno  
Regular  
Malo

**Entorno psicológico de trabajo:**

20 ¿Se siente seguro y estable en este empleo?

Si  
No

21 ¿Existe un clima de confianza y transparencia dentro de la empresa?

Con frecuencia  
A veces  
Pocas Veces  
Nunca

**Identificación con la empresa:**

22 ¿Considera que las iniciativas y proyectos que la empresa realiza son competitivas comparadas con otras de la competencia?

Si  
No  
Puede mejorar

23 ¿Se siente usted identificado con la cultura y valores de la empresa?

Bastante  
Poco  
Regular  
Nada

24 ¿Considera motivadoras las políticas implementadas hasta ahora en cuanto a beneficios laborales?

Si  
No  
Puede mejorar

25 ¿Recomendaría usted esta empresa como lugar de trabajo a un amigo?

Si  
No