

Voto

[Handwritten signature]



[Handwritten signature]



[Handwritten signature]



[Handwritten signature]
20/9/2020



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA – CIEP’s-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“CONSECUENCIAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL A CAUSA DE UN
DESPIDO COLECTIVO, EN LA EMPRESA AUTO CLÍNICAS COJÚLUN S.A.”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

LUCÍA MARISOL RIVAS PÉREZ

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICOLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2020

CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIA PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

M.A. MYNOR ESTUARDO LEMUS URBINA

DIRECTOR

LICENCIADA JULIA ALICIA RAMÍREZ ORIZÁBAL

SECRETARIA

LICENCIADA CLAUDIA JUDITT FLORES QUINTANA

M.A. KARLA AMPARO CARRERA VELA

REPRESENTANTES DE LOS PROFESIONALES

ASTRID THEILHEIMER MADARIAGA

LESLIE DANINETH GARCÍA MORALES

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

LICENCIADA LIDEY MAGALY PORTILLO PORTILLO

REPRESENTANTE DE EGRESADOS



De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

04 de septiembre de 2020

Estudiante
Lucía Marisol Rivas Pérez
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto TERCERO (3º) del Acta CUARENTA Y OCHO GUIÓN DOS MIL VEINTE (48-2020), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 13 de agosto de 2020, que copiado literalmente dice:

"TERCERO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: "CONSECUENCIAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL A CAUSA DE UN DESPIDO COLECTIVO, EN LA EMPRESA AUTO CLÍNICAS COJÚLUM S.A.", de la carrera de: Licenciatura en Psicología, realizado por:

Lucía Marisol Rivas Pérez

CUI: 2677 95602 0101
CARNE: 2014-07691

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Estuardo Bauer Luna y revisado por la Licenciada Elena María Soto. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo 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 ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal
SECRETARIA



/Gaby



UGE-43-2020



Guatemala, 25 de agosto 2020

Señores
Miembros del Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
CUM

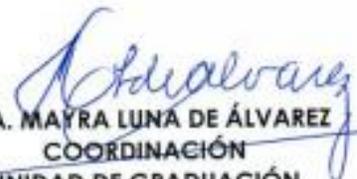
Señores Miembros:

Deseándoles éxito al frente de sus labores, por este medio me permito informarles que de acuerdo al Punto Tercero (3º.) de Acta 38-2014 de sesión ordinaria, celebrada por el Consejo Directivo de esta Unidad Académica el 9 de septiembre de 2014, la estudiante, **LUCÍA MARISOL RIVAS PÉREZ, CARNÉ NO. 2677-95602-0101, REGISTRO ACADÉMICO No. 2014-07691 y Expediente de Graduación No. L-78-2019-I**, ha completado los siguientes Créditos Académicos de Graduación:

- 10 créditos académicos del Área de Desarrollo profesional
- 10 créditos académicos por trabajo de graduación
- 15 créditos académicos por haber realizado examen técnico profesional privado respectivamente.

Por lo antes expuesto, en base al **Artículo 53 del Normativo General de Graduación**, solicito sea extendida la **ORDEN DE IMPRESIÓN** del Informe Final de Investigación **"CONSECUENCIAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL A CAUSA DE UN DESPIDO COLECTIVO, EN LA EMPRESA AUTO CLÍNICAS COJÚLUM S.A."**, mismo que fue aprobado por la Coordinación del Centro de investigaciones en Psicología -CIEPs- "Mayra Gutiérrez" el 04 de NOVIEMBRE del año 2019.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


M.A. MAYRA LUNA DE ÁLVAREZ
COORDINACIÓN
UNIDAD DE GRADUACIÓN
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



Lucía, G.

CC. Archivo

Adjunto: Expediente completo digital e Informe Final de Investigación digital.

DEDICATORIA A:

- Dios** Por ser luz y guía en mi camino, por darme sabiduría, paciencia, inteligencia y llenarme de bendiciones en todos los aspectos de mi vida.
- Mis padres** Nuria Marisol y Byron Alberto, por su amor incondicional, su apoyo en los buenos y malos momentos, por su sacrificio y esfuerzo, gracias a ustedes estoy culminando este gran logro. Los amo con todo mi corazón.
- Mi hermano** Byron Alejandro, por su amor fraternal y por los momentos en los que con una broma lograbas hacerme reír, haciendo el proceso menos difícil, que esto sea un ejemplo para que tú también logres tus metas. Te quiero mucho hermano.
- Mi novio** Hugo Alejandro, por tu paciencia, tu apoyo durante todo este proceso y por motivarme a ser una mujer de éxito. Me siento feliz de saber que tengo a un excelente hombre a mi lado. Te amo mi amor.
- Mi familia** Por ser motivación y brindarme su apoyo en todo momento. Los quiero mucho a todos.
- Mis amigos** Por darme una amistad sincera y de apoyo durante todo este proceso.

AGRADECIMIENTOS A:

- Dios** Por su amor infinito, sus bendiciones, por la vida y por las oportunidades que me ha dado.
- Mis padres** Nuria Marisol y Byron Alberto, por darme su amor y apoyo incondicional en todo momento. Por sus consejos y su esfuerzo, este logro es gracias a ustedes. Los amo con todo mi corazón.
- Mi hermano** Byron Alejandro, Por su amor fraternal. Te quiero hermano.
- Mi novio** Hugo Alejandro, por su apoyo, su amor y la motivación que me dio para culminar esta meta. Te amo.
- Mi familia** Por llenarnos de amor y de apoyo a mis padres y a mí.
- Mis amigos** Por acompañarme durante todos mis años de estudios y por su amistad sincera y honesta.
- Mi revisora** Elena Soto, por confiar en mi trabajo de investigación y darme la guía para finalizar con éxito este proyecto.
- Auto Clínicas Cojúlun** Por la oportunidad de entrar en su organización y brindarme la información necesaria para poder llevar a cabo esta investigación.
- La USAC** Por darme el conocimiento y el crecimiento profesional, durante estos 5 años de carrera que albergaron mis sueños y me ayudaron a llegar a ellos. Me siento comprometida como estudiante sancarlista a representarlos digna y profesionalmente. Haciendo que se cumpla el “ID Y ENSEÑAR A TODOS”.

INDICE

RESUMEN

PRÓLOGO

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del problema y Marco teórico	1
1.01 Planteamiento del problema	1
1.02 Objetivos	4
1.02.1. General.....	4
1.02.2. Específicos.....	4
1.03 Marco teórico	5
1.03.1 Antecedentes.....	5
1.03.2 Contexto guatemalteco	6
1.03.3 Historia de la psicología organizacional.....	7
1.03.4 Marco institucional	8
1.03.5 Clima organizacional	9
1.03.6 Tipos de clima organizacional	12

1.03.7 Comportamientos del clima organizacional	14
1.03.8 Características del comportamiento organizacional.	15
1.03.9 ¿Qué esperan las personas de la organización?	16
1.03.10 Percepción organizacional	17
1.03.11 Factores que influyen en la percepción.	17
1.03.12 Distorsiones de la percepción.	18
1.03.13 Satisfacción laboral.....	18
1.03.14 Motivación.....	20
1.03.15 Teorías de la Motivación	22
1.03.16 Estrés y conflicto	25
1.03.17 Causas del estrés.	28
1.03.18 Consecuencias del estrés.....	29
1.03.19 Conflicto.	30
1.03.20 Despidos en Guatemala	32
1.03.21 Normativa guatemalteca	34

CAPÍTULO II

2. Técnicas e Instrumentos.....	36
2.01 Enfoques de investigación.....	36
2.02 Técnicas.....	36
2.02.1. Técnicas de muestreo.....	36
2.02.2 Técnica de recolección de datos	37
2.02.3 Técnica de análisis de datos.....	38
2.03 Instrumentos	40
2.04 Operacionalizacion de variables.....	42

CAPÍTULO III

3. Presentación, Interpretación y Análisis de resultados.....	46
3.01 Presentación, interpretación y análisis de los resultados.....	46
3.01.1 Características del lugar.....	46
3.01.2 Características de la muestra	46
3.02 Presentación e interpretación de resultados	46
3.02.1 Clima organizacional	46
3.02.2 Satisfacción laboral.....	49

3.03 Análisis General	53
CAPÍTULO IV	
4. Conclusiones y recomendaciones	56
4.01 Conclusiones	56
4.02 Recomendaciones	57
Referencias Bibliograficas	59
Anexos	62
Anexo 1: Consentimiento Informado	62
Anexo 2: Instrumento de medicion de clima Organizacional	64
Anexo 3: Instrumento de medicion de Satisfaccion laboral.....	67
Anexo 4: Instrumento de medicion	70
Anexo 5	73

RESUMEN

Consecuencias en el clima organizacional a causa de un despido colectivo, en la Empresa Auto Clínicas Cojulún, S.A.

Autora: Lucía Marisol Rivas Pérez

La presente investigación tiene como objetivo general conocer las consecuencias en el clima organizacional en la empresa Auto Clínicas Cojulún S.A. en el departamento de enderezado y pintura tras un despido colectivo. Estableciendo así, los objetivos específicos que constan en conocer las consecuencias que deja en el clima organizacional un despido colectivo, determinar la satisfacción laboral del empleado ante el despido colectivo y la implicación que tiene el despido colectivo en el desempeño laboral y la motivación de los colaboradores que aun pertenecen a la empresa; para así comunicar los resultados a los colaboradores y una posible acción a tomar ante el problema. La investigación se llevó a cabo en la empresa Auto Clínicas Cojulún, S.A. Utilizando la técnica de muestreo por conveniencia se tomó como muestra 26 empleados del área de enderezado y pintura, a quienes se les fue administrado el cuestionario modificado de Koys y Decottis sobre clima organizacional en un modelo de escala de Likert. El enfoque utilizado fue cuantitativo con diseño descriptivo transversal de tipo observacional.

Se concluyó por medio de este trabajo de investigación que las consecuencias en el clima organizacional a causa de un despido colectivo en Auto Clínicas Cojulún S.A, en el área de enderezado y pintura son, a nivel global negativas. Dichas consecuencias radican en torno a una actitud de rechazo por parte de los empleados hacia la empresa. A pesar que los trabajadores se encuentran satisfechos en algunos ámbitos como en el trabajo en general y la autonomía que se les brinda dentro de la empresa, las consecuencias que deja en el clima organizacional tras un despido colectivo son sentimientos de insatisfacción por falta de equidad y confianza, por cómo se realiza el trabajo en la empresa y por la relación subordinado-supervisor; a esto se añade inconformidad con la remuneración del trabajo.

PRÓLOGO

El tema de investigación sobre las consecuencias en el clima organizacional a causa de un despido colectivo en la empresa Auto Clínicas Cojulun, S.A. durante el mes de enero del año 2018 en donde se despidió a la mitad del personal que componían el área de enderezado y pintura de la empresa. Luego del despido se observó en los empleados que aun continuaban laborando, insatisfacción, desmotivación, ansiedad, estrés, miedo a ser el siguiente y bajo desempeño, por lo que se surgió la motivación de investigar las consecuencias en el clima organizacional.

El clima organizacional dentro de una empresa es la cultura de la misma, son las características que describen los sentimientos de los empleados sobre el trabajo y los jefes. Esto tiene una gran implicación en la motivación y el desempeño laboral de los empleados. Esta investigación es de ayuda para mejorar el clima organizacional dentro de la empresa, conociendo como los empleados se sienten ante el despido de los compañeros de trabajo, tomar en cuenta la opinión y con esto mejorar el desempeño dentro de la empresa, ayudando a la productividad de la misma. De esta forma, mediante la presente investigación, se logró conocer dichas consecuencias en el clima organizacional en la empresa tras un despido colectivo. Estableciendo así, la satisfacción laboral del empleado, la implicación que tiene el despido en el desempeño laboral y la motivación de los colaboradores que aun pertenecen a la empresa.

Los empleados de una organización son el activo más importante de la misma, ya que estos son el motor de la organización. Cuando existe una mala comunicación, no hay sentido de pertenencia es entonces cuando el clima de la organización corre el riesgo de ser hostil, viéndose afectada en el desempeño de los empleados. Para determinar el clima de una organización se necesitan de instrumentos que midan las expectativas de los empleados con respecto a la empresa. Durante la aplicación del instrumento de investigación, se tuvo la oportunidad de platicar con los supervisores del personal sobre las percepciones subjetivas y propias en cuanto a los empleados, quienes refirieron haber observado en ellos una actitud favorable pero poco colaboradora, desmotivación y en algunos casos miedo a

ser despedidos. Al explicarles cuál era el fin de la encuesta y la razón por la cual se les había llamado, cambio su actitud y realizaron la encuesta de manera dedicada.

Luego de obtener los resultados de la prueba, se dieron a conocer en la empresa Auto Clínicas Cojulun, S.A. por medio de una reunión general con los jefes inmediatos y los empleados involucrados en el proceso. Se dieron las soluciones aplicables al problema, como un sistema de puertas abiertas en donde el personal tiene completo acceso a los jefes y a comunicarse con ellos. Capacitaciones impartidas una vez al mes sobre diferentes temas, tanto profesionales como motivacionales y de crecimiento personal. Comprometiéndose a la mejora constante y el apoyo a todos los empleados.

Para finalizar el proceso se dedica un agradecimiento a la empresa Auto Clínicas Cojulun S.A. por abrir las puertas a esta investigación. Por dar acceso a todos los datos dentro de la empresa y a los empleados. Al Gerente General René Cojúlun, por el apoyo y la credibilidad a esta investigación. A los empleados del área de enderezado y pintura que con entusiasmo y a pesar de la situación de la empresa, realizaron las pruebas consiente y activamente.

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema y Marco teórico

1.01 Planteamiento del problema

La presente investigación busca conocer las consecuencias en el clima organizacional ante un despido colectivo dentro de la empresa Auto Clínicas Cojulun, S.A., Según la teoría organizacional de Rensis Likert. El clima organizacional dentro de una empresa es una estructura dinámica de la organización creada por los empleados, siendo el clima organizacional un término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones; es la sensación, personalidad, o carácter del ambiente de una organización. Este clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores, como la autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otros. (García, 2009).

Existen diversos factores que se ven implicados en el desarrollo positivo o negativo del clima organizacional. El despido es una consecuencia negativa; dándose este cuando el empleador decide terminar la relación laboral por causas justas o injustas. En la empresa Auto Clínicas Cojulun, S.A. durante el mes de enero del año 2018, se dio un despido colectivo de 23 empleados, quienes representaban gran parte del área de enderezado y pintura de la empresa. Luego de este proceso de despido, se observó entre los trabajadores desinterés, bajo desempeño, fatiga, desmotivación, miedo a ser el siguiente, ansiedad y estrés. Esto afecta el desempeño de los empleados, afectando así la productividad de la empresa.

Según un estudio previo sobre medición de clima organizacional, se concluyó que, en términos generales, la satisfacción de los empleados es aceptable. Sin embargo, factores como ansiedad, estrés y fatiga, influyen no solo en el desempeño de los empleados, sino que también en un clima positivo o negativo. Dentro de las consecuencias positivas se

encontró que había: afiliación, poder, productividad, satisfacción y adaptación; mientras que dentro de las consecuencias negativas se encontraron alta rotación, ausentismo y baja productividad. Por lo tanto, los jefes de mayor jerarquía deben considerar si los empleados ven oportunidades de desarrollo a pesar de los beneficios que les brindan, teniendo como base un crecimiento sólido y no solo ser vista como una oportunidad de generar ingresos económicos. (Investigaciones C.D.E & Psicología E.N, 2016)

En Guatemala, la tasa de desempleo abierto según el Instituto Nacional de Estadística Guatemala (INE), durante el año 2016 en el área urbana metropolitana es del 5.5, siendo esta mayor a la tasa del 2015 con un 5.3 y del 2014 con un 4.7. Con esto, se deduce que con el paso de los años en Guatemala hay una mayor cifra de desempleo. Una causa atribuible se debe a la falta de recursos económicos por parte de las empresas para poder solventar diversos puestos de trabajo, por lo que el despido es una implicación negativa de esta situación. (Instituto Nacional de Estadística Guatemala, 2016)

Se define el clima organizacional como “favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral; es desfavorable cuando frustra esas necesidades” (Chiavenato, 2011). El clima de la organización influye en el estado motivacional de las personas y a la vez, este influye en el primero”. Así mismo, Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben. Por lo tanto, la percepción del clima organizacional estará determinada por la percepción que tienen del mismo y el nivel de satisfacción. (Rodríguez, 2016)

Las consecuencias de un mal manejo en un proceso de Recursos Humanos (despido y en este caso colectivo), se vio afectado negativamente el clima organizacional dentro de la empresa de Auto Clínicas Cojulún, durante el proceso de aplicación del instrumento y a través de entrevistas con los supervisores, se evidenció que los empleados tenían una actitud poco colaboradora, reflejando el manejo inadecuado de información y como se comunica la misma, ningún empleado tuvo conocimiento previo sobre las encuestas, el día de la aplicación los jefes les comentaron el proceso creando incertidumbre y miedo (como

referido que fue percibido subjetivamente por los supervisores), se les explicó el proceso y para que eran las encuestas, logrando una buena respuesta de los empleados.

Es por esto por lo que se busca conocer las consecuencias en el clima organizacional a causa de un despido colectivo y con esto determinar la satisfacción laboral del colaborador frente al despido colectivo. Por último, se pretende responder qué implicación tiene el despido colectivo en el desempeño laboral y la motivación del empleado. Para responder estas afirmaciones se crearon objetivos en base a las preguntas de investigación. Las consecuencias negativas en el Clima Organizacional trajeron consigo problemáticas que no permiten el desarrollo del personal de la empresa. Por tal razón surge la necesidad de conocer las consecuencias que deja el despido colectivo en los empleados de la organización.

1.02 Objetivos

1.02.1. General

- Establecer las consecuencias en el clima organizacional a causa del despido colectivo en Auto Clínicas Cojulún, S.A., en el área de Enderezado y Pintura.

1.02.2. Específicos

- Conocer las consecuencias que deja en el clima organizacional un despido colectivo.
- Determinar la satisfacción laboral del empleado ante el despido colectivo.
- Deducir la implicación que tiene el despido colectivo en el desempeño laboral y la motivación de los colaboradores que aun pertenecen a la empresa.

1.03 Marco teórico

1.03.1 Antecedentes

En el artículo 76 del código de trabajo de Guatemala, establece que “hay terminación de los contratos de trabajo cuando una de las dos partes que forman la relación laboral le ponen fin a esta”. El código de trabajo establece 4 tipos de despido: despido directo injustificado, despido indirecto, la renuncia. En todos los casos existen artículos que respaldan cada uno de los procesos. (Ministerio de Trabajo, 2014).

Guatemala tiene la tasa de desempleo más baja de Latinoamérica, lo que cualquier país busca es tener una baja tasa de desempleo. En este caso es un signo de un alto porcentaje de trabajo informal. En Guatemala se estima que el 70.2% de las personas trabajan en el sector informal. La tasa de desempleo en el país es de un 2.4%, siendo la más baja de toda América Latina y de la de Estados Unidos que es de 4%. En dicho índice el país se encuentra en la posición 196 de 2015 países. Estados Unidos se ubica en el puesto 154, siendo mejor las posiciones más altas. (Index Mundi, 2018)

La economía más grande de Centroamérica se ubica dentro de los países con mayores niveles de desigualdad en Latinoamérica, con altos índices de pobreza y con algunas de las tasas de desnutrición crónica y de mortalidad materno-infantil más altas de la región. (Index Mundi, 2018)

En Guatemala ante una mejor condición socioeconómica y un mayor nivel educativo, el costo de oportunidad de no integrarse al mercado laboral se incrementa y por lo tanto la participación económica de la población es mayor. Debido a los niveles de precariedad las condiciones de vida y la ausencia de políticas de protección social para el desempleo, se ha observado que las tasas de desempleo son bajas, por debajo del nivel nacional 1.9%. Las tasas de desempleo son mayores en mujeres que en hombres, principalmente para las más jóvenes 5.4% para aquellas entre 15 y 24 años de edad, las no indígenas 3,2% y las urbanas 3%. Estas tasas bajas de desempleo distan de una situación

de pleno empleo, sino que corresponden a que gran parte de la población de desenvuelve en trabajos precarios e informales, lo cual afecta en mayor grado a la población femenina. (Guzmán & Cabrera, 2010)

Este fenómeno está asociada a la incapacidad de las economías de generar suficientes puestos de trabajo de calidad, a la desregularización del mercado laboral, a la escasa formación de la fuerza laboral, así como a la necesidad de las personas de percibir algún tipo de ingreso ante la falta de políticas públicas de protección al desempleo y las precarias condiciones de vida. El sector informal ha sido de alguna manera, un mecanismo de supervivencia ante el desempleo.

1.03.2 Contexto guatemalteco

Un despido en Guatemala tiene una gran afección en cualquier organización y fuera de ella, cuando un despido no está justificado por la ley, no se puede suspender al trabajador de sus labores por ningún motivo, cuando suceden estos despidos se ve afectado no solo el país si no su desarrollo funcional, ya que al violentar las leyes establecidas por el gobierno generan desorden, atropellos de derechos laborales, caos económico, desventajas para los trabajadores, malas condiciones de bienestar y se ven expuestos ante los el aprovechamiento que tienen los empleadores que infringen la ley. Estos empleadores abren paso al mal manejo económico, laboral y social de la realidad guatemalteca. (Barillas, 2015)

En Guatemala, el código de trabajo es el que rige las normas y las leyes que protegen al empleado y al empleador. Los contratos de trabajo en Guatemala aun si son por tiempo indefinido poseen terminación del mismo, lo cual, si está regulado, pero se limitan a proteger a ambas partes desde una perspectiva positivista objetiva, sin tomar en cuenta ninguna valoración o estado psicológico de la persona. En la terminación del contrato, que como bien se sabe tendrá repercusiones inmediatas en el individuo, es indispensable conocer las formas del contrato de trabajo, las cuales proveerán el conocimiento jurídico de las responsabilidades del empleado o empleador. Sin embargo, en ninguno se respalda psicológicamente al empleado.

La inestabilidad laboral que se vive en la sociedad repercute en la economía de la misma, y que la pérdida de personal calificado afecta la estabilidad de la organización, tanto económicamente como competitiva. Cuando existe una violación a los principios constitucionales en materia laboral por parte de los empleadores, repercuten en un alto índice de desempleo nacional que deviene del mismo desempleo existente. (Barillas, 2015).

1.03.3 Historia de la psicología organizacional

La psicología organizacional nace cercana a la psicología como ciencia, iniciando con estudios sobre la eficiencia industrial y las diferencias individuales. Estas últimas llevaron las pruebas de capacidad mental. Los estudios que se realizaron en Hawthorne promovieron el estudio de las emociones de los trabajadores. La ingeniería humana tomo importancia durante la segunda guerra mundial.

A mediados de 1880 se entrenaron a dos psicólogos los cuales tendrían una gran influencia en la naciente psicología organizacional, Hugo Munsterberg y James McKeen Cattell. Munsteberg fue uno de los primeros en medir las capacidades de los trabajadores y vincularlas con el desempeño, algo que fue novedoso en su tiempo, este psicólogo aplico la estadística rudimentaria para “analizar” los resultados de sus estudios. Cattell fue un psicólogo contemporáneo de Munsterberg y fue reconocido por ser uno de los primeros que resaltaron la importancia de las diferencias entre los individuos como forma de predecir su conducta. Wundt, quien fue el fundador del primer laboratorio de psicología y bajo su dirección estudiaron, estaba más interesado en las leyes generales de la conducta que en las diferencias entre los sujetos al responder a sus estímulos experimentales. (Landy F., Conte.J, 2005, Pg.13)

En 1930 la psicología industrial se enfocó al uso de las pruebas de capacidad mental para seleccionar a los mejores trabajadores. Durante la segunda guerra mundial se renovó el interés en la evaluación de las capacidades, para poder ubicar correctamente a los reclutas en puestos militares tecnológicos, en este momento se introdujeron los centros de evaluación. El título VII del Acta de los Derechos Civiles de 1964, obligaba a los

empleadores a justificar el uso de pruebas y otras políticas en términos de igualdad de oportunidades.

Hacia 1950, conforme los empleadores se percataban de que los intereses, actitudes y la personalidad podrían contribuir con los resultados esperados, como la productividad y la estabilidad de la fuerza laboral. La mayoría de los psicólogos industriales se enfocaron a mejorar la productividad y a reducir la conducta contraproducente como el ausentismo o la rotación, existía una tendencia a ver tres ramas de la psicología organizacional como no relacionadas y posiblemente en competencia, para explicar la conducta industrial, en esos tiempos se daba por hecho que la unidad de análisis era el individuo en vez del grupo de trabajo, la organización o incluso la cultura. (Landy F., Conte.J, 2005, Pg.15).

1.03.4 Marco institucional

La empresa Auto ClínicasCojulún, S.A.es una empresa creada en abril de 1980 por Isaac Felipe Cojulún Sum.Comenzó como un taller de mecánica automotriz en ese tiempo se contaba únicamente con 3 empleados dentro de estos dos eran mecánicos. Con el paso del tiempo fue creciendo y en el año de 1988 introdujeron el área de enderezado y pintura para automóviles. En ese momento contaban con 12 empleados. Luego de unos años se volvió un reconocido lugar de enderezado y pintura automotriz, siendo un taller que ofrece pintura y servicio de alta calidad.

Actualmente, cuentan con 45 empleados de los cuales 26 pertenecen al área de enderezado y pintura, 14 son del área administrativa y 5 empleados del área de servicios y limpieza. Dentro de esta organización cuentan únicamente con dos personas del área de recursos humanos, los cuales son del área de nóminas y administración de papelería de los empleados. Esta es la primera vez que se realiza una evaluación del clima organizacional para medir la satisfacción de los empleados y su percepción. Se ha observado un clima hostil y de bajo desempeño en los empleados debido al despido colectivo. Por lo cual esta investigación será de ayuda para dar una guía a la empresa sobre los factores en los que están fallando como empleadores y así poder buscarle una solución.

1.03.5 Clima organizacional

El clima organizacional hoy en día es un factor de gran relevancia para la todas las organizaciones, este clima es una dimensión de la calidad de la vida laboral del cual se puede evaluar en qué manera los colaboradores perciben su entorno laboral, la productividad, el desempeño y la satisfacción de los mismos, y como este genera un gran aporte para conocer como el empleado se ve impactado emocionalmente ya sea de forma positiva o negativa por el mismo.

Es el ambiente interno que los miembros de la empresa perciben en la organización, este está relacionado con la motivación de sus miembros. Cuando la motivación es alta entre los integrantes el clima organizacional se mantiene en un rango alto con relaciones satisfactorias como lo son: un buen estado de ánimo, interés, colaboración, etc. Cuando se percibe una insatisfacción o una baja motivación se debe a una insatisfacción y frustración en las necesidades de los empleados, y esto trae consecuencias que se caracterizan por bajo desempeño, desinterés, depresión, apatía y en casos extremos se tiene el conocimiento empírico de casos de agresividad, tumulto, e inconformidad. (Chiavenato, 2007).

Un conjunto amplio y flexible de la influencia que tiene la motivación en el clima organizacional, el cual se define por las siguientes cualidades o propiedades del clima, definidos por (Chiavenato, 2007, Pg.59):

1. Se percibe o experimenta por los miembros de la organización
2. Influye en sus comportamientos

El clima organizacional es creado por la percepción de los empleados, según Rensis Likert (1986) “La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de 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.” (Rodríguez, 2016)

En cada organización existe una cultura y un clima específicos, en los cuales se busca que los empleados se adapten a ellas y puedan desarrollar sus capacidades dentro de la misma, buscando cumplir con los objetivos y procesos de la organización. Por tal razón cada organización debe de conocer a sus empleados, deben de tomar el compromiso de identificar y conocer a sus colaboradores, que los motiva y las competencias que poseen, ayudando a todos los individuos a adaptarse fácilmente.

Todos los seres humanos pueden adaptarse a todo tipo de situaciones ambientales o lugares, con el objetivo de satisfacer todas sus necesidades fisiológicas y de seguridad, además de la satisfacción que genera el pertenecer a un grupo social de estima y de autorrealización. Cuando estas necesidades se frustran causan problemas de adaptación. En la mayor parte de compañías la satisfacción de estas necesidades depende de los altos mandos dentro de la empresa, personas que representan una autoridad, por esta razón es de suma importancia que las personas que se encuentran en la administración comprendan la naturaleza de la adaptación y la desadaptación de las personas. Estas necesidades de adaptación van a depender de cómo la persona o el empleado las perciben, variando de una persona a otra.

Entrando en el contexto histórico del clima organizacional, la definición de clima organizacional fue introducida por primera vez en el área de la psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto tiene sus raíces en dos grandes escuelas como lo son la Escuela Gestalt y la Escuela Funcionalista. Dice que para la Escuela Gestalt los individuos están influenciados por la percepción que tienen de ellos mismos sobre su entorno, y para la Escuela Funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de cada individuo depende del ambiente que lo rodea (Brunet, 1987).

El enfoque de la Gestalt es sobre la organización de la percepción, en la cual el captar el orden de las cosas como estas en realidad existen en el mundo y crear de igual

manera un orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela las personas logran comprender todo el mundo que los rodea por medio de percepciones y criterios inferidos, comportándose en función de lo que ellos perciben sobre el ambiente en que se encuentran, por esta razón el clima y su entorno dentro de la empresa es lo que influye en el comportamiento del empleado. Si los individuos logran captar su entorno en base a deducciones y juicios percibidos por ellos es mismos.

A diferencia de la Gestalt, la Escuela Funcionalista, teniendo como exponentes a Bronislaw Malinowsky y Alfred Reginald, se deduce que el comportamiento y las ideas o comportamientos de cada individuo dependerán del entorno en el que se manejan y las diferencias individuales como parte importante de la adaptación de un individuo a su medio. Los pioneros funcionalistas hacen introducción de las diferencias individuales y el papel importante que estas juegan entre la interacción del empleado con su medio y como esta actividad determina el clima del lugar. (Chiavenato, 2011)

Bronislaw menciona que, el clima se presenta como una dimensión o elemento del mismo el cual solo puede analizarse considerando los demás. Por lo que en general se entiende que la escuela Funcionalista busca plantear que las organizaciones deben buscar la satisfacción y atender las necesidades de sus colaboradores, y buscar como satisfacerlas.

En una estructura robusta se busca que sus procesos y políticas logran satisfacer las necesidades de los empleados, ya que estos buscan satisfacerlas por medio de la vida organizacional y las necesidades en su área de trabajo. Ambas escuelas poseen el mismo elemento que es el equilibrio, este equilibrio es el que el ser humano busca en el mundo que lo rodea, es el que los empleados buscan en el clima dentro de su lugar de trabajo.

Para algunos autores el comportamiento de la persona dentro del trabajo no solo depende de sus características personales sino también de su entorno y las características que este percibe sobre el mismo. Al hacer referencia a características personales de los individuos se hace una referencia a la motivación, actitudes y la satisfacción que presenta el empleado dentro de la empresa y estas al ser unificadas con la percepción que este tiene

sobre su mundo laboral, a los procesos y a la estructura que es parte de la organización, determinan en su mayoría el comportamiento que el individuo tendrá su productividad y el rendimiento en los procesos y su productividad en la empresa.

Litwin y Stringer (1968) mencionan que el clima organizacional se ve influenciado por los efectos de las percepciones subjetivas y del estilo de los administradores, así como los factores ambientales, que son actitudinales y de suma importancia como las creencias, actitudes, motivaciones y valores de todo el recurso humano dentro de la empresa.

1.03.6 Tipos de clima organizacional

Según Brunet (1987, Pg. 36) quien cita a Likert sobre su teoría de los sistemas, determina dos tipos de clima organizacional, en la teoría se busca presentar un marco de referencia que permita examinar el clima y su naturaleza y la eficacia que este tiene en la organización. Los tipos de clima que menciona son:

- Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador.

La dirección de este clima tiene una función descendente, en la que la mayor parte de las decisiones se toman desde la Dirección. Los colaboradores se dedican a trabajar bajo amenazas y castigos, creando una atmósfera de miedo. La comunicación entre empleados y empleadores existe únicamente en forma de directrices.

- Clima de tipo autoritario: Sistema II Autoritarismo paternalista.

Existe confianza entre la Dirección y sus empleados, dando la oportunidad de tomar algunas decisiones. Utilizan los castigos y las recompensas, como métodos para incentivar a sus colaboradores. La Dirección se aprovecha de las necesidades sociales de sus empleados para dar una imagen de un ambiente estable y estructurado.

- Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo.

En este clima, la participación de todos los empleados permite que la toma de decisiones se dé en todos los niveles. La comunicación es de tipo descendente, utilizan como incentivos recompensas y castigos ocasionales, pero también buscan satisfacer las necesidades de prestigio y de estima en los empleados, creando un ambiente dinámico agilizando el alcance de objetivos.

- Clima de tipo participativo: Sistema IV Participación en grupo.

Todos los colaboradores forman un equipo en conjunto con la Dirección, para alcanzar los objetivos de la organización. Se tiene plena confianza en los empleados. La comunicación se maneja de forma lateral, ascendente y descendente. Se mantiene la motivación, la participación y la implicación de todos los colaboradores, mejorando el rendimiento y los métodos de trabajo. Existen buenas relaciones de confianza en la organización.

Un estudio realizado por (Adrián Cuadra-Peralta & Beatriz Veloso-Besio, 2010) llamado “Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y Clima Organizacional”. Tiene como objetivo principal el estudio para analizar el efecto moderador de grado de supervisión en la relación entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. Los resultados obtenidos en los análisis confirman el rol modulador de esta nueva variable.

El aporte que tiene este estudio en términos generales, es la incorporación del grado de supervisión como variable moderadora de la relación entre liderazgo y clima, motivación y satisfacción laboral, de la cual aun no se han presentado estudios anteriores, siendo esta la investigación pionera en el tema.

Se obtuvo como resultado en la primera hipótesis: Grado de Supervisión ejercerá una influencia moderadora en la relación que se da entre liderazgo general y satisfacción laboral. En la segunda hipótesis: Grado de supervisión ejercerá una influencia moderadora en la relación que se da entre liderazgo general y la motivación laboral. Y en la tercera

hipótesis: Grado de supervisión ejercerá una influencia moderadora en la relación que se da entre liderazgo general y clima organizacional, también se mantiene. (Adrián Cuadra-Peralta & Beatriz Veloso-Besio, 2010).

1.03.7 Comportamientos del clima organizacional

El comportamiento del clima organizacional hace referencia a la interacción y la influencia entre los individuos y las organizaciones. Chiavenato define el comportamiento del clima organizacional como “El estudio de las personas y los grupos que actúan en la organización. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones tienen sobre ellos” (Chiavenato, 2009, Pg. 6).

El CO es en fin la relación ambigua entre el empleado y la organización, ya sea para trabajar en ellas, invertir o cambiarlas, y lo más importante poder dirigir las. Como empresa se debe entender que el éxito o el fracaso de los proyectos de las organizaciones dependen de los empleados. Es de suma importancia que la administración cuente con las habilidades para tratar con diferentes tipos de personalidades para lograr relacionarse con ellas y mejorar la comunicación dentro de la empresa.

Chiavenato menciona que todas las acciones que tienen las personas dentro de las organizaciones forman parte del CO. Este se basa en aportes de la psicología, siendo un campo que trata sobre los comportamientos de los individuos, dentro de los cuales cabe recalcar percepción, aprendizaje, actitudes, motivación y personalidad. Pero no solo es un tema individual también los relaciona con temas grupales como lo son el manejo de conflictos, formación y trabajo en equipo, normas, políticas y funciones de la empresa. (Chiavenato, 2011)

El comportamiento de un grupo no es solamente el conjunto de las actitudes y acciones de todos los individuos que lo componen, el comportamiento de un grupo es diferente al de cada uno de sus integrantes. Esta característica resulta ser más visible en casos extremos, como en este caso, en el cual se realizó un despido colectivo dentro de la empresa y esto ha influido en la actitud de los empleados individualmente, en grupo se ve

una falta de motivación, enojo y bajo desempeño en sus actividades. El CO tiene aspectos que se deben de evaluar a fondo como lo es la percepción y la actitud de los individuos, tomando en cuenta las normas de grupo y los conflictos tanto personales como individuales.

1.03.8 Características del comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional es fundamental para conocer el proceso y comprender el funcionamiento de las organizaciones. Según Chiavenato (2009) algunas de las características del CO son:

Describe que el CO es una disciplina científica aplicada, la cual explica que su función es ayudar a las personas y a las organizaciones a desarrollarse y a alcanzar niveles de altos de desempeño. El CO se enfoca en las contingencias, con esto apoya a identificar situaciones en las cuales se necesite un buen manejo y sacarles provecho al máximo. El CO utiliza métodos científicos hace la formulación de las hipótesis, realiza generalizaciones sobre la dinámica del comportamientos en las organizaciones y todo lo comprueba empíricamente. El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones, esta es de ayuda para mejorar las relaciones entre las organizaciones y los empleados. El CO se enriquece con aportaciones de varias ciencias del conocimiento, como las ciencias políticas, la antropología, la psicología, la psicología social, la sociología, la sociología organizacional. Y por último el CO está relacionado con diversas áreas de estudio, como la teoría de las organizaciones, el desarrollo organizacional, y la administración de personas.

En la nueva era, cada día el CO enfrenta nuevas realidades, ya que este depende de la manera en que se comportan las organizaciones y sus individuos. El CO cada día enfrenta nuevas realidades como el mundo globalizado que está en constante cambio, además de los cambios en el entorno del negocio, la fuerza del trabajo caracterizando por nuevos aspectos como lo son la diversidad, las nuevas habilidades, diferentes valores sociales, y capacidades. Las organizaciones están cambiando para prosperar y crecer en un mundo en donde todo está en constante cambio, junto con esto los gerentes y directores también están cambiando cada vez son más los profesionales que consideran que los

cambios buenos en las organizaciones que beneficien a los empleados aseguran una mejor competitividad en el campo desafiante e incierto de las organizaciones.

1.03.9 ¿Qué esperan las personas de la organización?

Los individuos antes de entrar a una organización generan muchas expectativas sobre la convivencia, los proyectos y el desarrollo personal que tendrán dentro de la misma. El deseo de las personas es de aplicar sus talentos y demostrar sus capacidades en el área de trabajo, cada persona tiene una personalidad distinta por lo que sus expectativas y su percepción serán diferentes a la de los demás.

Chiavenato da una breve descripción sobre las expectativas que se tienen dentro de las organizaciones. Menciona que los colaboradores de toda empresa esperan un lugar en el cual se puedan sentir a gusto tanto física como psicológicamente, buscan pertenecer a una organización de la cual se puedan sentir orgullosos (Chiavenato, 2009). Los empleados en Guatemala pasan alrededor de 42 horas a la semana en su lugar de trabajo, 8 horas diarias con los mismos compañeros, los mismos jefes y el mismo lugar de trabajo, por lo que todas estas personas esperan sentirse valorados, que se reconozca su esfuerzo y se recompense su trabajo, buscan sentir que son imprescindibles para el éxito de la organización.

Dentro de una empresa los colaboradores tienen distintas tareas en las cuales cada uno da su esfuerzo máximo para realizarla, a cambio de esto todos los individuos esperan un reconocimiento o una recompensa que refleje el buen trabajo realizado en sus tareas, ayudando a reforzar su positivamente al empleado y ayudando a mejorar su desempeño en el trabajo. No solo es ofrecer reconocimientos también para motivarlos es importante ofrecerles un plan de carrera que ofrezca un crecimiento constante al empleado, y hacerlo sentir que tiene oportunidades que están a su alcance y que con esfuerzo y dedicación se pueden alcanzar.

Como seres humanos, los colaboradores de toda empresa quieren tener una participación importante dentro de las decisiones que se tomen dentro de la empresa, para

sentirse valorados y que su trabajo es de suma importancia. Que el empleador haga sentir al empleado libre de tomar decisiones y que son responsables de su trabajo. Buscan que se les de capacitación, consejos y preparación, tienen el deseo de sentir impulsado. Los colaboradores buscan tener relaciones personales cálidas, cercanas y francas.

Todas estas situaciones contribuyen a mantener un clima de trabajo agradable e informal en el cual los colaboradores se sienten cómodos y atraídos a permanecer en la empresa.

1.03.10 Percepción organizacional

La forma de captar el clima y los fenómenos que se dan en la organización es por medio de la percepción, pero esta no es objetiva. Ya que todas las situaciones pueden ser percibidas de distintas maneras. Muchas veces las percepciones de los empleados son en base a estereotipos y crean ideas o descripciones erróneas. El problema con la percepción es que está limitada los sentidos y por la idea que tiene cada individuo sobre el mundo. En una organización es importante desarrollar una mayor capacidad de percepción, y que los empleados puedan observar la realidad de una manera más objetiva. (Chiavenato, 2009)

El ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio, es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización. (Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas., 1988)(Segredo, 2012)

1.03.11 Factores que influyen en la percepción.

Todos los individuos se comportan con respecto a su percepción del mundo, esta ocurre por medio de los sentidos, sus necesidades y en función de las experiencias pasadas. Las personas no pueden percibir el entorno íntegramente porque es un entorno cambiante, es de donde surge la percepción selectiva, los individuo no captan todo lo que ocurre, solo

los acontecimientos más sobresalientes e interesantes a sus sentidos. Y de esta manera es como los factores externos o internos son de influencia en la percepción del individuo. Dentro de estos factores están los situacionales, los cuales involucran situaciones y casos diferentes afectando la percepción del individuo.

1.03.12 Distorsiones de la percepción.

El comportamiento de las personas se basa en su percepción de la realidad y no en la realidad en sí, y casi siempre, lo que una persona percibe generalmente difiere de la realidad objetiva, y existen factores que pueden distorsionarla los cuales determinan el comportamiento de las personas. Las principales distorsiones de la percepción son las siguientes:

1. Percepción selectiva: los individuos selectivamente interpretan la forma en que ven su entorno, en dependencia de sus convicciones, antecedentes y experiencias.
2. El efecto de halo: el individuo generaliza a partir de la percepción sobre una característica.
3. La proyección: se suele visualizar y atribuir rasgos propios en otras personas.
4. El estereotipo: se basa en la percepción que se tiene sobre el grupo a que se pertenece.
5. Efecto de contraste: es la comparación de características entre personas.

1.03.13 Satisfacción laboral

Según Topa, Lisboa, Palaci y Alonso (2004) “La satisfacción laboral es una dimensión actitudinal que se ha definido como un amplio conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su trabajo, construidas a partir de la comparación entre los resultados esperados y los que ha obtenido efectivamente del tal trabajo”.

La importancia de la satisfacción laboral está relacionada a la dignidad y el desarrollo de los trabajadores como personas, el cual es un componente de la calidad de vida y del agrado en el trabajo, determinando si el comportamiento es maspro-

organizacional que uno menos satisfecho. Siendo la satisfacción laboral un conjunto de sentimientos que son percibidos de forma positiva por los empleados. Esta también puede ser entendida como una actitud general, más que un comportamiento, el cual está definido por una diferencia entre la calidad de las recompensas que reciben y la cantidad que creen que deberían de recibir. (Chiavenato, 2009)

Los factores que dentro de la organización generan una satisfacción laboral y motivación, son distintos y están separados de los factores que generan la insatisfacción laboral, por lo que dentro de la organización deben existir estrategias que atiendan tanto la insatisfacción como la motivación. Esto no se relaciona con la productividad y la rotación del personal de forma directa, se deben de detectar las áreas que requieran atención para que todos los empleados estén en disposición de adaptarse a los cambios.

Anaya y Suárez, (2007) dicen que “El nivel de satisfacción de las personas con su trabajo en una organización, revierte en la reputación de la misma, tanto a nivel interno como externo y las diferencias entre unidades organizacionales en satisfacción laboral son vistas como síntomas preocupantes de potenciales deficiencias, por lo cual, todo ello se convierte a la satisfacción laboral en materia prioritaria de evolución y mejora en cualquier organización”.

La satisfacción de cada persona en su propio contexto, es mucho más que solo la satisfacción de ciertas necesidades, por lo que dentro de cada organización los directores deben de saber que la calidad de vida en el trabajo, el bienestar laboral son las condiciones percibidas por el individuo según sus expectativas y sus aspiraciones. El recurso humano es el recurso más valioso de una organización, siendo este el único que puede desarrollar las ventajas competitivas de la empresa, por lo que un trabajador satisfecho es más productivo.

Según un estudio realizado sobre “La Relación entre el clima organizacional y la Satisfacción Laboral en una pequeña empresa del sector privado”, en la cual se pretende valorar las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Para esto se

trabajó con una muestra de 45 trabajadores, utilizando un diseño correlacional. Aplicando un perfil de Likert. Obteniendo como resultado que “Existen relaciones moderadas no significativas entre las variables, pero entre las dimensiones de flexibilidad y reconocimiento existen relaciones más fuertes y significativas con la satisfacción laboral. Además, se encontraron diferencias significativas entre los varones y las mujeres, entre el grado de instrucción y el área de trabajo del personal evaluado. Se concluye, por tanto, que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de manera moderada”. (García, 2009).

La importancia que tiene la satisfacción laboral en el clima organizacional se vuelve un factor que determina el éxito y el cumplimiento de los objetivos de la organización. En el artículo “Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una universidad estatal Chilena”. Este estudio tenía como objetivo estudiar la satisfacción laboral y el clima organizacional en un lugar de trabajo donde se debía de implementar estrategias dirigidas a mejorar el entorno laboral, ya que consideraban que el recurso humano cumplía un rol fundamental en el alcance de las metas de la institución. Según los hallazgos obtenidos es una institución exitosa en el logro de sus objetivos debido a que su personal está satisfecho con su trabajo y se percibe un buen clima organizacional. En cuanto a la satisfacción laboral, se evidencio que la mayor parte del personal docente y administrativo se encuentran satisfechos, en la que un 91% de los funcionarios de educación superior, los cuales están satisfechos con la labor que desempeñan y con los distintos factores involucrados en el, tales como el salario y vocación, entre otros. Por lo que cuando existe un mayor nivel de apoyo y confianza por parte de los superiores a los trabajadores, está vinculado con un aumento de la satisfacción con el trabajo. Es por esta razón que este estudio las dimensiones del clima organizacional que mejor se correlacione con la satisfacción laboral general fueron justamente el apoyo y la confianza. (Cáceres et al., n.d.).

1.03.14 Motivación

Uno de los mayores desafíos que existen dentro de las organizaciones es motivar a las personas, o lograr que se sientan decididas, confiadas y comprometidas a alcanzar las

metas y los objetivos de la empresa. Por esta razón los directivos de la empresa deben de conocer cuales con las motivaciones humanas para conseguir la colaboración de los mismos.

“La motivación es la presión surgida de una necesidad, también interna, que excita las estructuras nerviosas, origina un estado de energía que impulsa el organismo a la actividad, e inicia, guía y mantiene la conducta hasta alcanzar una meta o bloquear una respuesta. Es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada”(Chiavenato, 2009).

Todas las personas tiene distintas motivaciones que los impulsan, y el mismo individuo puede estar más motivado en un momento y menos en otro. Lo que motiva a una persona hoy, puede que no la motive mañana. Algunas de las teorías dicen que el proceso de motivación va dirigido a las metas y las necesidades. Estas metas son los logros que busca una persona, por lo que es un fuerte atractivo positivo, y alcanzar estas metas reduce las necesidades humanas. Las metas que tienen los individuos pueden ser positivas, como los elogios, el interés personal, el reconocimiento o un ascenso, a diferencia de una negativa, donde existen críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso. El proceso de motivación según (Chiavenato, 2009) pueden ser los siguientes:

1. Las necesidades y las carencias suelen causar tensión e incomodidad en las personas, por lo que la persona busca disminuir esta tensión.
2. El individuo busca una acción que logre satisfacer la carencia, surgiendo el comportamiento enfocado en la meta.
3. Si el proceso de motivación tiene éxito, la persona satisface su necesidad, reduciendo la carencia, pero si por algún motivo no se logra la satisfacción el individuo se frustra, creando conflicto y estrés.

4. Cuando se evalúa el desempeño se determinan los tipos de recompensas o sanciones para la persona.
5. Inicia un nuevo ciclo y un nuevo proceso de motivación.

Cuando la persona logra satisfacer las necesidades, un estado de gratificación y de bienestar es desencadenado, sin embargo si no se satisface esto causa la frustración y el estrés. las personas enfrentan el estrés y la frustración de distintas maneras, las reacciones difieren de una persona a otra, en función del ambiente, situacionales y personales. Como por ejemplo, la agresión es una consecuencia de la insatisfacción de la necesidad, esta puede estar dirigida hacia los compañeros de trabajo de la persona, un objeto, verbal o física, daños a las instalaciones y al equipo. También la racionalización es una actitud defensiva, en la que persona busca convencer a los demás, dando explicaciones, para justificar su fracaso, y que de esta manera el grupo lo acepte, y así de esta manera atribuir el fracaso a otras personas, cuando en realidad la persona no se ha esforzado lo suficiente. (Chiavenato, 2011)

1.03.15 Teorías de la Motivación

En toda organización deben de tomar en cuenta el conjunto de metas y lo que hará cada persona para alcanzarla y con esto prever el comportamiento de las personas. Según (Chiavenato, 2009) cita tres teorías sobre la motivación, las cuales parten del principio del comportamiento humano y los motivos que residen en las personas. La motivación que cada individuo tiene proviene de una fuerza interna, haciendo único a cada individuo.

La primera teoría de la que cita Chiavenato es sobre la pirámide de necesidades de Maslow, las cuales están jerarquizadas en orden de importancia y la influencia que pueden tener en el comportamiento de cada individuo.

Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

- Las necesidades fisiológicas, hace referencias a todas las necesidades biológicas y que necesitan de una satisfacción cíclica para garantizar la supervivencia del individuo.
- Las necesidades de seguridad, el individuo busca sentirse protegido contra las amenazas del entorno externo.
- Las necesidades sociales, es la pertenencia que tiene el individuo a un grupo, la necesidad que tiene de amor y de dar y recibir afecto.
- Las necesidades de estima, es el amor propio, y la forma en la que una persona se percibe y se evalúa, como la autoestima.
- Las necesidades de autorrealización, son las que surgen mediante la realización personal, el desarrollo de las aptitudes y capacidades, siendo la necesidad mas alta en la pirámide, porque refleja el esfuerzo que cada persona realiza para alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

Con el paso del tiempo las personas generan nuevas necesidades de seguridad, que implican protegerse del peligro, de las amenazas y las carencias. Todas las necesidades de los individuos deben de ser satisfechas dentro de las organizaciones, para evitar un mal comportamiento y ambientes de hostilidad dentro de la empresa. Esta teoría parte de la necesidad que tienen las personas de desarrollarse y de crecer.

La teoría de ERC, habla sobre Adelfer autor que trabajo con la pirámide de Maslow, pero la ajusto por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento (Chiavenato, 2009). El hace referencia a las siguientes necesidades:

- Las necesidades de existencia: es el bienestar físico, la existencia y la preservación y la supervivencia.
- Las necesidades de relaciones: son todos los deseos de un individuo de interaccionar con otras personas, es decir las relaciones sociales, incluyendo las necesidades de estima de Maslow.
- Las necesidades de crecimiento: hacen referencia al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal.

Adelfer muestra una diferencia con la pirámide de necesidades de Maslow, esta teoría no se basa en una jerarquía en la cual se debe de seguir un orden para poder satisfacerlas, si el individuo no satisface una necesidad de orden más alto, su deseo aumenta con el deseo de satisfacer una de orden inferior.

Otra de las teorías de la motivación que menciona (Chiavenato, 2009) cita la teoría de los dos factores de Herzberg, la cual hace referencia a que los dos factores están desligados y sus causas son totalmente distinta, según esta teoría las personas dependen de dos factores que están relacionados con la motivación los cuales son:

- Los factores higiénicos: son todas las cosas que rodean a los individuos. Las cuales incluyen el ambiente y las condiciones físicas del mismo, pero no solo eso, también incluyen el salario y las prestaciones sociales, las oportunidades de crecimiento, las relaciones con los compañeros de trabajo. Estos factores son utilizados para motivar a las personas, normalmente no tienen tanta influencia, cuando están presentes solo evitan la insatisfacción de los colaboradores, pero tampoco elevan la satisfacción ni logran que los empleados permanezcan y tengan una relación duradera dentro de la empresa. Sin embargo si hay una falta de estos crean una insatisfacción. Dentro de esto factores de insatisfacción pueden incluirse, el salario percibido, las prestaciones sociales percibidas, condiciones físicas de trabajo y comodidad, relaciones con el gerente, relaciones con los colegas y camaradería, políticas de organización.
- Los factores motivacionales: estos hacen referencia al perfil del puesto y las actividades que son responsabilidad del mismo. Estos a diferencia de los otros factores producen una satisfacción duradera y ayudan a mejorar la productividad alcanzando la excelencia. Cuando estos factores están presentes elevan la satisfacción de los colaboradores. Algunos de los factores de satisfacción pueden incluir, el uso pleno de las habilidades personales, libertad para decidir como ejecutar el trabajo, responsabilidad total por el trabajo, definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo, autoevaluación del desempeño. Estos factores suelen dar mucha satisfacción a

los colaboradores, junto con una realización personal y de éxito que se ve reflejada en el desempeño de los mismos.

La motivación dentro de las organizaciones es de suma importancia para el buen desarrollo y la productividad de los colaboradores, esto se debe a la necesidad que tienen de realización de tener un gran responsabilidad, que les permita desarrollarse y que le ofrezcan una retroalimentación, cuando obtienen estos las personas suelen alcanzar el éxito en las actividades organizacionales. Las personas suelen aprender a satisfacer sus necesidades porque logran concentrarse en las luchas y los éxitos.

1.03.16 Estrés y conflicto

Todas las organizaciones tienen un ambiente psicológico que se puede medir, el cual ofrece un entorno agradable o desagradable a sus colaboradores y también evalúa las relaciones amigables y afectivas entre compañeros. Las organizaciones saben que el recurso humano es el activo más grande, de este depende la empresa. En todas las organizaciones existen momentos desagradables, así como hay personas que tienen un desempeño exitoso dentro de la organización y están satisfechos con la misma, existen otros que tienen muchas dificultades para desempeñarse. Cuando se hace referencia al estrés y al conflicto crean insatisfacción e incomodidad en muchas áreas, pero en general son temas que se deben tratar día a día, los cuales exhiben disfuncionalidad y funcionalidad de la organización, por lo que es importante que todas las organizaciones este informadas sobre el tema del estrés y como este crea una complejidad en el desarrollo de los empleados.

Los cambios, la complejidad del trabajo, la incertidumbre, la intensa carga de trabajo y la mayor cantidad de responsabilidades asignadas a las personas y muchos más factores, que hacen sentir que los colaboradores se sientan presionados, se quejen constantemente y comienzan a abandonar sus responsabilidades, y sin darse cuenta las presiones en el trabajo aumentan y los problemas se agravan incesantemente.

Chiavenato habla sobre el estrés y da una definición “ El estrés es un estado emocional desagradable que se presenta cuando las personas no están seguras de su

capacidad para afrontar un desafío relacionado con algo que consideran importante o valioso, este se deriva de la interacción entre el individuo y el entorno, es una respuesta en adaptación mediada por las diferencias individuales y los procesos psicológicos y es consecuencia de alguna acción externa o de un acontecimiento que le impone demasiadas demandas psicológicas o físicas”. (Chiavenato, 2009).

Chiavenato después de dar esta definición propone tres componentes básicos, el primero es el desafío percibido, el cual hace referencia a la interacción entre las personas y la percepción que estas tienen sobre su entorno como por ejemplo, los rumores sobre el cierre de la empresa, aunque no sea una amenaza real.

El segundo es el valor importante, la persona presenta estrés frente a una amenaza sobre algo valioso o que es de suma importancia para ella, si un joven escucha el chisme de que cerrara la empresa, no es algo que lo afecte ya que el por ser joven tiene más oportunidades en otros lugares, a diferencia de una persona que es madre o padre de familia, porque en el caso de cerrar la empresa ellos no tendrán como mantener a sus hijos, por lo que se estresan al saber que la comodidad de ellos corre peligro.

Y la tercera es la incertidumbre sobre la resolución, todas las personas interpretan las situaciones según su capacidad para resolver eficazmente el problema que se le presenta, si esta persona percibe que lo podrá resolver con facilidad no habrá estrés, pero como efecto contrario si las personas no ven alguna posibilidad que se resuelva el problema tendrán poco estrés. En este la duda que genera sobre el desafío y no el miedo a un resultado negativo, es lo que genera el estrés.

El estrés es un estado latente, sin embargo el estrés no es una simple ansiedad en el ámbito psicológico este se ve reflejado y opera en el área fisiológica, no es una tensión nerviosa y no es algo malo o peligroso que debemos buscar evitarlo, no es el estrés el problema si no como la persona lo maneja, en la actualidad el estrés es común en todas las organizaciones, debido a la exigencia de cada empresa, como los resultados que se deben alcanzar, presiones de clientes, proveedores, exigencia de reducción de costos, la

competitividad, la necesidad de superarse constantemente y de ser mejor cada día. Para explicar la relación entre el estrés y los síntomas físico-químicos que se generan en las personas Chiavenato cita a Hans Selye, quien propone los síntomas típicos del estrés, desarrollando la teoría del síndrome de adaptación general, según el organismo reacciona al estrés en tres fases: alarma, resistencia, agotamiento. (Chiavenato, 2009).

FIGURA 1. Los síntomas típicos del estrés. Hans Selye.



Selye describe la fase de alarma, como el momento en el que la persona percibe la amenaza física o psicológica, comenzando los síntomas de estrés en esta fase. En la fase de resistencia la persona se hace resistente a las presiones creadas por la amenaza inicial, desapareciendo todos los síntomas de alarma. Y por último en la fase de agotamientos es cuando se exponen a las personas a la causa del estrés durante mucho tiempo, la persona entra en fase de agotamiento, reaparecen los síntomas fisiológicos de la fase de alarma, por lo que si la persona continua bajo estrés comienza a sufrir fatiga, agotamiento que puede producir un daño físico grave.

1.03.17 Causas del estrés.

Las personas pueden estresarse por distintos motivos, ya que en determinadas condiciones el estrés se vuelve parte de la vida de los colaboradores según (Chiavenato, 2009, Pg.381), existen tres tipos de factores, los ambientales, organizacionales, e individuales, estos dependen de la experiencia en el trabajo o la personalidad de cada colaborador. Cuando una persona pasa por una situación estresante muestra diferentes síntomas conductuales, fisiológicos y psicológicos (véase la figura 1). Este autor cita a Luthas quien identifica los siguientes tipos de factores que producen estrés.

1. Factores extra-organizacionales, son los elementos externos y ambientales que tienen influencia en las organizaciones y las personas. El cambio en los estilos de vida y el trabajo de las personas, el efecto que tienen el comportamiento de las personas la familia, los medios de comunicación como la televisión, las novelas y la radio, así como las variables sociológicas, la raza, el sexo y la clase social se convierten en factores de estrés por las diferencias que generan diferencias de creencias, valores, oportunidades y percepciones.
2. Factores organizacionales, son todas las situaciones dentro de la organización, las políticas y las estrategias de la organización, presiones competitivas, normas y reglas, tecnología avanzada, recorte de personal y una remuneración basada en resultados. Los conflictos entre el personal de producción, la centralización y la formalidad, la especialización, la ambigüedad de las funciones, los procesos organizacionales, la comunicación descendente, una escasa retroalimentación, las condiciones de trabajo que son de suma importancia como un ambiente de trabajo desagradable, aire contaminado, condiciones inseguras e incomodidad en el área de trabajo.
3. Factores grupales, la influencia que tiene un grupo en el comportamiento del individuo, es una posible causa de estrés. Estos factores de estrés pueden ser, la falta de cohesión del grupo por el deseo de pertenencia el cual cumple una función muy importante en el comportamiento de las personas, cuando una persona se siente rechazada o se le prohíbe

la convivencia con sus demás compañeros le genera estrés. cuando existe una falta de apoyo social, ya sea de uno o varios miembros de un grupo, estas situaciones tienen un papel muy importante e influyente en las personas.

4. Factores individuales, como todos los individuos cada uno tiene un rasgo de personalidad que lo caracteriza, estas diferencias pueden producir estrés, como el autoritarismo, la rigidez, la emotividad, la extraversión, la espontaneidad, la tolerancia que se tiene a la incertidumbre, la ansiedad y la necesidad de realización, estos factores se vuelven estresores y determinan la reacción a las situaciones.

1.03.18 Consecuencias del estrés.

El estrés tiene sus repercusiones en cuanto a la eficacia de las organizaciones, estas consecuencias traen consigo consecuencias financieras las cuales implica tener que estar al pendiente del nivel de estrés de las personas. Generando ciertos costos como lo describen Wagner y Hollenbeck citados por (Chiavenato, 2009, Pg. 384), mencionan los siguientes:

- Costos de asistencia médica, como se sabe el estrés causa malestar en la salud y el bienestar de las personas tanto psicológico como fisiológico, por lo que la organización carga con el costo de esta asistencia médica y hospitalaria, tomando en cuenta el alto de estos servicios.
- Absentismo y rotación, estos costos son indirectos, la insatisfacción es una de las principales causas del absentismo, el cual representa un costo alto para la organización, acelerando la rotación del personal, y para poder sustituir a estas personas es un costo alto y disminuye la productividad del resto del personal, porque también afecta a las personas que permanecen en la organización. Cuando existe rotación este se vuelve un flujo negativo de empleados y las críticas de los empleados sobre los trabajos complejos. Además, cuando una persona se va de la empresa, se pierde todo lo invertido en su desarrollo.

- Poco compromiso con la organización, cuando existe insatisfacción en los empleados esto también disminuye el compromiso con la organización, las personas ya no se sienten identificados con la empresa que las emplea. Cuando los empleados se sienten comprometidos suelen dar grandes dosis de esfuerzo para provecho de la organización y la intención de permanecer en ella mucho tiempo. Las políticas que reducen el persona afectan el compromiso de la gente. Cuando en la empresa se hacen despidos, recortes de personal, reingeniería, reestructuración de personal, se aplican de manera intensiva y poco hábil, dañando la lealtad de las personas hacia la organización, esto por una simple razón a nadie le gusta que sus compañeros o familiares sean despedidos. Por lo que las organizaciones deben buscar motivar los sentimientos de participación y pertenencia de las personas.
- Violencia en el centro de trabajo, cuando se dan este tipo de situaciones dentro de la empresa, con frecuencia el ambiente se pone tenso y surgen las agresiones entre empleados, esto se debe a grados extremos de insatisfacción y estrés. las organizaciones para evitar estas situaciones dan capacitaciones a sus supervisores y gerentes para que ayuden a mejorar el ambiente laboral.
- Bajo rendimiento, al hablar de un desempeño deficiente se dice que la idea que se tiene es distinta sobre las expectativas. Cuando estas no se cumplen, la empresa se encuentra con el problema de bajo rendimiento una buena parte está relacionada con el estrés y las implicaciones laborales.

1.03.19 Conflicto.

Dentro de una empresa cada conflicto es único, teniendo características especiales, que van de acuerdo con su gravedad, clasificándose en tres niveles según (Chiavenato,2009).

- Conflicto percibido, este conflicto se presenta cuando las personas perciben el conflicto porque sus objetivos son diferentes y existe la posibilidad de interferencia. Siendo un conflicto latente, porque se piensa que está en potencia.

- Conflicto experimentado, este se da cuando provoca sentimientos de hostilidad, rabia, miedo e incredulidad entre ambas partes. Se dice que es un conflicto velado, uno que es disimulado y no se manifiesta abiertamente.
- Conflicto manifiesto, este es producido cuando se expresa una conducta de interferencia activa o pasiva de al menos una de las partes, este es el conflicto abierto, que se manifiesta sin disimulo entre las partes implicadas.

Las condiciones dentro de la organización suelen generar conflictos, las cuales son llamas condiciones antecedentes, estas son parte de la naturaleza de las organizaciones, en las cuales se crean percepciones que llevan al conflicto. Las consecuencias de los conflictos pueden ser positivos o negativas, estas a su vez realimentan o inhiben percepciones que pueden desencadenar otro conflicto. La realimentación puede precipitar o reducir el conflicto, según las circunstancias.

Los conflictos anteceden a distintas condiciones como la diferenciación, que el resultado del crecimiento de la organización, en el cual cada grupo se especializa en alcanzar su propia eficiencia, teniendo como resultado que cada grupo realice tareas diferentes, relacionándose con diferentes partes del entorno y empezara a desarrollar maneras diferentes de pensar y actuar, tendrán sus propios lenguajes, maneras particulares de trabajar en equipo y objetivos propios. Y es así como la diferenciación cumple con los objetivos e intereses de cada grupo de la organización, y de su percepción. (Chiavenato, 2009)

En la empresa cuando existen los recursos limitados y compartidos, como lo son el capital, el presupuesto, los sueldos, los créditos, el espacio y las maquinas. Si una persona pretende tener más recursos otro tendrá que perder los suyos o renunciar a una parte para que esta persona crezca, creándose la percepción de que algunos grupos son diferentes y los intereses incompatibles.

Mientras que la independencia de actividades hace referencia a los grupos de una organización los cuales dependen entre sí para desempeñar sus actividades. Esta independencia se da cuando un grupo no puede hacer lo suyo si el otro grupo no realiza su tarea, en una organización todos los grupos son independientes en algunas medidas pero cuando son muy independientes, es donde nacen las oportunidades para que un grupo ayude o perjudique el trabajo de los demás.

El conflicto sigue un proceso que es dinámico, en el cual las partes se influyen entre si, cuando las condiciones de diferenciación, recursos compartidos e interdependencia, crean condiciones que incrementan la probabilidad de que ocurra conflictos. Una de las partes piensa que existe una situación potencial de conflicto y comienzan a desarrollar comportamientos conflictivos, la acción de una parte produce la reacción de la otra.

Las reacciones pueden ser normales y saludables compuesta por la espera, la cual se deriva del propio bloqueo y es la esencia del conflicto, esta puede ser momentánea, mientras se encuentra en alguna alternativa de acción, o puede prolongarse mientras se encuentra la solución. La tensión y la ansiedad en el conflicto suelen ser provocadas por la demora y la posibilidad de que se produzca frustración, por lo que la resolución del conflicto debe de ser consecuente y dar alivio a la tensión que existe entre los grupos. (Chiavenato, 2009).

1.03.20 Despidos en Guatemala

En Guatemala, como en otros países del mundo, se poseen leyes que rigen y explican la manera correcta de cómo comportarse con sus empleados de manera correcta y como estos se pueden sancionar dependiendo del caso. Hoy en día en Guatemala existe el Código de Trabajo guatemalteco, el cual contiene las especificaciones de la relación entre el empleador y empleado.

En Guatemala pueden existir los despidos injustificados y los que tienen una justificación para terminar la relación laboral. El despido injustificado es el que se da sin razón alguna, no tienen lógica y tampoco pruebas validas para realizar el despido. Cuando

se realiza un despido justificado sus razones son obvias, existen pruebas y tiene una lógica. Según el Código de Trabajo guatemalteco, en el artículo 76, dice “Se puede terminar un contrato cuando una de las dos partes de la relación laboral, o ambas, ponen fin a esta, cancelándola por voluntad, mutuo acuerdo y tras haber cometido alguna falta en el cumplimiento del contrato establecido desde el inicio de la relación laboral”. (Ministerio de Trabajo, 2014)

Según el Código de Trabajo las causas justas para un despido pueden ser que la conducción del trabajador durante sus laborales, de forma informal, injuriosa, calumniosa o perjudiciales para el empleador y su entorno, dañar a algún compañero en periodos laborales alterando la disciplina y quebrantando las normas de la empresa. Cuando el individuo comete una falta contra la propiedad en perjuicio del empleador o de un tercero dentro del lugar de trabajo, la revelación de secretos específicos o confidenciales de la empresa o de su puesto de trabajo, abandono de trabajo, cuando la persona se niega a seguir las normas y procedimientos establecidos por su empleador, infringir cualquier prohibición de sus deberes como trabajador, engañar al patrono con datos falsos y con el fingimiento de las cualidades, conocimientos y capacidades que no posee, tener alguna pena de arresto mayor o por prisión correccional y alguna falta de manera grave a cualquier prohibición laboral. (Rosales, 2017)

Los despidos son un tema muy difícil de plantear, ya que existen muchas variaciones. Es un proceso duro por el cual pasa la empresa y el empleado ya que el despido es la finalización del contrato y de la relación entre el empleador y el empleado, con esta acción se destituye a la persona de su puesto de trabajo.

Los despidos que son objetivos deben darse con un aviso de 15 días antes de que el empleado sea destituido, este tiempo deberá ser abonado el salario correspondiente a esos días en el finiquito, en el caso de despidos disciplinarios la empresa no tiene la obligación de realizar el preaviso de la destitución. Así el despido puede darse en el momento en que se entregue la carta de despido al trabajador.

Para realizar un despido se deben de cumplir con todos los requisitos formales y legales para que no sea considerado como despido improcedente. Cuando se realiza el procedimiento de despido se debe comenzar con la comunicación de la decisión mediante una carta de despido, esta carta es de ayuda para darle la información al trabajador de su destitución y los plazos en que se realizaran, el departamento que este encargado de este proceso debe asegurarse de que el trabajador ha recibido la comunicación, apoyándose de cualquier firma, recibo o testigos. Esto va a depender también de los convenios que tengan los trabajadores en cada empresa.

Según el estudio realizado por Marlon Rosales, en su tesis “El Derecho de Despido del Patrono”, surgieron dos interrogantes que son de suma importancia para el tema. La primera es ¿Considera usted, que el derecho de despido lo ejercitan los patronos de forma direccional en Guatemala?, a lo que de 50 personas entrevistadas, 40 dijeron: “Sí, porque la Ley lo permite” y 10 mencionaron: “No, porque de hacerlo deben pagarle una indemnización al trabajador y casi ningún patrono se arriesga a ello”. En la siguiente interrogante ¿Por cuales razones considera usted que la legislación laboral guatemalteca debiera regular que un trabajador sea despedido? 42 personas dijeron: “Cuando mediare causal justificativa de despido, cuando así lo considere conveniente el patrono, por necesidad del patrono y de la economía de su empresa, por causas de fuerza mayor o caso fortuito y por enfermedad, invalidez o vejez del trabajador”. Y 08 dijeron: “Cuando así lo considere conveniente el patrono para los intereses de su empresa, aunque no existiera causal justificativa de despido”. (Rosales, 2017)

1.03.21 Normativa guatemalteca

En el Código de Trabajo se explican las normativas que son aplicables de forma efectiva, y que permiten administrar justicia pronta y cumplida por el empleador y el empleado. El fin de este código es mantener la armonía en la empresa. (Código de Trabajo, República de Guatemala). Algunos de los artículos más destacados, en el capítulo octavo del Código de Trabajo (Ministerio de Trabajo, 2014) son:

- Artículo 76. Hay terminación de los contratos de trabajo cuando una o las dos partes que forman la relación laboral le ponen fin a esta, cesándola efectivamente, ya sea por voluntad de una de ellas, por mutuo consentimiento o por causa imputable a la otra, o en que ocurra lo mismo, por disposición de la ley, en cuyas circunstancias se extinguen los derechos y obligaciones que emanan de dichos contratos.

- Artículo 77. Son causas justas que facultan al patrono para dar por terminado el contrato de trabajo, sin responsabilidad de su parte:
 - Cuando el trabajador se conduzca durante sus labores en forma abiertamente inmoral o acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono o los representantes de este en la dirección de las labores.

 - Cuando el trabajador cometa alguno de los actos enumerados en el inciso anterior contra algún compañero de trabajo, durante el tiempo que se ejecuten las labores, siempre que como consecuencia de ello se altere gravemente la disciplina o se interrumpen las labores.

 - Cuando el trabajador cometa algún delito o falta contra la propiedad en perjuicio del patrono, de alguno de sus compañeros de trabajo o en perjuicio del patrono, de alguno de sus compañeros de trabajo o en perjuicio de un tercero en el interior del establecimiento.

 - Cuando el trabajador deje de asistir al trabajo sin permiso del patrono o sin causa justificada, durante dos días laborales completos y consecutivos o durante seis medios días laborales en un mismo mes calendario.

- Artículo 84. En los contratos a plazo fijo y para ejecución de obra determinada, cada una de las partes puede ponerles término, sin justa causa, antes de advenimiento del plazo o de la conclusión de la obra, pagando a la otra los daños y perjuicios correspondientes, a juicio de los Tribunales de Trabajo y Previsión Social.

CAPÍTULO II

Técnicas e Instrumentos

2.01 Enfoques de investigación

Cuantitativo; dicho enfoque es secuencial y probatorio. Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías, con esto se buscó probar las consecuencias que genera un despido colectivo en una organización. Cada etapa de este enfoque precede a la siguiente y no se puede saltar o eludir pasos. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables, se traza un plan para probarlas. Se miden las variables en un determinado contexto, se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Un diseño de investigación es “un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder el planteamiento”(Hernández et al., 2014)por lo que el diseño de la presente investigación es descriptivo transversal de tipo observacional, ya que se busca describir lo que se observa en la población seleccionada mediante una única medición en el tiempo.

2.02 Técnicas

2.02.1. Técnicas de muestreo.

Se trabajó con una técnica de muestreo por conveniencia para documentar los fenómenos que suceden en una muestra específica. Se tomó como muestra de los empleados que integran el área de enderezado y pintura de esta empresa, contando con 26 empleados activos.

Como criterios de inclusión se tomaron en cuenta todos los empleados permanentes de tiempo completo pertenecientes al área de enderezado y pintura de la empresa Auto Clínicas Cojulún S.A. que hayan sido contratados o se encontraran laborando antes de la

fecha 23 de Enero de 2018. Como criterios de exclusión, se excluyó del estudio a aquellos que hayan sido contratados después de la fecha 23 de enero de 2018. También se excluyeron del estudio aquellos que no asistieron a trabajar durante los días de la encuesta que se llevó a cabo a partir del 27 Noviembre al 4 de Diciembre de 2018, ya sea por suspensión laboral o por ausencia justificada. Se trabajó con el principio estadístico de datos enumerativos; que se trabajó con el mayor número de datos posibles para obtener una muestra significativa. (Vilar Barrio & Delgado Tejada, 2005)

2.02.2 Técnica de recolección de datos

Se utilizó como técnica la observación de la muestra para poder localizar en qué puntos se podría basar el instrumento de recolección de datos, esto se realizó una semana antes de realizar la prueba, observando el comportamiento de cada empleado en el área de trabajo. Cuestionario este instrumento de medición es un cuestionario con tres apartados independientes basado en la escala de medición de clima organizacional de Koys&Decottis (1991). Se utilizó el primer apartado de dicho cuestionario para medir el clima organizacional según la percepción de los empleados con el objetivo de conocer las consecuencias en el clima organizacional a causa de un despido colectivo. El segundo apartado pretende medir la satisfacción laboral de los empleados, con el objetivo de determinar la satisfacción laboral de los empleados ante el despido colectivo. Por último, el instrumento de recolección cuenta con un tercer cuestionario modificado derivado de los primeros dos cuestionarios que medirá el desempeño laboral y la motivación de los colaboradores dentro de la organización utilizando la misma escala de medición de Koys & Decottis (1991), con el objetivo de determinar la implicación que tiene el despido colectivo ante dichos contextos (desempeño laboral y motivación de los colaboradores) dentro de la organización ante el despido colectivo; este último cuestionario también tiene como fin la reevaluación de los resultados.

2.02.3 Técnica de análisis de datos

Los datos obtenidos fueron digitados y tabulados en Microsoft Excel, a manera de crear una base de datos con la información de todos y cada uno de los participantes. Cada encuesta tendrá un código correlativo (01, 02, 03, 04, etc) que identifica al encuestado, los datos serán manejados estrictamente bajo estos códigos a manera que la identidad real del encuestado no sea revelada, por lo que las encuestas fueron digitadas bajo este código correlativo, haciéndose un arreglo de filas y columnas. Las filas son los datos del entrevistado y las columnas se identifican con los indicadores asignados a cada variable. Por ejemplo, en el primer apartado de “clima organizacional” la tabulación quedaría de la siguiente manera:

Tabla 3, Tabulación de datos

Correlativo	Autonomía	Cohesión	Confianza	Presión	Apoyo	Reconocimiento	Equidad	Innovación
1	20	6	12	16	7	19	23	17
2	13	15	8	21	9	14	5	19
3	22	9	25	18	11	20	12	24

Fuente: Autoría propia

Bajo cada indicador, se colocó el resultado de la suma de la escala de Likert para cada apartado, teniendo en el caso del primer cuestionario para cada indicador, la máxima puntuación que se puede obtener es de 25 puntos (siendo esta calificación atribuida a un trabajador quien considera el clima organizacional óptimo para condiciones de trabajo). La menor puntuación obtenible es de 5 puntos (calificación atribuida a un trabajador quien considera el clima organizacional el óptimo para condiciones de trabajo).

Posteriormente, se hizo una limpieza de los datos, evaluando su coherencia y consistencia para así obtener la base de datos final, con la cual se llevó a cabo el análisis de los datos.

Para lo antes establecido, se partió del punto de corte de 14 puntos (la mitad de la puntuación +1). Todas las calificaciones que se encontraron por debajo de esta puntuación fueron consideradas como que el trabajador quien realizó la encuesta considera desfavorable el clima organizacional (y viceversa; por arriba de 14 puntos se considera favorable).

El mismo caso aplica para el segundo apartado de “satisfacción laboral”, el cual será digitado y analizado de la misma manera, con la diferencia que el punto de corte para medir el nivel de satisfacción o insatisfacción es un puntaje de 26 para el primer apartado, 19 para el segundo, 16 para el tercero, 19 para el cuarto, 11 para el quinto y 9 para el sexto (esto se debe a que cada apartado cuenta con diferente número de preguntas, utilizando el mismo principio de la mitad de la máxima puntuación +1). Por último, el tercer cuestionario partió del punto de corte de 6 (cada indicador consta de 2 preguntas).

Finalmente, se realizaron los análisis descriptivos de las variables cuantitativas; los cuales fueron divididos según el orden de los objetivos de investigación. Primero, se describió el clima organizacional en base a lo descrito anteriormente, añadiéndosele tablas tipo boxplot para evidenciar gráficamente la distribución de los datos (puntaje de cuestionario contestado por los colaboradores del área de enderezado y pintura). Luego, se describió el indicador de satisfacción laboral, en base a los resultados obtenidos por el instrumento de medición (cuestionario), graficando posteriormente de la misma manera para observar la distribución de las notas obtenidas en el cuestionario. Como último punto del análisis de datos, se realizó a manera de resumen los resultados de un cuestionario de autoría propia, el cual engloba la esencia de los primeros dos cuestionarios, añadiéndosele la respectiva grafica para apreciar de una manera visual los resultados. A partir de los resultados se pudo observar el clima organizacional y niveles de satisfacción laboral en la población total de trabajadores y realizar las observaciones posteriores, incluso para cada indicador del cuestionario.

2.03 Instrumentos

Como instrumento de recolección de datos para conocer las consecuencias que deja en el clima organizacional un despido colectivo, se utilizó una escala de medición del clima organizacional de Koys&Decottis (1991), la cual consiste en un cuestionario de 40 ítems los cuales se dividen en 8 indicadores, siendo estos: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Esta escala se mide desde el número 1= completamente insatisfecho, 2=insatisfecho, 3=indeciso, 4= parcialmente satisfecho y 5= completamente satisfecho. Los encuestados podrán marcar con una X la casilla que más se acople a la situación y la percepción que tienen sobre la empresa. (Anexo 2).

Para determinar la satisfacción laboral del empleado ante el despido colectivo, se utilizó una adaptación de la escala de satisfacción de Koys&Decottis (1991), la cual es un cuestionario que consiste de 37 ítems los cuales se dividen en 6 indicadores que son: satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado–superior, satisfacción con la remuneración. Esta escala se mide desde 1= nunca, 2= casi nunca, 3=algunas veces, 4=casi siempre, 5= siempre. Los encuestados podrán marcar con una X la casilla que más se adecue a su percepción de satisfacción laboral. (Anexo 3).

Para deducir la implicación que tiene el despido colectivo en el desempeño laboral y la motivación de los colaboradores, se diseñó un cuestionario basado en todos los indicadores utilizados en la escala de medición de clima organizacional y la escala de satisfacción laboral de Koys & Decottis (1991). Estos, en orden, son: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación, satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con la forma en la que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor, satisfacción con la remuneración. Este instrumento será de ayuda para dar validez a las escalas de clima organizacional y satisfacción laboral. Será medido por medido de la escala anterior: 1=completamente insatisfecho, 2=insatisfecho, 3= indeciso, 4= satisfecho, 5=completamente satisfecho. Los encuestados marcarán con

una X la casilla que más se adecue según la motivación y lo que consideren sobre su desempeño. (Anexo 4).

Además de las escalas, se utilizó la observación para determinar las consecuencias observables en los empleados, se tomaron en cuenta los comentarios de jefes, compañeros de trabajo y de personas externas a la muestra. Esto con el fin de obtener otra perspectiva sobre el tema y reforzar los resultados de los instrumentos al momento de realizar la discusión de resultados. A los empleados se les brindó un consentimiento informado el cual firmaron y leyeron antes de realizar el cuestionario. (Anexo 1).

2.04 Operacionalización de variables

Consecuencias en el clima organizacional a causa de un despido colectivo en la empresa Auto Clínicas Cojulún, S.A			
Estudio descriptivo transversal realizado en trabajadores en el área de Enderezado y pintura de Auto Clínicas Cojulún, S.A, tras un despido colectivo.			
Objetivos	Definición conceptual categoría/ variable	Definición operacional Indicadores	Técnicas/ Instrumentos
1. Conocer las consecuencias que deja en el clima organizacional un despido colectivo.	<p>La consecuencia es un suceso o acontecimiento que deviene o que resulta de otro suceso, es el efecto de un evento, de una elección o de una circunstancia.</p> <p>el clima organizacional es el ambiente interno que los miembros de la empresa perciben en la organización, este está relacionado con la motivación de sus miembros. Cuando la motivación es alta entre los integrantes el Clima Organizacional se mantiene en un rango alto con relaciones</p>	<p>desmotivación, miedo a ser el siguiente, ansiedad, estrés y desconfianza.</p> <p>baja productividad, bajo desempeño, ausentismo, rumores y disgustos entre compañeros.</p>	<p>Se utilizó el cuestionario, la escala de medición de clima organizacional de Koys & Decottis (1991), la cual medirá (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación).</p>

	<p>satisfactorias como lo son: un buen estado de ánimo, interés, colaboración, etc.(Chiavenato, 2011)</p> <p>Despido colectivo: Es la forma en la que la se finaliza la relación contractual existente entre el trabajador y la empresa. Con esta acción, el empresario o empleador destituye a un empleado, que ya no volverá a ocupar el puesto de trabajo que tenía en la empresa.</p>	<p>por razones económicas de la organización.</p>	
<p>2. Determinar la satisfacción laboral del empleado ante el despido colectivo.</p>	<p>La satisfacción laboral es una dimensión actitudinal que se ha definido como un amplio conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su trabajo, construida a partir de la comparación entre los resultados</p>	<p>Ansiedad, estrés, bajo desempeño, ausentismo, cambios de conducta, ambiente hostil.</p>	<p>Se utilizó el cuestionario, escala de medición de satisfacción laboral de Koys&Decottis (1991) el cual mide la satisfacción en: trabajo en general, en el ambiente físico de trabajo, con la forma en la que</p>

	esperados y los que ha obtenido efectivamente del tal trabajo.		realiza su trabajo, con las oportunidades de desarrollo, con la relación subordinado-supervisor, con la remuneración
3. Deducir la implicación que tiene el despido colectivo en el desempeño laboral y la motivación de los colaboradores.	<p>El desempeño laboral es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.(Sum, 2015)</p> <p>Motivación: Es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya</p>	<p>Bajo desempeño, ausentismo, baja productividad.</p> <p>Desmotivación, ansiedad, estrés y miedo a ser el siguiente.</p>	<p>Se utilizó un cuestionario adaptado de Koys & Decottis (1991), con el cual se medirá el desempeño laboral y la motivación, en base a los ítems de la escala de medición de clima organización y de la escala de medición de satisfacción</p>

	<p>que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable.(Sum, 2015)</p>		
--	--	--	--

CAPÍTULO III

Presentación, Interpretación y Análisis de resultados

3.01 Presentación, interpretación y análisis de los resultados

3.01.1 Características del lugar

La empresa Auto Clínica Cojulún, S.A. es un taller que tiene como giro de negocio el enderezado y pintura de automóviles, así como los servicios de mecánica y el lavado de autos. Es un taller ubicado en la 7ma ave 0-07 zona 2, colonia El Tesoro, Mixco. Con una población de 62 empleados entre administrativos y operativos. Su cliente principal es la agencia IVESA Mazda y aseguradoras El Roble, que envían los vehículos para recibir servicio general.

3.01.2 Características de la muestra

En la presentación del estudio, se utilizó una muestra de 26 unidades. La población está entre los 23 y los 45 años de edad, son de clase social baja, el nivel educativo varía desde 6to primaria hasta bachilleres. Dentro de la población todos son padres de familia, con un promedio de 4 hijos por persona. Son de sexo masculino, mestizos, algunos de los empleados fuera de la empresa tienen negocios de abarroterías, pollerías o comedores. Tienen como lengua principal el idioma español. Sus viviendas están ubicadas en los alrededores de la zona 10 de Mixco. El medio de transporte de los empleados varía entre transporte público y vehículo propio.

3.02 Presentación e interpretación de resultados

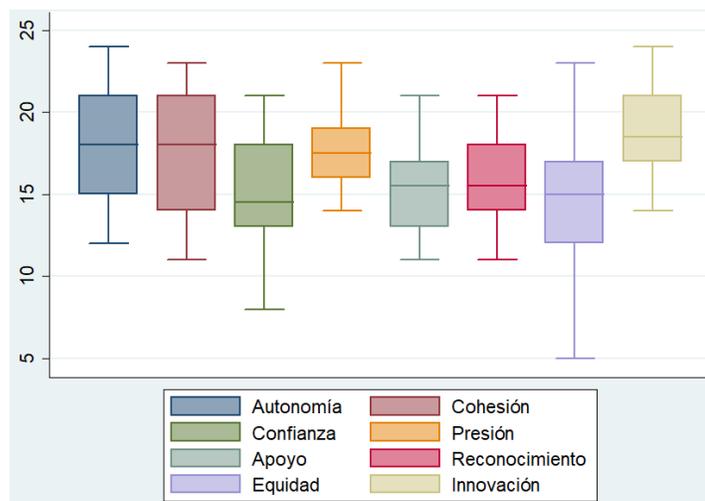
3.02.1 Clima organizacional

Los cuantiles son puntos tomados a intervalos regulares de la función de distribución de una variable aleatoria, en este caso, aquellas por medio de las cuales se mide clima organizacional. Como método de representación gráfica, se utilizaron percentiles; dividiendo a la distribución de datos en cien partes. El percentil es una medida de posición, usada en estadística que indica que una vez ordenados los datos de menor a

mayor, el valor de la variable por debajo del cual se encuentra un porcentaje dado de observaciones (en un grupo de observaciones). (Anexo 5).

En la Tabla 1, percentil 50º es el valor bajo – o sobre el cual se encuentran el 50 por ciento (50%) de las observaciones. Según el cuestionario basado en la escala de Likert para Clima Organizacional, se define el percentil 50 (mediana) para cada indicador. El valor indicado para el percentil 50 es en torno al cual se distribuyen el resto de los datos, es decir, el percentil 50 es un valor real que indica una posición. En el caso de Autonomía y cohesión, el 50% de los empleados se encuentran por debajo del valor 18 y el otro 50% se encuentra por encima del mismo. Para, confianza, el 50% de los empleados se encuentran por debajo del valor 14.5, y el 50% se encuentra por encima del mismo. Para presión, este valor es 17.5, para apoyo y reconocimiento es de 15.5, equidad 15 y por último para innovación es el valor de 18.5.

Gráfica 1. Clima Organizacional en empleados de Auto Clínicas Cojulún S.A, Diciembre 2018

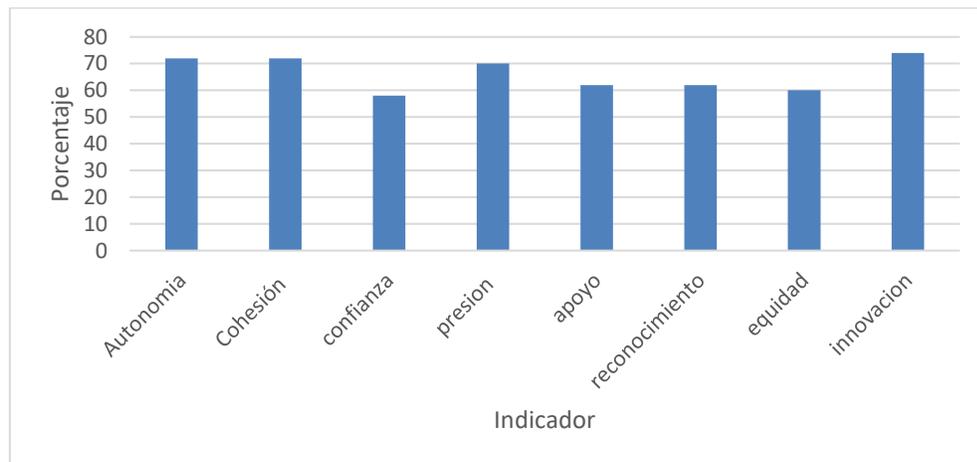


Fuente: base de datos de cuestionario de Likert, Clima Organizacional; autoría propia

Al observar la gráfica 1, se puede distinguir claramente la distribución de los datos. El comportamiento del clima organizacional en los 26 empleados, siendo el valor máximo 25, (el cual señala a un empleado totalmente satisfecho), no es alcanzado en ninguno de los indicadores, por lo que se puede decir que ningún empleado está “totalmente satisfecho”. Sin embargo, sí se llega al valor mínimo en el indicador de “equidad”, lo cual indica que existe un empleado “completamente insatisfecho”, siendo el siguiente valor más bajo contemplado dentro de la variable de confianza. Se puede entonces, deducir la implicación que tiene el despido colectivo en el desempeño laboral y la motivación de los colaboradores de esta manera, ya que se evidencia una falta de equidad y confianza; siendo estos las variables que la empresa debe reforzar más en sus empleados para lograr un clima organizacional de mayor satisfacción.

Gráfica 2. Notas máximas obtenidas en cuestionario de Clima Organizacional

Auto Clínicas Cojulún S.A, Diciembre 2018



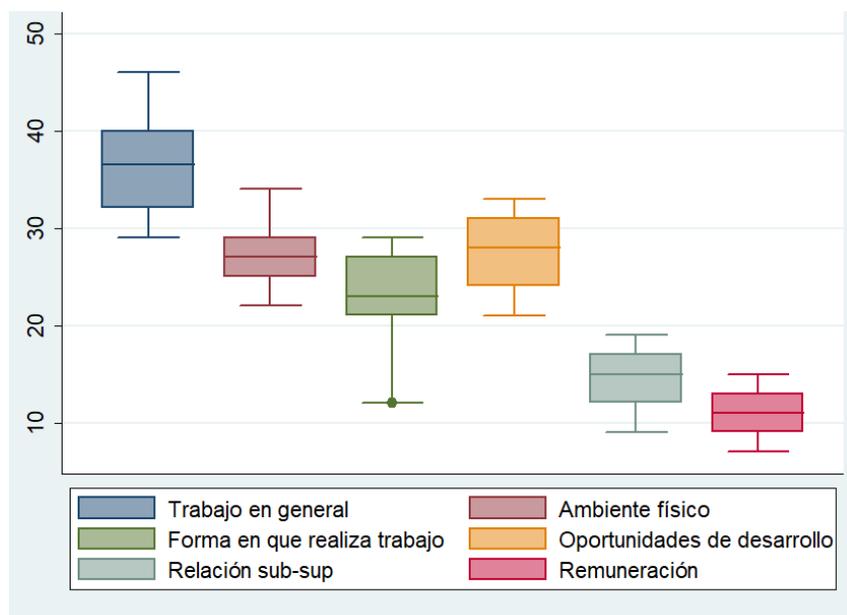
Fuente base de datos de cuestionario de Likert, Clima Organizacional; autoría propia

A manera de representación en porcentajes (ver Anexo 6, Tabla 1), se expresa cada indicador de la siguiente manera: Autonomía, percentil 50: 18. Este valor (18) es dividido por 25, el cual es el número máximo de nota que puede alcanzarse en esta dimensión y se multiplica por 100 para obtener el porcentaje. Por lo que para este indicador, se puede decir que el 50% de los trabajadores tienen un valor de 18 o mayor, que equivale al 72% del total de la nota ($18/25 \cdot 100 = 72$). El otro 50% de los trabajadores no llega a alcanzar este 72%.

Para el indicador de cohesión, se entiende lo mismo, ya que consta del mismo valor. El indicador de confianza (14.5), evidencia que el 50% de los trabajadores tiene un valor equivalente al 58% de la nota total; el otro 50% de los trabajadores no alcanza este 58%. El indicador de presión corresponde a que la mitad de los trabajadores obtuvieron un valor correspondiente al 70% de la nota total. Para apoyo fue del 62%, reconocimiento 62%, equidad 60% e innovación 74%. Por lo que se puede interpretar que el indicador de confianza tiene un nivel bajo demostrando ser un punto clave para trabajar y mejorar dentro de la empresa.

3.02.2 Satisfacción laboral

Gráfica 3. Satisfacción laboral en empleados de Auto Clínicas Cojulún S.A, Diciembre 2018



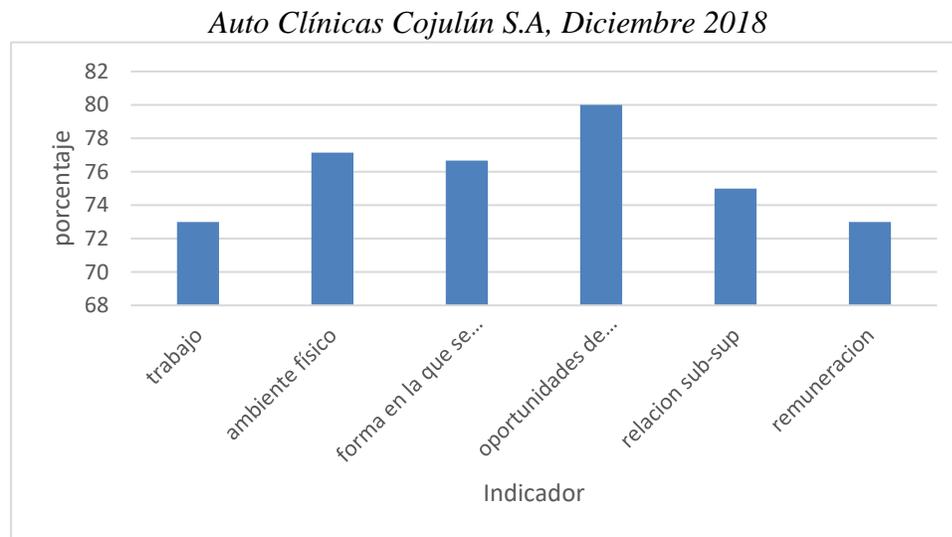
Fuente base de datos de cuestionario de Likert, Clima Organizacional; autoría propia

Con respecto a la gráfica 2, se puede distinguir claramente la distribución de los datos el comportamiento de la satisfacción laboral en los 26 empleados. El valor máximo de satisfacción (50 en el indicador de trabajo en general), señala a un empleado siempre satisfecho, no es alcanzado en este ni en ninguno de los indicadores, (siendo estos valores 35, 30, 35, 20 y 15, respectivamente) por lo que se puede decir que ningún empleado esta “siempre satisfecho”. La variable que más se acerca a este estado de satisfacción positiva

es la de trabajo en general, evidenciando un punto el cual tiene potencial de ser explotado al reforzar la buena actitud de los trabajadores.

Los valores mínimos que son (10, 7, 6, 7, 4 y 3 respectivamente), sí son alcanzados o muy cercanos a ser alcanzados, como es el caso de las variables de satisfacción por cómo se realiza el trabajo, relación supervisor-subordinado y remuneración. Se deduce entonces la implicación que tiene el despido colectivo en el desempeño laboral y la motivación de los colaboradores al evidenciar una falta de satisfacción en estos indicadores ya mencionados; siendo estas las variables en las que la empresa debe trabajar más para elevar el nivel de satisfacción de sus empleados y de esta manera obtener un mejor clima organizacional.

Gráfica 4. *Notas máximas obtenidas en cuestionario de Satisfacción Laboral*

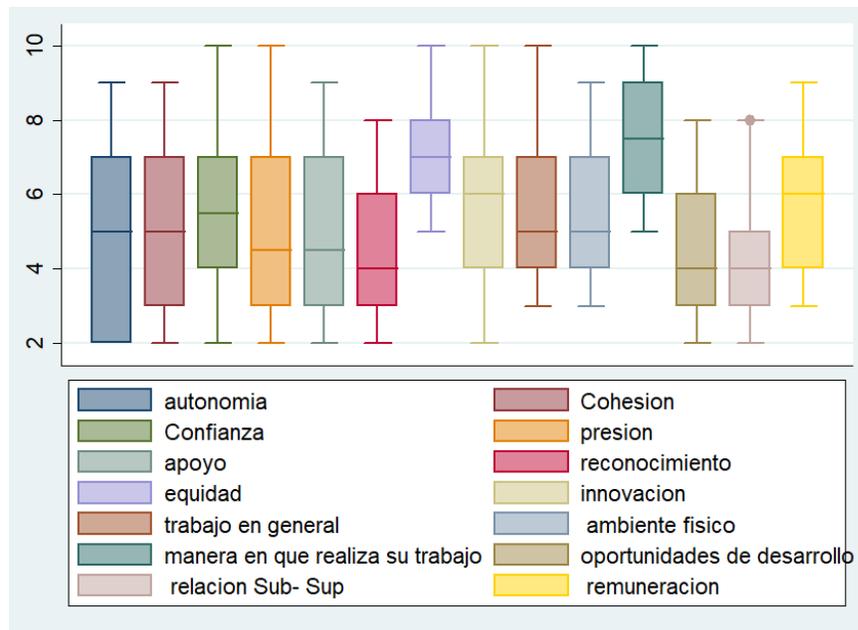


Fuente: base de datos de cuestionario de Likert, Clima Organizacional; autoría propia

A manera de representación en porcentajes (ver Anexo 7, Tabla 2), se expresa cada indicador de satisfacción de la siguiente manera: por el trabajo, percentil 50: 36.5. Este valor (36.5) es dividido por 50 (el cual es el número máximo de nota que puede alcanzarse en esta dimensión) y se multiplica por 100 para obtener el porcentaje. Por lo que para el indicador de satisfacción por el trabajo, se puede decir que el 50% de los trabajadores tienen un valor de 36.5 o mayor, que equivale al 73% del total de la nota ($36.5/50*100=73$). El otro 50% de los trabajadores no llega a alcanzar este 73%.

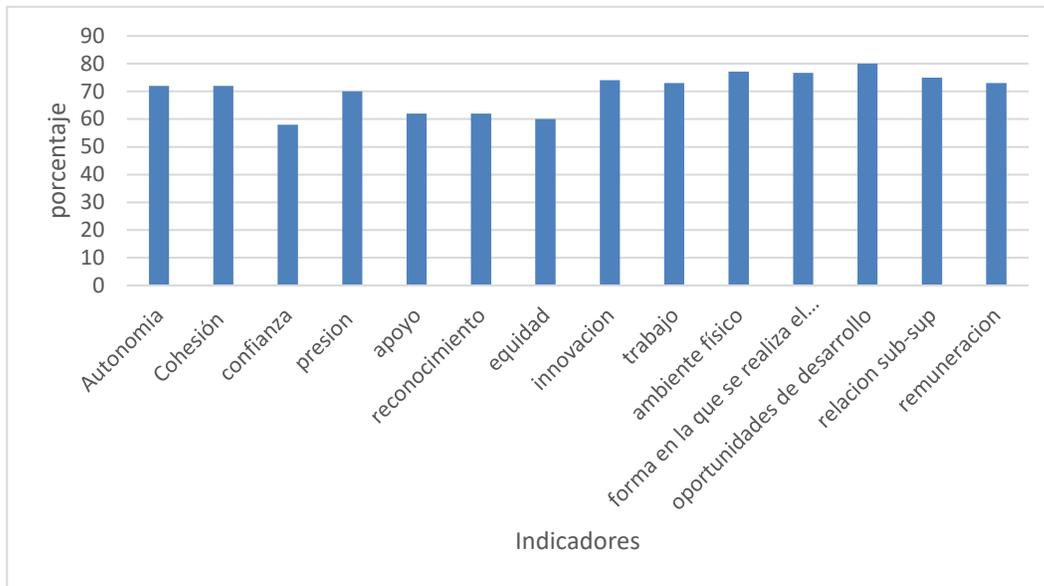
Para el indicador de satisfacción con el ambiente físico, (con un valor de 27 como percentil 50), que el máximo puntaje que pudo haberse alcanzado fue 35, por lo que esta nota corresponde al 77.14% del valor total de la nota que pudo haber alcanzado el 50% de los trabajadores. El indicador de satisfacción por la forma en que se realiza el trabajo (23, y siendo 30 el puntaje máximo alcanzable), evidencia que el 50% de los trabajadores tiene un valor equivalente al 76.66% de la nota total; el otro 50% de los trabajadores no alcanza este 76.66%. El indicador de satisfacción por oportunidades de desarrollo corresponde a que la mitad de los trabajadores obtuvieron un valor correspondiente al 80% de la nota total. Para satisfacción por la relación subordinado-supervisor fue del 75%, y remuneración 73%. Se debe trabajar la satisfacción tanto con el ambiente físico como con la satisfacción entre la relación subordinado-supervisor, ambos aspectos son de gran importancia para la mejora del clima organizacional dentro de la empresa.

Gráfica 5. *Resumen de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en empleados de Auto Clínicas Cojulún S.A, Diciembre 2018*



Fuente:base de datos de cuestionario de Likert, Clima Organizacional; autoría propia.

Gráfica 6. *Notas máximas obtenidas en cuestionarios de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Autoclínicas Cojulún S.A, Diciembre 2018*



Fuente: base de datos de cuestionario de Likert, Clima Organizacional; autoría propia.

Se observa la distribución de los datos, donde se evidencian los valores máximos y mínimos para cada indicador. A manera de resumen y de validar los primeros dos cuestionarios basados en la escala de Likert, se desarrolla un tercer cuestionario donde se incluyen todos los indicadores de los cuestionarios antes descritos. Se observó un comportamiento de los indicadores muy similar a los cuestionarios presentados anteriormente, Los recuadros con color indican en donde se concentran la mayor parte de los datos. Las líneas verticales indican el valor mínimo y máximo alcanzado en cada variable. En esta última gráfica se puede observar y reafirmar los indicadores que caracterizan el clima organizacional dentro de la empresa. Siendo en su mayoría una mala referencia de cómo se sienten los trabajadores emocionalmente. Para la gráfica 6 en porcentajes, los resultados obtenidos fueron los mismos que en los dos cuestionarios anteriores.

3.03 Análisis General

Se realizó el análisis con el paquete estadístico STATA, donde se midió cada indicador por medio de percentiles. El percentil 50 fue establecido ya que específicamente se solicitó por la empresa Auto Clínicas Cojulún; donde requirieron saber cuántos de los empleados perciben un clima organizacional adecuado (o no), tras un despido colectivo. Para el indicador de Autonomía, se utiliza el valor 18 como punto de corte (mediana). Esto quiere decir que la distribución de los datos gira en torno al valor 18, para este indicador; aplicándose esta misma lógica para el resto de los indicadores, con el valor asignado del percentil 50 correspondiente.

Como se observa en la tabla 1 (anexo 5), analizando el primer cuestionario de clima organizacional, en el caso de autonomía y cohesión, el 50% de los empleados se encuentran por debajo del valor 18 y el otro 50% se encuentra por encima del mismo, esto quiere decir que la autonomía dentro de la empresa es balanceada para todos los empleados la mitad de ellos consideran que se les da la oportunidad de tomar decisiones y realizar los trabajos a consideración. Para, confianza, el 50% de los empleados se encuentran por debajo del valor 14.5, y el 50% se encuentra por encima del mismo, por lo que la confianza en algunas situaciones de trabajo es abierta y en otras situaciones en donde los empleados consideran que la falta de confianza del jefe al trabajo o decisiones que toma el empleado son causa de desmotivación, ya que consideran que los jefes creen que no son aptos para el trabajo que realizan. Para presión, este valor es 17.5, por el tipo de trabajo que se desarrolla dentro de esta empresa la presión por parte de los clientes y jefes es alta, ya que piden un excelente servicio, por lo que se necesita un trabajo excelente por parte de los empleados en un corto tiempo. Para apoyo y reconocimiento es de 15.5 los empleados comentaban que nunca se les reconocía el trabajo que realizaban, ya que en algunas ocasiones ellos daban soluciones a los clientes que cumplían con el requerimiento del mismo, realizando un trabajo excelente. Equidad con un valor de 15, la equidad es fundamental en cualquier empresa, el empleado necesita saber que el valor que tiene como trabajador y como persona es el mismo que el de los demás compañeros, comentan que están conscientes que hay personas mejores que ellos para realizar el trabajo, pero que todos se esfuerzan y se sacrifican de la misma manera.

El percentil 50 más bajo corresponde al indicador de cohesión, lo cual evidencia una deficiencia en este indicador siendo el este el más débil dentro de la empresa. Por lo que no existe trabajo en equipo, no hay comunicación entre jefes y operativos, el trabajo en equipo dentro de esta empresa es fundamental ya que el conocimiento de uno puede ser el apoyo de otro, siendo este el que se debe reforzar para la prevención de la insatisfacción y ser un blanco para desarrollar estrategias que mejor en la comunicación y y el clima organizacional.

El valor asignado como un “clima adecuado” fue 20, ya que si un individuo contesta con el valor 4 en cada inciso (los cuales son 5), de las variables, entonces el valor total deberá ser de 20 ($4 \times 5 = 20$) indicando que el empleado se encuentra “satisfecho” según el cuestionario de Likert en el apartado de Clima Organizacional.

Para Likert, el comportamiento de los empleados depende en una gran parte del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que estos perciben. Se ven influenciados por la información que tienen, las percepciones, esperanzas, sus capacidades y los valores. La reacción que tiene un empleado ante una situación siempre es en función de la percepción que tiene de esta. Por lo que los factores que influyen en la percepción del clima de forma individual según los resultados obtenidos son los parámetros ligados a la estructura de la organización ya que para los empleados la equidad es un punto débil dentro de la estructura. La confianza es otro punto que se ve afectado ya que perciben la desconfianza de los superiores y en algunos casos de los pares. Se ven influenciados también por los factores personales como la autonomía, se sienten libres de tomar decisiones y de realizar el trabajo de la manera que consideren correcta, obteniendo siempre buenos resultados. (García, 2009).

Como se observa en la tabla 2 anexos, para el indicador de satisfacción por el trabajo en general, se utiliza el valor 36.5 como punto de corte (mediana). Esto quiere decir que la distribución de los datos gira en torno al valor de 36.5, para este indicador; esta misma lógica se aplica para el resto de los indicadores, con el valor asignado del percentil 50

correspondiente. En este mismo indicador, la mediana adquiere un valor de 36.5 ya que este apartado consta de 10 preguntas (siendo 50 el valor máximo que puede presentar un empleado que se siente satisfecho siempre, y 10 el valor mínimo que un empleado puede presentar el sentirse satisfecho nunca.) Sin embargo, estos indicadores cuentan con diferente número de preguntas cada uno; constando de 7, 6, 7, 4 y 3 preguntas, respectivamente). El percentil 50 más bajo corresponde al indicador de remuneración, lo cual evidencia una deficiencia de gran importancia en este indicador, ya que en el ámbito laboral la remuneración económica es un punto crítico para todos los empleados, todos tienen necesidades fisiológicas que deben satisfacer, la deficiencia en este indicador no solo causa desmotivación, si no también estrés y desesperación, debido a la falta de un ingreso económico estable para los empleados y sus familias. Esto debe ser un ámbito clave para reforzar con los empleados en un futuro; ya que es representado por dinero, los empleados opinan, en general, que la remuneración por el trabajo es baja. .

La motivación tiene una gran implicación en el desempeño laboral de los empleados. Los componentes cognitivos, afectivos y de conductas son la base primordial de la motivación. Cuando existe motivación en los empleados el cumplimiento, el esfuerzo, la productividad personal que tienen en las actividades laborales se ven reflejada en el trabajo diario. La adaptación que tiene el empleado no solo en la satisfacción de necesidades fisiología y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y autorrealización. Cuando el empleado se siente amenazado al observar que los compañeros fueron despedidos este sentido de pertenencia se ve irrumpido por lo que optan por una actitud desfavorable (poco colaboradora), insatisfacción y bajo desempeño.

CAPÍTULO IV

Conclusiones y recomendaciones

4.01 Conclusiones

- Se puede concluir que las consecuencias en el clima organizacional a causa de un despido colectivo son negativas. Los empleados muestran una actitud de resistencia y de desmotivación hacia los jefes y el trabajo en general, mostrando sentimientos de insatisfacción por falta de equidad y confianza, por cómo se realiza el trabajo en la empresa; a esto se añade inconformidad con la remuneración del trabajo
- Se pudo determinar que los trabajadores se encuentran satisfechos en algunos ámbitos como en el trabajo en general y la autonomía que se les brinda dentro de la empresa, mostrando una insatisfacción preocupante con un trabajo deficiente.
- Se concluye que cuando se da un despido colectivo en la organización el desempeño laboral del empleado se ve estancado y la desmotivación no le permite proponerse nuevos objetivos para mejorar el trabajo, haciendo del trabajo monótono, cansado, afectando los objetivos de la organización.
- Se hace énfasis en los puntos de mayor debilidad de la empresa hacia los trabajadores, comprendiéndose entre estos la insatisfacción por la remuneración económica, falta de confianza hacia el trabajador, y deficiente relación supervisor-subordinado.

4.02 Recomendaciones

- Tras un despido colectivo trascendental como el que ocurrió en Auto Clínicas Cojulón en el mes de Enero del año 2018, es crucial identificar las dimensiones dentro de las cuales los empleados se encuentran con mayor insatisfacción. Se le sugiere al área de Recursos Humanos evaluar a los empleados de la empresa una vez al año, para implementar estrategias de rescate del clima organizacional, y así evaluar anualmente si el nivel de satisfacción de los empleados es mayor, ya que, es probable que los empleados abandonen una empresa con mayor facilidad si se sienten inseguros o con poco sentido de pertenencia.
- Se recomienda al área de Gerencia General y Recursos Humanos, desarrollar estrategias que refuercen las áreas de autonomía y satisfacción hacia el trabajo en general, ya que los empleados parecen identificarse de una forma positiva con estas dimensiones. Al fomentar un adecuado sentido de autonomía en un empleado, es más fácil crear un sentido de identidad hacia la empresa, por lo que dará como resultado empleados más productivos y eficaces.
- Cada departamento deberá reforzar con intervenciones pertinentes como talleres sobre el crecimiento personal, desarrollar líderes, coach de motivación y desarrollo de habilidades y competencias, para corregir eventualmente la insatisfacción de los empleados por cómo se realiza el trabajo en la empresa y la confianza.
- A los jefes inmediatos se les recomienda, crear oportunidades de crecimiento o dejar que los empleados propongan cambios a su criterio para mejorar el área de trabajo y así incentivar la equidad y fomentar una relación positiva subordinado-supervisor.
- La Gerencia General en conjunto con los dueños de la organización, de ser posible, pudieran incentivar a los empleados con bonos en base a metas y resultados, para cambiar la percepción de los empleados hacia una remuneración baja por el trabajo.
- Comunicar los resultados a los colaboradores, el departamento de recursos humanos serán los encargados de proveer esta información, tomando en cuenta

las opiniones para crear talleres en base a las necesidades. Los empleados desean ser incluidos en las decisiones con respecto al trabajo. Por lo que una estrategia de puertas abiertas sería ideal para mejorar la comunicación, Team Buildings serían de ayuda para mejorar el trabajo en equipo y capacitaciones de liderazgo para todos los líderes, mejorando la comunicación y con esto el trabajo en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adrián Cuadra-Peralta, A., & Beatriz Veloso-Besio, C. (2010). GRADO DE SUPERVISIÓN COMO VARIABLE MODERADORA ENTRE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN, MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEGREE OF SUPERVISION AS A MODERATING VARIABLE OF THE RELATION BETWEEN LEADERSHIP AND SATISFACTION, MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CLIMATE. *Revista chilena de ingeniería* (Vol. 18). Retrieved from <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v18n1/art03.pdf>
- Barillas, R. (2015). Efectos Psicosociales de la vinculacion laboral, sin acompañamiento psicologico. Universidad San Carlos de Guatemal. Retrieved from <http://www.repositorio.usac.edu.gt/3828/1/T13%282914%29.pdf>
- Brunet, L. (1987). *El clima de las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Editorial Trillas. México.
- Cáceres, P. M., Bello-Escamilla, N., Bermúdez Jara, N., Burgos Ríos, F., Fuentealba Sandoval, M., Padilla Pérez, A., & Bello Escamilla, N. (n.d.). Artículo Original Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena wORK SATISFACTION AND ITS RELATION WITH THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN OFFICIALS OF A CHILEAN STATE UNIVERSITY. Retrieved from www.cienciaytrabajo.cl
- Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas., A. M. (1988). *Revista cubana de salud pública*. *Revista Cubana de Salud Pública* (Vol. 39). Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas, Ministerio de Salud Pública. Retrieved from https://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S0864-34662013000200017&script=sci_arttext&tlng=pt
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (MacGraw-Hill) (1era edicion). México.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (I. McGraw-Hill, Ed.) (2da edicio). Mexico.
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS* (9na ed.). Mexico: Mc Graw Hill. Retrieved from https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion_de_rec

- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico : Una aproximación conceptual. Cuaderno de Administración (Universidad Del Valle), (42), 43–62.
- González, J., & Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la. Revista Publicando, 2(1), 62–77. <https://doi.org/1390-9304>
- Guzmán, V., & Cabrera, M. (2010). La situación social, el sistema de protección social, prestaciones e impuestos de Guatemala. Documentos de Trabajo (Fundación Carolina), (43), 2. Retrieved from http://dialnet.unirioja.es/servlet/dfichero_articulo?codigo=3245635
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Journal of Chemical Information and Modeling (Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Index Mundi. (2018). Tasa de desempleo - Comparación de Países. Retrieved October 16, 2018, from <https://www.indexmundi.com/g/r.aspx?t=0&v=74&l=es>
- Instituto Nacional de Estadística Guatemala. (2016). Indicadores de desempleo. Retrieved October 7, 2018, from <https://www.ine.gob.gt/index.php/estadisticas/tema-indicadores>
- Investigaciones, C. D. E., & Psicología, E. N. (2016). Clima organizacional y su impacto en el desempeño del colaborador de restaurantes Skilllets.
- Ministerio de Trabajo, P. social. (2014). Código de Trabajo de Guatemala. Retrieved September 17, 2018, from <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/gt/gt015es.pdf>
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio Organizational climate in a service company. | Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. Enero-Junio (Vol. 1). Retrieved from <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Rosales, M. (2017). EL DERECHO DE DESPIDO DEL PATRONO Y LA ESTABILIDAD LABORAL MARLON ANÍBAL ROSALES GUATEMALA,

AGOSTO DE 2007. Universidad San Carlos, Guatemala. Retrieved from http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/04/04_6911.pdf

Segredo, D. A. (2012). Clima Organiacional en la gestion del cambio para el desarrollo. (Revista Cubana de Salud Publica, Ed.), Revista Cubana de Salud Pública (Vol. 39). Cuba: Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas, Ministerio de Salud Pública. Retrieved from https://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S0864-34662013000200017&script=sci_arttext&tlng=pt

Sum, M. (2015). MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)"; universidad Rafael Landivar. Retrieved from <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Vilar Barrio, J., & Delgado Tejada, T. (2005). Control estadístico de los procesos (SPC) (FC Editorial). España: Fundación CONFEMETAL. Retrieved from <https://books.google.com.gt/books?id=jc1qaKMBYvIC&pg=PA85&dq=define:+datos+enumerativos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjVkbqbtMjdAhVO2KQKHcrKDVIQ6AEIJjAA#v=onepage&q=define%3Adatos+enumerativos&f=false>

ANEXOS

Anexo 1

Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias Psicológicas

Carrera de Licenciatura Psicología Industrial

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Clima Organizacional en Auto Clínicas Cojulun, S.A.

Responsable: Lucía Marisol Rivas Pérez

No. de teléfono: 3028-5799 E-mail: rivaslucia65@gmail.com

El trabajo de investigación con el título antes mencionado, se realiza con el objetivo de caracterizar el Clima Organizacional en Auto Clínicas Cojulun, S.A. luego del despido colectivo en el mes de (Enero del año 2018) en los trabajadores del área de Enderezado y Pintura de la misma empresa.

Su participación en este trabajo de investigación es totalmente voluntaria por lo que usted puede elegir participar o no hacerlo. También puede cambiar de idea y dejar de participar más tarde aun cuando antes haya aceptado y el hacerlo, no tendrá consecuencias de ninguna clase.

Para la realización del trabajo se procederá a realizarle de una única encuesta que contiene 77 preguntas que se dividen en dos secciones; *clima organizacional* y *satisfacción laboral*. La encuesta cuenta con un tiempo estimado de 45 minutos y se hará en una sola ocasión.

Si usted participa en este trabajo de investigación, *no obtendrá un beneficio directo*, pero probablemente ayude a la generación de conocimiento futuro en beneficio de otras personas.

La información proporcionada no se compartirá por lo que no se revelará la identidad, manteniendo la información de forma confidencial en todo momento. La información que se recogerá será puesta fuera al alcance general y nadie sino la investigadora tendrá acceso a esta. Cualquier información acerca de usted tendrá un número en vez de su nombre para identificación. Sólo el investigador sabrá cual es dicho número y se mantendrá la información encerrada en cabina con llave. No será compartida ni entregada a nadie.

Los resultados que se obtengan secundario a los datos del estudio se presentarán a las autoridades respectivas de cada institución para que sean evaluadas; así como también, a toda aquea institución o profesional interesado para generación de nuevo conocimiento. De desear que se le proporcione los datos que se lleguen a generar al final del documento se estarán tomando sus datos respectivos sobre la forma en la que pueda compartirse.

Participante/es:

He leído la información proporcionada o me la han leído. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado.

Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo el derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento sin que me afecte en ninguna manera. Para lo cual coloco mi nombre y firma en señal de estar de acuerdo en participar en dicho estudio.

Nombre completo del participante y acompañante (en caso de que amerite)

Fecha

Firma del participante

Anexo 2

Adaptación del Instrumento de Medida Koys&Decottis (1991)

CLIMA ORGANIZACIONAL

1= Completamente Insatisfecho 2= Insatisfecho 3= Parcialmente satisfecho 5= Completamente satisfecho

Autonomía		1	2	3	4	5
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo					
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.					
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.					
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.					
Cohesión						
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.					
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre si.					
8	Las personas que trabajan en mi empresa tiene un interés personal el uno por el otro.					
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.					
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.					
Confianza						
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					
12	Mi jefe es una persona de principios definidos					

13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.					
15	No es probable que mi jefe me de un mal consejo.					
Presión						
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.					
18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.					
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.					
20	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.					
Apoyo						
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito					
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.					
23	Mi jefe me respalda 100%					
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.					
Reconocimiento						
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.					
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.					

29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.					
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.					
Equidad						
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.					
34	Mi jefe no tiene favoritos					
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.					
Innovación						
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.					
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas					
38	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.					
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.					
40	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.					

Anexo 3

SATISFACCIÓN LABORAL

1= Nunca 2= Casi Nunca; 3= Algunas Veces; 4= Casi Siempre; 5= Siempre

	<i>Satisfacción por el trabajo en general</i>	1	2	3	4	5
1	Buena relación entre los miembros de la unidad.					
2	En su unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.					
3	La unidad lo estimula para mejorar mi trabajo.					
4	Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección					
5	Sus colegas de su grupo de trabajo					
6	Atención que se presta a sus sugerencias					
7	Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.					
8	La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.					
9	Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.					
10	El apoyo administrativo que usted recibe.					
	<i>Satisfacción con el ambiente físico del trabajo</i>					
11	La iluminación de su lugar de trabajo					
12	La ventilación de su lugar de trabajo.					
13	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo					

14	Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.					
15	La temperatura de su local de trabajo.					
16	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.					
17	La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo					
	<i>Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo</i>					
18	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan					
19	Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo					
20	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.					
21	Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.					
22	Con su relación con sus autoridades más inmediatas.					
23	El apoyo que recibe de sus superiores.					
	<i>Satisfacción con las oportunidades de desarrollo</i>					
24	Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.					
25	Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.					
25	La estabilidad en sus funciones de su trabajo					
27	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.					
28	El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.					

29	Su grado de satisfacción general con esta Institución.					
30	Las oportunidades de promoción con que se cuenta					
	<i>Satisfacción con la relación subordinado - supervisor</i>					
31	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.					
32	La supervisión que ejercen sobre usted					
33	La forma en que sus superiores juzgan su tarea					
34	La forma en que usted es dirigido					
	<i>Satisfacción con la remuneración</i>					
35	El salario que usted recibe					
36	Sus condiciones laborales					
37	La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales					

Anexo 4

IMPLICACION DEL DESPIDO COLECTIVO EN EL DESEMPEÑO LABORAL Y MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES.

1= Completamente Insatisfecho; 2= Insatisfecho; 3= Parcialmente satisfecho; Satisfecho;
5= Completamente satisfecho

Autonomía		1	2	3	4	5
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo					
2	Organizo mi trabajo como mejor me parece.					
Cohesión						
3	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.					
4	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre si.					
Confianza						
5	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
6	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.					
Presión						
7	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
8	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.					
Apoyo						
9	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito					
10	Mi jefe me respalda 100%					
Reconocimiento						

11	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					
12	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.					
Equidad						
13	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
14	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.					
Innovación						
15	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.					
16	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas					
Satisfacción por el trabajo en general		1	2	3	4	5
17	Existe una buena relación entre los miembros de la unidad.					
18	La unidad lo estimula para mejorar su trabajo.					
Satisfacción con el ambiente físico del trabajo						
19	considera que la iluminación, ventilación y limpieza de su lugar de trabajo es la adecuada					
20	Considera que el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo es adecuado					
Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo						
21	Cree que su trabajo le ofrece oportunidades adecuadas para hacer las cosas que le gustan					
22	Le produce satisfacciones su trabajo por si mismo					
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo						
23	Considera adecuada la "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empleador.					

24	Considera que existen oportunidades de promoción (acceder de puesto para un mejor salario) dentro de su empresa					
	Satisfacción con la relación subordinado - supervisor					
25	Se encuentra satisfecho con la supervisión que ejercen sobre usted					
26	Se encuentra satisfecho con la forma en que sus superiores juzgan su tarea					
	Satisfacción con la remuneración					
27	Se encuentra conforme con el salario que recibe					
28	Se encuentra conforme con sus condiciones laborales					

Anexo 5

Tabla 1. Clima Organizacional según percentil 50.

Indicador de cuestionario de Clima Organizacional	Percentil 50
Autonomía	18
Cohesión	18
Confianza	14.5
Presión	17.5
Apoyo	15.5
Reconocimiento	15.5
Equidad	15
Innovación	18.5

Fuente: base de datos de cuestionario de Likert, Clima Organizacional; autoría propia

Tabla 2. Satisfacción Laboral según percentil 50.

Indicador de satisfacción	Percentil 50
Por el trabajo en general	36.5
Ambiente físico	27
Forma en que realiza trabajo	23
Oportunidades de desarrollo	28
Relación Subordinado-supervisor	15
Remuneración	11

Fuente: base de datos de cuestionario de Likert, Clima Organizacional; autoría propia