



Universidad de San Carlos de Guatemala
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

ELEMENTOS QUE AFECTAN EL DESARROLLO DEL CLIMA LABORAL
DURANTE LA PANDEMIA COVID-19, EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA
SUPREMA, CALZADO CHICOTE.

Amanda Victoria Menegazzo Amado

Guatemala de la Asunción, septiembre de 2023

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina
Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de de León
Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela
M.Sc. José Mariano González Barrios
Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez
Nery Rafael Ocox Top
Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz
Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina
Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea
Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso
Docentes titulares



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



Cc. Archivo

CODIPs. 1535-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)
Amanda Victoria Menegazzo Amado
Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto TRIGÉSIMO PRIMERO (31°)** del **Acta CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

“TRIGÉSIMO PRIMERO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“Elementos que afectan el desarrollo del Clima laboral durante la pandemia Covid-19, en la empresa Distribuidora Suprema, Calzado Chicote.”** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

Amanda Victoria Menegazzo Amado

Registro Académico: 201316060

CUI: 2370541080101

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

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León
SECRETARIA DE ESCUELA II



/Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 206
postgrado@psicousac.edu.gt

D.E.Ps 338-2023

Guatemala 29 de agosto de 2023

**Autorización para impresión proyecto de investigación.
Maestría en Gestión Humana y Organizacional**

Licenciada (o)

Amanda Victoria Menegazzo Amado

Maestrante

Licenciada (o) Menegazzo Amado:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto QUINTO del ACTA No. CADEP-Ps-12-2023 de fecha nueve de agosto del dos mil veintitrés: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe del maestro Jorge Ernesto Rodas López quien supervisó los trabajos de graduación como responsable del curso de Seminario III de investigación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte y a la a la maestra Astrid Irene Ríos quien supervisó los trabajos de graduación como Tutora de investigación de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Consejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Consejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar la impresión del trabajo final de graduación con el título **"Elementos que afectan el desarrollo del Clima laboral durante la pandemia Covid-19, en la empresa Distribuidora Suprema, Calzado Chicote."**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M.Sc. Mariano González
Director en funciones

**Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas**



c.c archivo
Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tél. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt



Ref. 002-MGHOA-10-2021

Guatemala, 22 de noviembre de 2,021

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

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del (de la) estudiante MENEGAZZO AMADO, AMANDA VICTORIA con carné 201316060, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización.

Dicho trabajo de graduación lleva por título "Elementos que afectan el desarrollo del Clima laboral durante la pandemia Covid-19, en la empresa Distribuidora Suprema, Calzado Chicote."

Atentamente,

Jorge Ernesto Rodas López
Licenciado en Psicología
Colegiado Activo #7980
Colegio de Psicólogos de Guatemala
Asociación de Psicólogos de Guatemala

M. A. Jorge Ernesto Rodas López

Licenciado en Psicología.
Colegiado activo #7980

Amanda Victoria Menegazzo Amado

Licenciada en Psicología

Colegiado No. 14,476

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1 CAPÍTULO I	2
1.1 Línea de investigación:.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.3 Justificación.....	5
1.4 Alcances y limitaciones de la investigación.....	6
1.5 Objetivos de la investigación.....	7
1.5.1 General.....	7
1.5.2 Específicos.....	7
1.6 Definición de variables:.....	7
2 CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1 MARCO CONCEPTUAL	10
2.1.1 Definiciones Clima laboral.....	10
2.1.2 Teorías del clima laboral.....	17
2.1.3 Tipos de Clima Laboral.....	19
2.1.4 Factores del Clima Laboral.....	21
2.2 MARCO CONTEXTUAL	27
2.2.1 Covid-19 y Clima Laboral en las empresas de Guatemala.....	27
3 CAPÍTULO III	32
3.1 MARCO METODOLÓGICO	32
3.1.1 Alcance y Diseño de la Investigación.....	32
3.1.2 Sujetos por investigar.....	32
3.1.3 Instrumentos, confiabilidad, validez, pilotaje, árbol de categorías y cantidad de preguntas.....	33
3.1.4 Confiabilidad y Validez.....	33
3.1.5 Pilotaje.....	34
3.1.6 Árbol de Categorías.....	35
3.1.7 Procedimiento de Investigación.....	36
3.1.8 Diseño y Metodología.....	36
4 CAPÍTULO IV	37

4.1	RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO	37
4.1.1	Aplicación de Instrumento utilizado	37
4.1.2	Presentación de Resultados	37
4.2	RESULTADOS GENERALES	47
5	CAPÍTULO V	50
5.1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
5.1.1	CONCLUSIONES:	50
5.1.2	RECOMENDACIONES	52
6	CAPÍTULO VI	54
6.1	FORMULACIÓN DE PROYECTO	54
6.2	Análisis de los participantes	54
6.3	Árbol de Problemas	58
6.4	Análisis contextual y diagnóstico	59
6.5	Análisis de Objetivos	62
6.6	Análisis de Opciones	64
6.7	Marco Conceptual	65
6.8	Matriz de Proyecto	72
6.9	Presupuesto	84
6.10	Cronograma	86
6.11	Evaluación	101
7	ANEXOS	103
8	Referencias	110

INTRODUCCIÓN

El Clima Laboral es conocido como ese conjunto de atributos, elementos o propiedades de un ambiente de trabajo que llegan a ser percibidas, sentidas y experimentadas por los colaboradores que conforman una organización, que pueden llegar a influir en su conducta y tener efectos en su productividad. Por este motivo es importante analizar el clima laboral dentro de las empresas para detectar puntos débiles que se deben reforzar como una estrategia para lograr los objetivos y que la empresa llegue a tener éxito.

El siguiente estudio tuvo como objetivo establecer los elementos afectados dentro del clima laboral durante la pandemia de Covid-19, de la empresa Distribuidora Suprema, Calzado Chicote. Desde el análisis de la situación actual del clima laboral dentro de la empresa hasta el análisis y descripción de los elementos afectados, para luego poder establecer un plan de acción para mejorar dichos aspectos.

Se realizó el estudio basándose en un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo, además se desarrolló un análisis por medio de una fundamentación teórica del clima laboral y de la pandemia en Guatemala, para establecer una herramienta adecuada para la medición del clima laboral durante la pandemia Covid-19 y un buen análisis de los resultados obtenidos cumpliendo los objetivos del estudio.

Tomando en cuenta que el clima laboral es parte esencial de una cultura y ambiente dentro de las empresas y que son elementos que apoyan a mantener motivados y con mejor rendimiento a los colaboradores, se consideró adecuado el estudio de dicho tema durante la coyuntura de la pandemia de Covid-19 dentro de Guatemala, ya que ha sido uno de los factores afectados y que se evidencia por medio de la baja productividad y desmotivación de los colaboradores en las empresas del país. Para luego poder apoyarlas estableciendo un plan de acción estratégico, con el objetivo de mejorar los aspectos más afectados dentro del clima laboral, apoyando tanto al bienestar y sentir del colaborador como a la empresa.

1 CAPÍTULO I

1.1 Línea de investigación:

Área: Psicología del Trabajo

Línea: Autorrealización y Enajenación

Dentro del sector organizacional la realidad laboral de los guatemaltecos es diferente en cada empresa, según algunos rasgos como servicios o si es rural o urbana, ente otros factores, esta realidad es importante analizarla ya que permite desarrollar estrategias que apoyen a cada colaborador según su situación. Además, el trabajo es considerado como la actividad más importante en la vida de todo individuo, esto debido a que pasa la mayoría del tiempo preparándose académicamente con el deseo y el objetivo de poder estar capacitado para la vida laboral y con eso poder cumplir todas sus demás metas. (Departamento de Estudios de Postgrado, 2021)

El trabajo es uno de los lugares donde el individuo puede llegar a formar su auto realización, también a formar metas y objetivos personales o enajenación en algunos casos, esto gracias a que cada organización llega tomar un papel importante en cada colaborador, no solo por ser su medio de subsistencia, sino también porque es un espacio donde cada empleado llega a socializar y le permite crecimiento personal y laboral. Es por ese motivo que es de gran importancia realizar estudios, en los cuales puedan analizar y establecer las mejores estrategias para promover la satisfacción laboral, la motivación, y espacios de trabajo adecuados para cada guatemalteco del sector laboral.

1.2 Planteamiento del problema

El Clima Laboral u Organizacional es considerado como parte de la calidad de vida laboral, y que tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo de cada colaborador en una empresa. Además, el clima laboral también es considerado, según Goncalves (2000) como “Conjunto de cualidades, atributo o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen en su conducta”. Por lo cual se puede decir que el clima laboral son todos los elementos encontrados en un ambiente laboral, que son apreciados por cada individuo y que influyen en su conducta.

En las empresas el clima laboral juega un papel primordial ya que les brinda grandes beneficios, como tener un aumento en la productividad de los procesos o reducir la rotación de personal. Lastimosamente no todas las empresas le dan un valor, provocando en los colaboradores inseguridad, apatía, absentismo laboral, frustración, entre otros efectos. Este clima laboral no adecuado es producido por un manejo inadecuado de la comunicación, liderazgos autoritarios, falta de motivación laboral o la falta de trabajo en equipo, dichas causas pueden variar según la empresa y deben ser tratadas a tiempo por medio de una gestión adecuada.

Actualmente por la situación en que se encuentra Guatemala debido a la pandemia del Covid-19, el país posee diferentes crisis principalmente en el sector económico, provocando diversas consecuencias a las ganancias de las empresas del país. Las organizaciones tuvieron que acoplarse a las medidas tomadas por el gobierno, buscando formas de seguir realizando sus actividades, por lo cual implementaron acciones como el teletrabajo, reducción de costos, reducción de salarios o suspensiones laborales, entre otras. Dichas medidas provocaron diferentes reacciones en los colaboradores como la desmotivación, miedos, frustración y estrés.

La crisis ha afectado a los colaboradores en sus interacciones con su medio ambiente, en el desarrollo de sus capacidades y la satisfacción de sus necesidades, esto puede verse reflejado por medio de las diferentes encuestas que algunas empresas han realizado. Como consecuencia provocó que se resaltarán las problemáticas ya existentes en las empresas como un clima laboral no adecuado, el cual debió ser gestionado desde antes, pero debido a la situación actual se debilitó más, trayendo muchos efectos negativos a la productividad y logros de la organización. Llegar a tener un buen clima laboral, durante estos momentos de crisis que está pasando tanto el país como las mismas empresas representa un reto.

A través del tiempo ha habido diferentes estudios que se han realizado sobre clima, pero actualmente por la situación en que se encuentra el país y las diferentes empresas. Es de gran importancia realizar un estudio sobre el clima laboral durante la pandemia Covid-19, para apoyar a las organizaciones a gestionar sus problemáticas y aumentar el desempeño del personal. Es por ese motivo que es relevante el desarrollo de un estudio que proporcione la información necesaria, para comprender cómo la pandemia de Covid-19, ha afectado a las empresas en su clima y los elementos que son necesarios considerar para su gestión.

Dichos conocimientos que se adquirieron durante este estudio son importantes para el desarrollo de un clima laboral adecuado, que permitirá a las empresas proporcionar a sus colaboradores el apoyo necesario, como por ejemplo tener una buena comunicación interna. Según Fernández (2002), el clima laboral era el conjunto de actividades realizadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales.

El análisis de este estudio se realizó basándose en la Teoría de comportamiento de Maslow (1954), el cual estudia la organización tanto formal como la informal, enfocándose en la psicología organizacional y principalmente en las relaciones interpersonales. Dicho estudio se desarrolló por medio de un enfoque cuantitativo el cual permitió la recopilación de datos y el análisis de estos, en el período comprendido entre julio 2,020 a julio 2,021, utilizando un diseño transeccional descriptivo, para medir los datos obtenidos por medio de un cuestionario de clima laboral Covid-19, a la empresa privada Distribuidora Suprema, Calzado Chicote, zona 1, al personal del área operativa de la Ciudad de Guatemala.

En esta investigación se buscó dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los elementos para considerar en el desarrollo del clima laboral durante la pandemia de Covid-19?, ¿Cómo se encuentra actualmente el clima laboral debido a la pandemia?, ¿Cómo se determina si el clima laboral durante la pandemia es efectivo?, ¿Es posible estructuración un plan de gestión de clima laboral durante la pandemia de Covid-19?

1.3 Justificación

Uno de los factores afectados dentro de las empresas de Guatemala como consecuencia de la pandemia del Covid-19 ha sido la desmotivación, el bajo rendimiento, renuncias, e incertidumbre, provocado por el clima laboral no adecuado dentro de las organizaciones, por lo cual este estudio pretendió determinar el estado actual del clima y definir los elementos necesarios para la elaboración de una gestión adecuada de clima laboral durante la pandemia de Covid-19, apoyando a esa problemática que está afectando a la población, para que puedan trabajar eficientemente, motivados y con mejor productividad.

Esta investigación apoyará a futuros estudios relacionados al clima laboral y todos los elementos o factores, que se deben considerar durante la pandemia Covid-19 en las empresas, esto por medio de los resultados que se obtuvieron de la investigación, contribuyendo a desarrollar mejores procesos para la gestión del clima laboral dentro de la organización, considerando todos los factores para su realización, desde la situación tanto de la empresa como del colaborador. Apoyando en la comprensión de los términos relacionados con el clima laboral y la forma adecuada de abordarlos dentro de la empresa.

Es importante recalcar que este estudio aportó la información necesaria para el desarrollo de estrategias, que permitan mejorar el clima en las empresas del país con dicha problemática. Por medio de los datos obtenidos, los cuales apoyarán a la realización de un plan adecuado de gestión de clima laboral durante la pandemia, además dichos conocimientos contribuirán a mejorar la situación dentro de las empresas, aumentando la productividad y motivación de los colaboradores, apoyando a los resultados esperados por la empresa, estimulando el compromiso y desempeño del personal, por ende, fomentando espacios de trabajo adecuados para los colaboradores.

1.4 Alcances y limitaciones de la investigación

Este estudio se realizó por medio de un alcance descriptivo, al utilizar un cuestionario de clima laboral pandemia Covid-19, permitiendo definir y medir las variables o componentes de la problemática a investigar. También es importante mencionar que, para el desarrollo de este estudio se tuvieron limitantes, en la aplicación del instrumento a utilizar por la situación actual del país, por lo cual el cuestionario se realizó de forma digital a distancia, y además se tiene como otra limitante que la comunicación que se realizó con la empresa fue, por medio de llamadas y mensajes y no de forma presencial.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 General

Describir los elementos afectados en el desarrollo de un clima laboral durante la pandemia Covid-19, en la empresa Distribuidora Suprema, Calzado Chicote.

1.5.2 Específicos

- Identificar el estado actual del clima laboral de la empresa Distribuidora Suprema, Calzado Chicote.
- Determinar los elementos afectados en el clima laboral.
- Seleccionar los elementos que permitan la elaboración de un plan de clima laboral durante la pandemia de Covid-19.

1.6 Definición de variables:

No	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
1	Clima Laboral	Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen en su conducta. Goncalves. (2000).	Se determinará por medio de los resultados obtenidos en el instrumento Se medirá por medio de 8 dimensiones, siendo las siguientes: 1. Liderazgo: por medio de 4 interrogantes las cuales determinarán el tipo de liderazgo. 2. Comunicación Interna: por medio de 8 interrogantes en el cual se determinará el

			<p>estado actual de la comunicación interna en la empresa.</p> <p>3. Empatía: por medio de 3 interrogantes que medirán como los espacios de empatía.</p> <p>4. Apoyo organizacional: el cual se medirá por medio de 3 interrogantes en el cual se evidenciará el apoyo proporcionado por la empresa y los líderes hacia los colaboradores.</p> <p>5. Trabajo en equipo: por medio de 4 interrogantes para evidenciar si dentro de los equipos de trabajo están trabajando en conjunto.</p> <p>6. Imagen Corporativa: por medio de 2 interrogantes para evaluar la imagen que poseen los colaboradores de la empresa.</p> <p>7. Infraestructura y Resultados: por medio de 3 interrogantes para evidenciar si la empresa les ha brindado los recursos para su trabajo.</p>
2			

	Pandemia Covid-19	La COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. OMS (2020)	Se medirá por medio de dos preguntas abiertas para conocer las experiencias o situación de las personas durante la pandemia de Covid.19
--	-------------------	--	---

2 CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO CONCEPTUAL

2.1.1 Definiciones Clima laboral

Dentro de las diversas percepciones introductorias sobre clima laboral, es importante conocer el esquema conceptual de las distintas definiciones que los autores a través del tiempo, el cual según Moran y Volkwein proponían cuatro perspectivas sobre el clima, siendo el estructural, perceptual, el interactivo y el cultural. (Moran & Volkwein, 1992). Dentro del enfoque estructural el clima laboral era considerado como toda manifestación de la estructura de la organización, muy independiente de la captación individual de los empleados. Siendo la estructura el motivo por el cual se forma el clima, esto gracias a que los colaboradores se encuentran sujetos a las mismas características estructurales de la empresa.

Luego el enfoque perceptual, el cual se basa en que la formación del clima laboral de una empresa se encuentra dentro de cada individuo, siendo un proceso psicológico. Dicho proceso puede llegar a describir las condiciones de una organización, quiere decir que este enfoque se basa en el sentir del individuo, el cual llega a representar el estado actual de la empresa. Seguido del enfoque interactivo, el cual hace referencia a que las interacciones de todos los individuos son respuestas dadas a las situaciones objetivas y compartidas de la organización, siendo la base para el desarrollo del clima laboral. Por último, el enfoque cultural el cual dice que el clima se llega a formar por un grupo de interacciones individuales, que comparten una cultura organizacional.

En las definiciones basadas en una perspectiva estructural se pueden encontrar aportaciones como de Halpin y Croft, los cuales consideraban el clima laboral como una analogía, en la cual se decía que el clima es a la organización como lo que la personalidad es al individuo. (Halpin & Croft, 1963). Haciendo referencia a como el clima y las empresas se complementan y forman parte importante uno del otro, este mismo enfoque fue sostenido por varios autores, los cuales consideraban al clima como un reflejo de las estructuras de las organizaciones, las que pueden llegar impactar en cada individuo y en la forma en que ve a la empresa.

Siguiendo el mismo enfoque Campbell, Dunnette, Lawler y Weick llegaron a considerar que el clima laboral es la causa y efecto de la estructura, como también de los diferentes procesos que se llegan a desarrollar en una organización, los cuales llegan a tener incidencia en los comportamientos. (Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1970). Por lo cual estos autores hicieron referencia a cómo el clima laboral posee gran influencia en los comportamientos o conductas de los colaboradores en una empresa, y como también el clima puede ser el reflejo de una estructura buena o mala en una organización, y cómo esas estructuras o procesos llegan a determinar esas mismas actitudes en los empleados.

Luego Likert y Katz y Kahn, realizaron también diversos estudios haciendo énfasis en el contexto humano de las organizaciones, desde el análisis de los resultados hasta las consecuencias sobre el personal. (Ramos Moreno, 2012). Ellos consideraban que las condiciones (climas) desarrollados en un lugar de trabajo llegan a tener importantes implicaciones sobre los colaboradores de la organización. Las implicaciones que hacen referencia los autores pueden llegar a ser desde desmotivación, bajo rendimiento, hasta una renuncia, por lo cual el clima laboral dentro de una organización puede afectar fuertemente a cada individuo si no es el adecuado

De la misma forma Guion realizó un análisis sobre el clima organizacional en el cual decía que el clima laboral se forma porque los miembros de la organización se encuentran expuesto a las mismas características estructurales, además realizó una crítica indicando que el clima posee influencia en la satisfacción en el trabajo. (Guion, 1973). Por lo cual se puede decir que Guion dentro de su estudio llegó a la conclusión que el clima laboral se va desarrollando según a las características que forman a una empresa y estas mismas pueden tener influencia en la satisfacción de los colaboradores en la organización

Otra importante perspectiva fue la perceptual, que se basaba en la percepción como el principal elemento dentro del clima laboral, y como todas las percepciones tanto individuales como colectivas pueden llegar a influenciar en los comportamientos de los individuos. Por lo cual la percepción juega un papel importante dentro de las organizaciones, ya que de ella dependen como los individuos de desenvuelvan y actúen, y además evidenciará si el entorno en el que se encuentra posee un significado y relevancia para cada uno, además es importante saber que estas percepciones pueden llegar a ser compartidas por el grupo de personas dentro de la empresa.

En la misma línea, Litwin y Stringer determinaron que el clima organizacional está relacionado con los efectos subjetivos, percibidos dentro del sistema formal y del estilo de los administradores, como también de los demás elementos ambientales como las creencias, actitudes, valores y motivaciones de los colaboradores dentro de una organización. (Litwin & Stringer, 1968). El clima laboral según Litwin y Stringer se encuentra ligado al sistema dentro de las empresas, y si sus procesos se encuentran bien enfocados llegaran a promover mejores ambientes, y por ende a promover un buen clima.

Dentro de los años setenta, Schneider y Hall también llegaron a definir el clima como el conjunto de propiedades dentro del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados, influyendo fuertemente en la conducta de cada empleado. (Schneider & Hall, 1972). Esta definición es la más acercada a lo que conocemos como clima laboral u organizacional, y quiere decir que todos esos elementos de un ambiente laboral dentro de una organización, llegando a ser percibida por un cada colaborador de una forma muy directa o no, además puede llegar a impactar en el comportamiento de los colaboradores, es ahí donde toma gran relevancia el clima laboral en una empresa

Con este enfoque alguno autores del año 1980 al 1990, consideraban al clima organizacional como un tema central e importante, el cual podía ser percibidos y evaluados según los propios valores y el significado que cada individuo, le puede dar a toda esa atmósfera de su lugar de trabajo, incluyendo todos sus elementos como políticas, prácticas y procedimientos. (Rodríguez, 2016). Los estudios e investigaciones ya no fueron basándose en la estructura como el centro del clima laboral, si no en el individuo, estableciéndose el clima laboral por las apreciaciones que tiene cada colaborador de manera individual y grupal de las prácticas y procesos y que inciden en su conducta

Las percepciones que pueden llegar a tener las personas dentro de las empresas pueden ser susceptibles a cambios, esto fue determinado por Ferris y otros autores, los cuales también llegaron a determinar que el clima organizacional como todo ese conjunto de actitudes, valores y creencias sobre la forma de realiza sus procesos en una organización, y es una percepción compartida por todos. (Ferris, y otros, 1998). Por lo cual, la forma en que un grupo de colaboradores vean a la empresa y sus procesos es el clima y puede ser temporal, ya que estos procesos pueden ir actualizándose en las empresas con el paso del tiempo o las modificaciones en la organización.

Los enfoques ayudaron a formar lo que conocemos como clima laboral u organizacional, desde un enfoque basado en la estructura como parte fundamental para el clima, luego en la percepción como central para crear un clima, y después en la interacción entre estos dos componentes, la estructura y el individuo. Todos apoyaron a crear diferentes estudios y análisis para comprender lo que en realidad es el clima laboral, el cual según Chiavenato decía que era definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral, que son percibidas o experimentadas por los miembros de toda organización y pueden tener influencia directa en los comportamientos. (Chiavenato, Administración de Recursos humanos , 2000).

Con el paso del tiempo, Chiavenato llegó a fortalecer la concepción de lo que conocemos actualmente como clima laboral, al decir que el clima se refiere a todo ese ambiente existentes entre los miembros de una organización, que se encuentran relacionado con el grado de motivación de los empleados, y además llegó a hacer referencia de los beneficios de satisfacer las necesidades personales y la elevación moral de los miembros de una empresa. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos., 2011). En esta definición Chiavenato llegó a tomar la motivación como elemento esencial en el clima laboral, y a considerar el clima como el entorno en que se encuentra y se relaciona cada individuo dentro de una organización.

Siguiendo con la definición de clima laboral tres años después Schneider y otros autores, llegaron a indicar que el clima es como un atributo del grupo u organización, por lo cual consideraban el clima como una cualidad de un grupo de individuos dentro de una organización. Y siguiendo con Scheneider llegó Keyton a explicar que el clima también puede llegar a ser entendido a nivel macro como micro, y siempre como un conjunto de atributos de la organización, distinguidos por las percepciones individuales o grupales del ambiente laboral. (Keyton, 2014).

Al pasar los años algunos autores llegaron a considerar al factor humano como un personaje importante dentro de las organizaciones, y que toda empresa debe comprometerse a proporcionar un eficiente clima organizacional el cual permita desarrollar, aumentar las capacidades sociales, la motivación, remuneración, beneficios, el desarrollo tanto personal como profesional, incentivos, todo con la intención de promover la satisfacción en el trabajo e impulsando en el colaborador dar su máximo rendimiento. (Parra Fernández, y otros, 2018). Esta concepción fue determinada por Duran, el cual llegó a considerarlo como primordial promover un clima laboral adecuado en los colaboradores, en los cuales puedan rendir más.

El clima laboral es una fuente de bienestar y satisfacción que también puede ser capaz de producir insatisfacción y frustración si no se fortalece o se cuida en una organización. (Bustamante Ubilla, Lapo Maza, Tello Sánchez, & Núñez Lapo, 2018) la sostenibilidad de un buen clima laboral va ligada directamente a que se desarrolle en un ámbito saludable y genera una función protectora que tiene que ver con la salud mental de los colaboradores, ya que habilita y promueve la inserción social y genera sentimientos de pertenencia e identificación que también incluye factores como el manejo de estrés de los colaboradores, crear mecanismos de resolución de conflictos interpersonales que surjan en el ambiente laboral y propiciar un ambiente de confianza quiere decir que todos los esfuerzos deben estar enfocados en la satisfacción y motivación del colaborador.

El clima laboral debe ser cambiante para que genere en el individuo un ajuste constante a las condiciones externas lo cual ayuda a que incremente la capacidad para adaptarse a nuevas situaciones. Con la definición de clima laboral que incluye la conexión con la salud mental el buen clima se genera de una organización sana mentalmente ya que eso genera colaboradores sanos que permite como lo indican la mayoría de los conceptos en el que el clima laboral es poder desarrollar capacidades individuales de manera positiva para poder cumplir con metas en tiempo y forma con

un alto nivel de exigencia sin poner en riesgo la salud física, emocional de los empleados y así fomentar el bienestar individual, grupal y organizacional. (Franklin & Krieger, 2011)

El clima laboral es un tema de mucha actualidad tanto a nivel de estructura y estrategia, según Franklin y Krieger describen el clima organizacional como la manifestación visible de la cultura que puede estudiarse a través de:

- Análisis de las expectativas personales.

Este análisis sugiere realizar un contrato psicológico que es un convenio implícito que determina las expectativas mutuas entre la organización y el individuo, este contrato marca la pauta de una buena cultura organizacional, el buen trato, el desarrollo de la autoestima, y fomentar la autorrealización.

Luego describe un sistema de remuneración justo el cual fomenta una cultura orientada al cumplimiento haciendo distinción de las buenas iniciativas y haciendo un balance justo del desempeño de cada colaborador. De la mano al contrato y un sistema de remuneración equitativo es necesario garantizar el desarrollo de carrera y competencias con esto se genera una motivación a un plazo determinado para lograr ese objetivo a través de capacitaciones y generar una cultura de aprendizaje.

- Análisis de las perspectivas grupales

La expectativa grupal es muy importante ya que genera una incidencia muy grande dentro del clima laboral, ya que si existe una cultura competitiva se generan conflictos individuales y grupales es mejor fomentar un trabajo en equipo para una cultura cooperativa.

- **Relaciones de autoridad y estilos de liderazgo**

Esto sugiere que para un buen clima laboral debe tenerse muy claro el estilo de liderazgo, si se fomenta un clima autoritario se promueve la desconfianza una sensación de orden y control regido por normas rígidas, el clima será conservador. Por otro lado, si se promueve un liderazgo paternalista es un ambiente muy permisivo que transmite la informalidad. Es por esto por lo que se debe definir muy bien la estrategia de liderazgo para que este se adapte a la necesidad de la organización y promueva un ambiente de desarrollo de confianza y marque los límites de cada colaborador dentro de sus funciones y atribuciones.

2.1.2 Teorías del clima laboral

Para poder comprender de mejor forma lo que sustenta a los autores mencionados con anterioridad, al definir el clima laboral es importante conocer también las teorías de la administración, que siguen manteniendo vigencia y que apoyaron a sustentar las diferentes concepciones al pasar los años hasta lo que conocemos actualmente. Y entre las teorías se pueden encontrar las siguientes: teoría de las relaciones humanas, teoría de los dos factores de Herzberg y del desarrollo organizacional, y teoría del clima organizacional de Rensis Likert. (Iglesias Armenteros, Torres Esperón, & Pérez Mora, 2019).

2.1.2.1 Teoría de las relaciones humanas

Esta teoría fue desarrollada por Elton Mayo durante los años de 1924 y 1927, en ella se realizó un énfasis en las relaciones interpersonales, y sus principales enfoques se encuentran en la organización informal, la motivación, la comunicación y la dinámica de grupo. Dichos enfoques son las características principales de conforman un clima laboral, es por ese motivo que esta teoría llegó a sustentar a diferentes teóricos, los cuales consideraban dentro del clima las relaciones interpersonales dentro de una

organización y como podía influenciar en ellas. Considerando al trabajador cómo un hombre social.

2.1.2.2 Teoría de Desarrollo Organizacional DO

Llegó a surgir en los años 1962 por Richard Bebkhard con Likert y Kurt Lewin, los cuales realizaron un énfasis en el desarrollo proyectado de las organizaciones, y además consideraron cierto conjunto de ideas sobre la relación que existe entre la persona, la organización y el ambiente. Por lo cual estos autores por medio de esta teoría de desarrollo organización, permitieron la realización de estudios enfocados en la vinculación del individuo con su organización y el ambiente que lo rodea, apoyando a los estudios del clima organizacional con un enfoque interaccional, en el cual se tomaba el clima como un conjunto de interacciones entre esos tres elementos.

2.1.2.3 Teoría del clima organizacional

La teoría del clima organizacional es una teoría fundada en 1948 por Rensis Likert, la cual también se encuentra entrelazada con la teoría de sistemas de Likert, en la cual planteaba que el comportamiento de los empleados es causado, en gran parte por el comportamiento administrativo y las condiciones de la empresa que llegan a percibir. Además, esta teoría permite observar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas, dentro de una organización y sus diferentes variables. Según Parra Fernández, concluyeron que la teoría de Likert se basaba en la percepción como el principal componente, dentro del clima laboral y que llega afecta el comportamiento del individuo, como también existen cuatro factores que influyen sobre esa percepción del clima y que forman parte de los microclimas dentro de una organización. (Parra Fernández, y otros, 2018).

Esas variables pueden definirse como:

- ✓ Los parámetros relacionados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional de la empresa
- ✓ Los elementos personales como la personalidad, las actitudes, la motivación y la satisfacción.
- ✓ La percepción que tienen los colaboradores, compañeros y superiores.

Además, dentro de estas variables se pueden encontrar tres variables más, que son las que llegan a caracterizar a una empresa siendo: las variables causales, las cuales constituyen factores independientes. que determinan los objetivos de las organizaciones y sus resultados, siendo las reglas, decisiones, competencias o actitudes, luego están las variables intermedias las cuales muestran el estado interno y la salud de la empresa, formada por los procesos organizacionales, como la motivación, actitudes, objetivos, toma de decisiones y más. Y por último las variables finales las cuales son muy independientes y son el resultado de las anteriores, por lo cual reflejan resultados en la organización, como la productividad, las ganancias o pérdidas y llegan a desarrollar la eficiencia en las empresas.

2.1.3 Tipos de Clima Laboral

Para comprender más sobre el clima laboral es importante conocer los diferentes tipos de clima que pueden existir en una empresa. Según Likert en su teoría de los sistemas en 1948 llegó a establecer dos tipos de clima laboral u organizacional, los cuales a su vez poseen subdivisiones. Los tipos de clima que estableció fueron el autoritario y el participativo, de los cuales consideraba que formaban un sistema dentro de las organizaciones, y podían beneficiar a las organizaciones teniendo un clima adecuado. Actualmente en las empresas del mundo se intenta optar por el clima participativo ya que permite mejores resultados, pero aún se poseen algunas organizaciones que siguen utilizando el clima autoritario.

2.1.3.1 Clima Autoritario

Según Likert este tipo de clima se subdivide en otros dos sistemas, los cuales son:

Clima de tipo Autoritario: Sistema I Autoritarismo Explorador:

Dentro de este tipo de clima los altos mandos se caracterizan por poseer desconfianza hacia sus empleados, y todas las decisiones siempre son tomadas desde arriba por lo cual poseen una cultura jerárquica piramidal. En dicho clima la comunicación es descendente, ya que viene de arriba hasta los empleados en la última línea, además se poseen un ambiente lleno de temor, inseguridad, amenazas y castigos, y la única forma de motivación son algunas veces por medio de recompensas, jugando con las necesidades de los empleados, los cuales llegan con el tiempo a acostumbrarse y considerar el ambiente como establece y estructurado.

Clima de tipo Autoritario: Sistema II Autoritarismo Paternalista

Este tipo de clima es el que los altos mandos poseen mucha confianza hacia sus empleados, y la toma de decisiones se realiza de una forma más equitativa desde los altos mandos, pero también algunas veces desde mando medios. También se puede decir que dentro de este clima las recompensas y algunas veces castigos, forman parte de los métodos usados con éxito para motivar a sus colaboradores. Dentro de este tipo de clima laboral los altos mandos llegan a sentir más empatía, y considerar más las necesidades sociales de sus empleados, pero siempre tratando de tener un buen ambiente establecido y estructurado.

2.1.3.2 Clima Participativo

Para Likert el Clima participativo se subdivide en dos partes:

Clima de tipo Participativo: Sistema III Consultivo

Todos los altos mandos poseen confianza de sus empleados dentro de este clima participativo, además en la toma de decisiones se considera a los escalones inferiores. Además, se puede decir que la comunicación dentro de este tipo es en dos vías o sentidos, por lo cual se posee un grado alto de descentralización. También en este clima se utilizan las recompensas y los castigos como herramientas para motivar a los colaboradores, para poder también mantener el prestigio y el estatus de la empresa. Este tipo de clima mantiene un ambiente dinámico en el cual la empresa se administra con la intención de cumplir objetivos.

Clima de tipo Participativo: Sistema IV Participación en grupo

Dentro de este clima los altos mandos poseen una total confianza de sus colaboradores, además todas las decisiones dentro de este clima están repartidas en todos los niveles de forma uniforme. Además, la comunicación que poseen es en forma lateral permitiendo una mejor comunicación entre cada nivel de la empresa, y teniendo a todo el personal motivado por la participación que poseen al establecer objetivos de rendimiento. Es importante saber que en este clima se da una relación de amigable y de confianza entre cada superior y sus empleados, por lo cual todos los colaboradores de la empresa conforman un equipo, para alcanzar los objetivos y metas de la organización por medio de una planeación estratégica, obteniendo niveles altos de compromiso en cada uno.

2.1.4 Factores del Clima Laboral

Dentro del clima laboral como se mencionó anteriormente, se sabe que puede llegar a ser afectado por diferentes factores que interactúan entre sí, y pueden influir en la percepción de cada colaborador hacia su entorno. Es por ese motivo que es importante conocer algunos de los componentes o factores más conocidos, que interactúan dentro del clima y puede llegar a afectar. Los cuales también pueden llegar a ser percibidos según diversos factores internos o externos, también ser influenciados por aspectos

psíquicos, familiares, sociales, educación y de más. Los factores más conocidos que influyen en el clima laboral de una empresa son los siguientes:

2.1.4.1 Motivación

La motivación dentro del clima laboral es lo más buscado por los altos mandos dentro de las organizaciones, ya que se sabe que puede llegar a influir en el comportamiento de cada colaborador, impactando en el rendimiento y la productividad. (Rivera, Hernández, Forgiony, Bonilla, & Rozo, 2018). Esto gracias a que la motivación según Marín, Ruíz & Henao es esa fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales, por esa razón la motivación es considerada como importante de desarrollar, dentro de un ambiente laboral para tener mejores resultados de cada colaborador.

Franklin y Krieger en su libro comportamiento organizacional, hacen referencia a la motivación del individuo ligada directamente con un contrato psicológico el cual consta en compaginar y cumplir las expectativas individuales del colaborador en relación con lo que él puede darle a la organización a cambio de lo que la organización tiene para darle. Esta conexión genera compromiso, lealtad y un entusiasmo al individuo que genera un impacto directo en poder tener la mejor versión laboral del colaborador y a su vez generar un clima laboral positivo en el ambiente que se desenvuelva motivando a su entorno cercano. (Franklin & Kriege, 2011)

Dentro del concepto de clima laboral va inmersa la motivación por lo que para contar con un buen clima laboral este debe llevar estrategias de motivación ya que está comprobado que a través de la motivación se genera un impacto directo en el estilo de liderazgo que promueve el trabajo en equipo y un mayor rendimiento. (Brunet, 2011)

2.1.4.2 Liderazgo

Este factor es muy importante para poder analizar el clima laboral, ya que es el que permite a las personas crear relaciones de confianza y un clima lleno de respeto, además permite el trabajo en equipo, la resolución de conflictos de forma adecuada, y mayor rendimiento y productividad de cada colaborador. Según Thompson, las habilidades de liderazgo dentro de un individuo son necesarias para poder crear espacios de trabajo más motivantes, los cuales permitirán a los colaboradores crecer y desarrollarse dentro de la empresa. Por lo cual desarrollar el liderazgo dentro de una organización puede apoyar al cumplimiento de los objetivos y el éxito (Salguero & García, 2017).

Según Chiavenato, el liderazgo es una habilidad que se puede llegar a desarrollar según cómo el individuo forma autoconfianza, autocontrol y perseverancia. (citado por Romero, 2019). Siendo un acto que pueden llegar a influir en los comportamientos de los colaboradores apoyándoles a poder cumplir. Además, el líder debe intentar crear y poder desarrollar un clima laboral, que le permita a los individuos tener el máximo de oportunidades para lograr el éxito o los objetivos planteados.

Desde la perspectiva organizacional, el liderazgo es considerado como esa capacidad poder influir en las actividades de una persona grupo o equipo pertenecientes a una organización y además es llevado y orientado a cumplir metas o resultados. Liderar conlleva, marcar, orientar dar el ejemplo y capacitar para tener una visión de éxito, es un enfoque total en las personas buscando realizar procesos que permitan superar la cotidianidad de una forma estratégica. (Franklin & Kriege, 2011)

Desde la perspectiva organizacional, el liderazgo es considerado como esa capacidad poder influir en las actividades de una persona grupo o equipo pertenecientes a una

organización y además es llevado y orientado a cumplir metas o resultados. Liderar conlleva, marcar, orientar dar el ejemplo y capacitar para tener una visión de éxito, es un enfoque total en las personas buscando realizar procesos que permitan superar la cotidianidad de una forma estratégica. (Franklin & Kriege, 2011)

Para poder ejercer un liderazgo se necesitan de varios componentes, es decir que una persona se convierte en líder al tener la disposición de los demás de seguirla. Los componentes para ejercer un liderazgo son los siguientes:

Líder: Su personalidad se encuentra compuesta por la forma en que lidera, se comunica y sobre todo en la forma que toma decisiones. Además, posee un alto grado de tolerancia y tiene una gran capacidad para delegar y motivar. Resalta por su habilidad de estar en el momento correcto para enfrentar riesgos y desafíos, manteniendo esa sintonía con la situación y sus seguidores.

Los Seguidores: Son las personas que hacen la visión del líder como suya y tienen la predisposición de asumir responsabilidades, tienen un alto grado de tolerancia a la incertidumbre y comprensión a las tareas asignadas, además los seguidores tienen un alto grado de profesionalismo que les permite comprometerse con la visión del líder.

La situación: Es comprendido como el entorno en la organización que incluye el grado de turbulencia que haya en ella, también está conformada por el clima laboral, las relaciones de poder, las autoridades, las tareas y tiempos de realización junto con todos los equipos, así como su estructura y procesos.

2.1.4.3 Comunicación

La comunicación es definida como un proceso de interacción social, el cual se realiza por medio de símbolos, enunciaciones y demás, que se da de manera interindividual, intergrupala, interorganizacional, Además, la comunicación busca influir en las visiones fundamentos y comportamientos de otras personas a través del lenguaje y un canal de comunicación. (Franklin & Kriege, 2011)

El proceso de comunicación es complejo que necesita el cumplimiento de ciertos factores y condiciones para realizar la emisión de un mensaje y la correcta recepción por parte del receptor. Los actores que interactúan en el proceso de comunicación son los siguientes:

- Emisor o fuente: Es el inicio de la información, es la persona u organización que desean transmitir un mensaje a otra persona o grupo de personas.
- Codificación: Es la traducción del mensaje a lenguaje y símbolo que el receptor sea capaz de entender.
- Mensaje: Es la forma visible que adopta la información para el receptor este puede ser de forma oral, escrita, por medio de gestos.
- Canal: Es el método que se eligió para transmitir el mensaje, este se hará en función de los mensajes a transmitir.
- Receptor: Es el individuo, grupo u organización que recibe el mensaje de la fuente o emisor.
- Decodificación: Es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje recibido a través de las experiencias, los conocimientos y los sentimientos.
- Ruido: Es la interferencia que puede intervenir o afectar la calidad del mensaje y proceso de comunicación, puede ser semántico, psicológico o sociológico.
- Retroalimentación: Es el medio por el cual se verifica el resultado real de la transmisión enviada por el emisor.

La comunicación en las organizaciones es un elemento esencial, que permite el funcionamiento de los procesos, además favorece las relaciones interpersonales de las personas y su integración dentro de la empresa. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009). Chiavenato creía que la comunicación, es el proceso en el cual se transmite información y significados por medio de símbolos comunes ya sea de forma verbal o no verbal, con el fin de compartir ideas, sentimientos, o conocimientos. Pero la comunicación va más allá de solo la transmisión de información, ya que es un elemento presente en todo lo social y propio del ser humano.

2.1.4.4 Sentido de Pertenencia

El sentido pertenencia apoya a las empresas a tener colaboradores más eficientes y productivos, ya que permite poseer personal motivado y comprometido, al sentirse parte de la empresa y tomar los objetivos como propios. Este factor es importante fomentar en los líderes de las organizaciones, ya que provee grandes beneficios en la productividad de la empresa y además ayuda a tener un clima agradable, al poseer personas conscientes de su papel dentro de la organización, sintiéndose valorado y aumentando su lealtad, volviéndolo un colaborador que puede incrementar su compromiso para lograr los objetivos deseados.

Después de haber descrito las diferentes definiciones, teorías, modelos y factores del clima laboral, es importante entrar en contexto sobre la crisis que muchos países en el mundo están pasando, dicha situación fue desencadenada por el nuevo virus descubierto llamada Covid-19, el cual ha traído diferentes problemáticas tanto individuales como colectivas, y dentro de las colectivas a las diferentes empresas del mundo y de Guatemala. Dentro de estas problemáticas provocadas o resaltadas se encuentra el deterioro del clima laboral en las empresas, esto gracias a las distintas medidas que provocó el virus en las organizaciones, las cuales han afectado el ambiente, los procesos, y la percepción del individuo en sus organizaciones.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 Covid-19 y Clima Laboral en las empresas de Guatemala

2.2.1.1 Definición de Covid-19

El nuevo virus reportado desde el brote en Wuhan (china) en diciembre del 2019, según la OMS es un nuevo coronavirus de la familia de virus que causan varios problemas o afecciones desde una gripe común hasta enfermedades más graves. La Covid-19 es la enfermedad infecciones causada por el nuevo coronavirus el cual fue declarado pandemia afectando a países en todo el mundo. Sus síntomas más comunes son la fiebre, la tos seca y el cansancio, pero también puede provocar otros síntomas como dolores y molestias, congestión nasal, dolor de cabeza, conjuntivitis, dolor de garganta, diarrea, y pérdida del gusto o el olfato. (Organizacion Mundial de la Salud, OMS, 2019)

La forma de propagación o de contraer la Covid-19 es por medio del contacto con otras personas que estén infectadas con el virus, por medio de las gotas que salen de la nariz o de la boca al momento de toser, estornudar y hablar si poseen un cubrebocas. Las personas pueden contraer el virus al inhalar esas gotas o al tocar objetos y superficies, que hayan estado cerca de la persona infectada y que esta haya tocado. Es por ese motivo que la OMS al momento de dar a conocer el nuevo virus, solicitó a la población mundial usar cubrebocas, tener un metro de distancia entre las personas y lavarse constantemente las manos con agua y jabón o utilizar alcohol en gel.

2.2.1.2 Covid-19 en Guatemala y su impacto

La pandemia de Covid-19 se volvió rápidamente una problemática global, por la forma tan rápida que se propagó, afectando mundialmente a millones de personas de todos los continentes, provocando la toma de diferentes medidas utilizadas, por los líderes

de todos países afectados para evitar la propagación del virus. Dichas medidas tomadas han ido desde el cierre de fronteras, el distanciamiento obligado, o la cuarentena obligada por varios días o meses. Centro América no fue la excepción, ya que también tuvieron el aumento de casos durante los primeros meses en que inició la pandemia en su país, y tuvieron que tomar sus medidas o restricciones para intentar controlar los brotes.

En Guatemala se tuvo conocimiento del primer caso el viernes 13 de marzo del 2020 en la tarde, dicho caso conmocionó a toda la población, provocando caos en los supermercados y en las diferentes organizaciones. Y como medida preventiva se realizaron diferentes acciones a partir del 16 de marzo como la restricción de movilidad en ciertos horarios, el cierre de fronteras, y el cierre de restaurantes y centros de recreación perjudicando a muchos negocios en el país. Las disposiciones presidenciales han ido cambiando y modificándose a través de los meses mientras han subido o bajado algunos casos, pero durante los primeros meses el gobierno con el propósito de controlar la propagación realizó estas medidas apoyando en el tema de salud, pero maximizando diferentes crisis. (Organización Internacional del Trabajo, 2020)

Gracias a las restricciones por el gobierno para evitar el contagio del virus se llegaron a dar diferentes crisis y problemáticas en las organizaciones del país, siendo en su mayoría económicas por las pérdidas. Según la Fundación para el Desarrollo de Guatemala, FUNDESA, el escenario provocado por la pandemia representa un nuevo reto para toda la población mundialmente, pero especialmente para los países como Guatemala el cual posee un sistema económico y social precario, y que necesita mantener en funcionamiento la economía para poder seguir subsistiendo. (Fundación para el Desarrollo de Guatemala FUNDESA, 2020). Es por ese motivo que una de las mayores consecuencias de la pandemia en el país ha sido en el tema económico.

Este impacto económico ha golpeado muy fuerte a todas las empresas del país desde la microempresa hasta las empresas grandes, provocando que tengan que tomar medidas extremas para poder seguir existiendo, tales como la reducción de presupuestos, recortes de personal o suspensiones laborales, teletrabajo, y otras medidas, además, otras empresas han tenido que cerrar definitivamente por el tipo del negocio el cual dejó de ser rentable. Estas acciones tomadas por las diferentes organizaciones han traído repercusiones tanto a las personas que han sido despedidas como los empleados que siguen laborando en la empresa. (Chirinos Araque, Meriño Córdoba, & Meriño, 2018)

Las personas que llegaron a ser suspendidas en sus empresas de trabajo han tenido el apoyo del gobierno por medio de un fondo para la protección del empleado, según las indicaciones publicadas en el Acuerdo Gubernativo No.13-2020, el cual posee como principal propósito establecer los mecanismos para compensar y mitigar la crisis económica ante la presencia de la pandemia en el territorio nacional. A las empresas el Ministerio de salud con apoyo del IGSS proporcionaron diferentes guías a seguir, para el cuidado de la salud de los colaboradores, solicitando el distanciamiento, el cuidado de las personas vulnerables como adultos mayores y mujeres embarazadas, el trabajo desde casa si se pudiera de todo el personal y la limpieza y desinfección constante. (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS, 2020).

2.2.1.3 Impacto del Covid en el clima laboral

Además de las repercusiones que ha traído a la salud de las personas el virus también ha traído problemáticas en la salud mental de cada individuo, ocasionando diferentes problemáticas entre ellas estrés laboral principalmente a las personas que están trabajando por medio del teletrabajo. El estrés laboral según la OMS es el conjunto de reacciones fisiológicas que puede tener una persona ante presiones o exigencias de parte del trabajo que no están acuerdo a sus conocimientos y capacidades y les

producen tener que afrontar la situación. También es importante saber que el estrés laboral puede llegar a darse por la sobrecarga de tareas y la falta de apoyo de los líderes, desorganización laboral, una mala estructura o gestión.

El estrés laboral puede tener grandes consecuencias para las empresas y su ambiente perjudicando el clima laboral. Sabemos que el clima laboral son todas los factores que rodean un ambiente laboral y también el resultado de la percepción del individuo ante su ambiente y si el individuo se encuentra afectado por el estrés causado por las medidas tomadas por las empresas en la pandemia puede llegar a traer consecuencias según el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS, tanto en el rendimiento y la productividad de cada individuo, como también ausentismos, aumentos de rotación por la desmotivación, y hasta daños en la imagen de la empresa.

Además del estrés en tiempo de confinamiento por el Covid-19 es un gran reto mantener en los lugares de trabajo un clima laboral positivo. Para poder conservar o mantener un buen clima las organizaciones deben poseer recursos como un diagnóstico de clima laboral, que es de gran importancia para poder promover un ambiente agradable y de bienestar en general en la empresa, especialmente en el contexto que se encuentran actualmente con la pandemia Covid-19. (Culma, Londoño, Garcia, & Tabares, 2020). Este tipo de diagnóstico es de gran utilidad para poder determinar el estado actual del clima laboral dentro de una organización y de esa forma poder establecer planes de acciones.

En las diferentes organizaciones de Guatemala algunas se prepararon con anticipación a la llegada de la pandemia al país, estableciendo políticas y protocolos no solo en salud, sino que también en modalidades de trabajo a distancia como Home Office y otros cambios en sus dinámicas de trabajo para garantizar la continuidad de las actividades y el bienestar de los trabajadores. Pero hubo otras que no lograron

prepararse con tiempo, lo cual se denota con el malestar del personal afectando su productividad y logro de objetivos. Es allí donde las empresas tanto de Guatemala como del mundo deben tomar acciones para contrarrestar esos efectos negativos de la pandemia de Covid-19 en el desempeño y las diferentes esferas laborales, estableciendo por medio de un diagnóstico estrategias de apoyo.

Dentro de las acciones que se deben tomar están el acompañamiento por parte de los líderes, tomando en cuenta que en estos momentos de pandemia poder mantener un clima laboral estable requiere de mucho apoyo de todas las áreas de la empresa, pero principalmente de los líderes al tener una comunicación eficiente para atender las necesidades de los colaboradores y también al poder tener una actitud positiva y de apoyo.

Sabemos lo importante y esencial que es tener un clima laboral positivo y actualmente con las consecuencias que trajo la pandemia Covid-19 llega a ser un reto, ya que el clima juega un papel primordial para el crecimiento de las empresas y el desarrollo de cada colaborador, y para poder seguir promoviendo ese clima laboral positivo las empresas deben actualizar sus procesos como una medida para sobrevivir y mantener un buen ambiente, los cambios pueden llegar a ser desde la creación de nuevas políticas y cambios en las dinámicas de trabajo, tomando en cuenta que la pandemia continuará, por lo cual se debe garantizar la seguridad y el bienestar de cada colaborador y al mismo tiempo generar espacios de trabajo positivos y agradables.

3 CAPÍTULO III

3.1 MARCO METODOLÓGICO

3.1.1 Alcance y Diseño de la Investigación

Este estudio se realizó por medio de un Alcance descriptivo, el cual permitió medir, recolectar datos y reportar información sobre estudio y contexto seleccionado. Además, se utilizó un Diseño no experimental transeccional descriptivo con el propósito de describir las variables en el grupo muestra, evaluar la situación actual de la empresa, y analizar las variables por medio de los resultados obtenidos con el instrumento que se implementó. (Hernández & Mendoza, 2018). Utilizando un Diseño no experimental el cual mide fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural para luego analizarlas, y el Diseño transeccional descriptivo para indagar la problemática planteada.

3.1.2 Sujetos por investigar

Se utilizó una muestra no probabilística, intencional, compuesta por 30 empleados de la empresa Calzado, Chicote, de diferentes áreas.

La empresa Distribuidora Suprema, Calzado Chicote es una empresa cuya actividad ha sido la venta de calzado importado al mayoreo. Fue fundada en 1980, desde su apertura ha logrado posicionarse como una de las tiendas más concurridas de la época actual y al haber tenido una unión familiar generó un buen empeño. Por ser una empresa familiar, cuentan con una estructura organizacional horizontal, que es una estructura descentralizada, basada en la confianza otorgada al equipo de gerentes y jefaturas. Se otorga a los empleados el poder de tomar decisiones y autogestionarse, siempre con la asesoría correspondiente. Actualmente cuentan con 192 colaboradores en Guatemala.

Durante los años recientes han tenido un crecimiento notable que les ha permitido la contratación de más personal, debido a la inauguración de nuevas salas de ventas. Desde el 2008 se inauguró la sala de Ventas de Súper Venado. Así mismo durante el 2014 se dio la apertura de la sala de ventas en El Salvador. Durante este año 2020 abrieron una nueva sala de ventas en zona 1. Todo el proceso de crecimiento se ha llevado a cabo sin perder la visión de ser una empresa de vanguardia en la distribución de calzado a nivel nacional y abarcar el mercado centroamericano.

3.1.3 Instrumentos, confiabilidad, validez, pilotaje, árbol de categorías y cantidad de preguntas.

El instrumento utilizado en este estudio fue un cuestionario de Clima Laboral Covid-19 elaborado por la empresa consultora Valora Talento Humano de Lima, Perú, el cual fue modificado acorde a la cultura guatemalteca y agregándole dos preguntas abiertas teniendo un total de 25 ítems o incisos, teniendo la autorización de la empresa para dichas modificaciones. Se aplicó a un total de 30 empleados de la empresa Calzado, Chicote, de diferentes áreas con el propósito de obtener diferentes respuestas que lograran determinar las variables que se desean medir, enviándoles la encuesta de forma electrónica por medio del correo.

Se eligió dicho instrumento ya que permitió cumplir con el objetivo del estudio, al determinar los elementos a considerar en el desarrollo del clima laboral durante la pandemia, según los resultados obtenidos luego de implementación.

3.1.4 Confiabilidad y Validez

El cuestionario posee confiabilidad y validez debido a que ha sido aplicado en diferentes instituciones en Perú, apoyando en la implementación de planes de mejoramiento para el Clima Laboral. Además, el cuestionario es válido y confiable debido a que para sus modificaciones se realizó un proceso de investigación teórica y

además se realizó un árbol de categorías, en el cual se establecieron de una forma organizada las categorías y subcategorías que se desean medir por medio del instrumento. Por lo tanto, por medio del cuestionario se busca medir para identificar el estado actual de clima laboral dentro de una organización y los elementos que se deben considerar para un plan de acción.

3.1.5 Pilotaje

Se realizó un pilotaje del cuestionario de Clima Laboral Covid-19 con 12 personas de una organización de diferentes áreas, enviándoles por medio de correo el enlace del cuestionario, con el objetivo de mejorar diferentes aspectos del instrumento para la mejor comprensión de la muestra. Luego se analizaron los comentarios y se realizaron los cambios correspondientes para tener el instrumento listo para ser utilizado con los colaboradores que serán la muestra elegida para el estudio a realizar.

Comentarios o sugerencias encontrados en el pilotaje:

- Aumentar el tipo de letra
- Cambiar la palabra coyuntura por una más amigable para la muestra
- Modificar las instrucciones y el consentimiento informado.

3.1.6 Árbol de Categorías

Fenomeno	Categorías	Subcategorías	Indicadores	Enunciados
Elementos para considerar en el desarrollo del Clima laboral durante la pandemia Covid-19, en la empresa Distribuidora Suprema, Calzado Chicote.	Clima Laboral	Liderazgo	Elementos del liderazgo	1.Mi jefe inmediato me asigna y coordina adecuadamente el trabajo entre los miembros del equipo. 2.Recibo con claridad sobre mis tareas diarias, objetivos y expectativas de mi trabajo durante el período de cuarentena. 3. Mi jefe inmediato me brinda retroalimentación constante. 4.Mi jefe inmediato ha tomado decisiones enfocadas en cuidar el bienestar del equipo.
		Comunicación Efectiva	La comunicación ha sido efectiva o no	5.Mi jefe inmediato ha mantenido una comunicación clara y constante, informándome sobre asuntos importantes dada la coyuntura. 6. La empresa ha mantenido una comunicación clara, oportuna y transparente acerca de las acciones que se están tomando durante esta coyuntura. 7.Los canales de comunicación utilizados (ejemplos como Microsoft Teams, correos, llamadas, reuniones virtuales, etc.) son efectivos. 8. Los mensajes y comunicados que la empresa ha compartido han facilitado mi adaptación a este nuevo contexto.
		Empatia	El nivel de empatia de la empresa	9.La empresa se preocupa por el bienestar, la salud e integridad física de sus colaboradores. 10.Considero que la empresa tomó acciones rápidas, oportunas y efectivas para la prevención del contagio de COVID-19. 11.La empresa difunde información relevante acerca de los nuevos hábitos y las conductas de cuidado para prevenir el COVID-19.
		Apoyo Organizacional	El apoyo organizacional durante la pandemia covid-19 ha sido adecuada o no	12.He sentido el apoyo, la disponibilidad y orientación de mi jefe inmediato para realizar mi trabajo de la mejor forma posible. 13.La empresa cuenta con planes de beneficio que puedo aprovechar en esta coyuntura. 14.Mi jefe inmediato conoce mi situación actual y muestra comprensión y flexibilidad.
		Trabajo en Equipo	El trabajo en equipo de la empresa ahorita con el contexto de Covid-19	15.Considero que las herramientas tecnológicas nos permiten coordinar el trabajo de manera efectiva dentro del equipo, a pesar de no estar en el mismo ambiente físico. 16.En mi área, las relaciones entre los compañeros se mantienen positivas, lo que crea un buen ambiente de trabajo. 17.En mi área nos preocupamos por el bienestar de los demás y nos apoyamos entre todos durante este nuevo contexto de Covid-19. 18. Mi equipo se ha adaptado a la modalidad de trabajo remoto de manera flexible y comprensiva.
		Sentido de Pertenencia	El nivel de sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa	19.Me siento comprometido con la Empresa y su propósito. 20.Me siento orgulloso de trabajar en la Empresa. 21. Recomendaría la Empresa como lugar de trabajo a mis amigos o familiares.
	Infraestructura y Recursos	El apoyo de la empresa al brindar la infraestructura y los recursos necesario durante el contexto de covid-19	22.La empresa me ha brindado los recursos y las herramientas necesarias (poner ejemplos como equipos, cuentas, accesos) para trabajar remotamente, de manera efectiva. 23. Cuento con la autonomía necesaria para trabajar remotamente, de forma efectiva y sin necesidad de una constante supervisión. 24. Actualmente, cuento con un ambiente para trabajar remotamente de manera tranquila y sin distracciones. 25. Las recomendaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo (ejemplos como posturas saludables, pausas activas, ventilación, iluminación, etc.) han sido oportunas para adaptarme al trabajo remoto.	
Covid-19	Experiencias durante la conyuntura	Percepcion de los colaboradores durante la conyuntura	26. ¿Como ha sobrellevado la pandemia de covid-19 personalmente? 27. ¿Cuales consecuencias le trajo la pandemia covid-19?	

3.1.7 Procedimiento de Investigación

1. Revisión teórica del fenómeno a estudiar.
2. Búsqueda de Instrumento para lograr los objetivos de la investigación utilizando el árbol de categorías estructurado
3. Análisis del instrumento a utilizar y solicitud de modificaciones a los autores
4. Estructuración del instrumento en un Google Forms
5. Pilotaje con 12 personas seleccionadas
6. Análisis del pilotaje y modificaciones del instrumento
7. Aprobación del Instrumento
8. Comunicación y Sensibilización a los 30 colaboradores, por medio de un correo informando que ha sido seleccionado para la aplicación de un Cuestionario de Clima Laboral Covid-19.
9. Aplicación del Cuestionario Clima Laboral Covid-19 de forma por medio de un Google Forms enviado a los correos de los colaboradores de la empresa.
10. Análisis Descriptivo de los resultados y realización del informe, conclusiones y recomendaciones.
11. Elaboración de propuesta de intervención, a partir de resultados obtenidos.

3.1.8 Diseño y Metodología

El diseño y metodología estadística que se utilizó dentro de este estudio están enfocadas en un análisis descriptivo, utilizando las frecuencias por medio de una distribución el cual es un conjunto de puntuaciones en cada una de las variables ordenadas en sus respectivas categorías, utilizando también porcentajes en las frecuencias de los resultados. Las distribuciones de frecuencias de los resultados se presentaron por medio de gráficas verticales, en cada uno de los ítems respondidos en el instrumento, para luego hacer el análisis correspondiente de cada gráfica. (Hernández & Mendoza, 2018)

4 CAPÍTULO IV

4.1 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

4.1.1 Aplicación de Instrumento utilizado

Para la aplicación del instrumento de medición de Clima Laboral Covid-19 se contó con el apoyo de la empresa Calzado Chicote al proporcionarnos el correo de 30 colaboradores donde se les envió el enlace del cuestionario por medio de Google Forms, de los cuales solo 26 llegaron a responder de forma voluntaria, después se tuvo un segundo grupo de 10 colaboradores de los cuales solo 4 llegaron a responder, obteniendo para el estudio a realizar un total de 30 participantes. Y para poder llegar a tener toda la participación de los colaboradores se dio un tiempo de una semana hábil para que logran responder los que desearan participar.

4.1.2 Presentación de Resultados

La población inicial proporcionada fue de 30 colaboradores de los cuales solo 26 llegaron a responder, luego se tuvo un segundo grupo de 10 de los cuales solo 4 respondieron el instrumento, teniendo una muestra total de 30 participantes los cuales de forma voluntaria respondieron.

En el instrumento como parte del estudio de clima laboral Covid-19 se midieron 8 dimensiones, las cuales serían de utilidad para determinar las dimensiones del clima afectadas para posteriormente establecer un plan de acción.

No.	Dimensiones Medidas
1	Liderazgo
2	Comunicación Efectiva
3	Empatía
4	Apoyo Organizacional
5	Trabajo en Equipo
6	Sentido de Pertenencia
7	Infraestructura y Recursos
8	Experiencias durante la coyuntura

Fuente: Resultados Encuesta de Clima Laboral Covid-19, 2020

4.1.2.1 Resultados por Dimensión

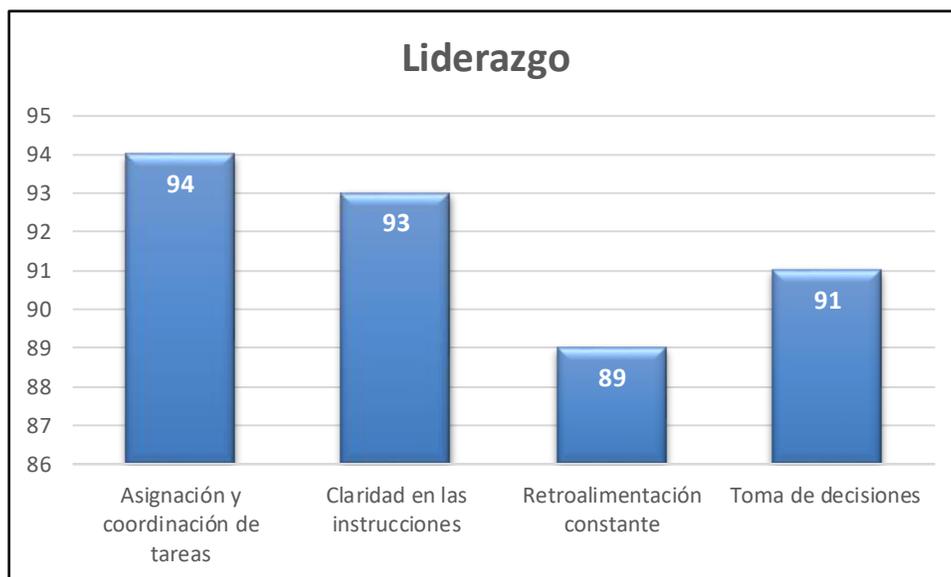
Liderazgo

Tabla #1

Dimensión	Pregunta	TOTAL
Liderazgo	Asignación y coordinación de tareas	94
	Claridad en las instrucciones	93
	Retroalimentación constante	89
	Toma de decisiones	91

Fuente: Resultados Encuesta de Clima Laboral Covid-19, 2020.

Gráfica #1



Fuente: Elaboración propia con datos del presente estudio.

El liderazgo es muy importante para poder analizar el clima laboral, ya que es el que permite a las personas crear relaciones de confianza y un clima lleno de respeto, además permite el trabajo en equipo, la resolución de conflictos de forma adecuada, y mayor rendimiento y productividad de cada colaborador. (Salguero & García, 2017).

Esta dimensión explora por medio de cuatro enunciados el estado actual del liderazgo dentro de la empresa al evaluar la percepción de los colaboradores en las acciones

del jefe inmediato desde los aspectos como la toma de decisiones o claridad en las instrucciones dadas, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

De los 30 colaboradores que participaron se llegó de determinar en la dimensión de liderazgo una alta ponderación de 94 puntos en la asignación y coordinación de tareas, luego 93 puntos a la claridad en las instrucciones y 91 puntos en la toma de decisiones, pero se tuvo 89 puntos siendo la pregunta con menos puntos en la retroalimentación constante por parte del líder o jefe inmediato.

Por lo tanto, según la percepción de los colaboradores que realizaron la encuesta de clima laboral el aspecto de retroalimentación constante es el que más se debe fortalecerse en el liderazgo en los altos mandos de la empresa, tomando en cuenta que es un aspecto con gran beneficio tanto para la empresa como para el empleado al tener una retroalimentación cada cierto tiempo sobre el trabajo realizado. En el caso de los colaboradores una retroalimentación constante puede proporcionar confianza del trabajo realizado o también les ayuda a mejorar de forma específica algunos aspectos de su trabajo, y del lado de la empresa puede traer mejoras en el desempeño del trabajador y por ende tener mayor productividad.

Comunicación efectiva

Tabla #2

Dimension	Pregunta	TOTAL
Comunicación Efectiva	Comunicación clara y constante	92
	Comunicación transparente durante el contex	84
	Canales de comunicación efectivos	105
	Mensajes y comunicados contexto Covid-19	92

Fuente: Resultados Encuesta de Clima Laboral Covid-19, 2020.

Gráfica #2



Fuente: Elaboración propia con datos del presente estudio.

La comunicación en las organizaciones es un elemento esencial, que permite el funcionamiento de los procesos, además favorece las relaciones interpersonales de las personas y su integración dentro de la empresa. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009). Por lo cual la comunicación es uno de los factores importantes y críticos dentro de las empresas, ya que de ella depende el desarrollo de las actividades y los proyectos. Y cuando no llega a ser efectiva se corre el riesgo de producirse malentendidos u órdenes confusas, generando un clima laboral con poca productividad.

Es por ese motivo que se midió por medio de cuatro enunciados abarcando desde la comunicación clara y transparente y la comunicación durante el contexto de la pandemia Covid-19, obteniendo los siguientes resultados:

De los 30 colaboradores que participaron se obtuvo un alto puntaje de 105 puntos en los canales de comunicación efectivos, luego dos puntajes de 92 puntos en el aspecto de la comunicación clara y constante y los mensajes y comunicados durante la

pandemia de Covid-19, y el aspecto más bajo fue el de comunicación transparente durante la pandemia de Covid-19 con 84 puntos.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos se determinó según la percepción de los colaboradores de la empresa, que no tuvieron una comunicación transparente durante la pandemia de Covid-19, dicho proceso de comunicación era fundamental para poder transmitir confianza y seguridad de la situación dentro de la empresa durante la pandemia. La falta de una comunicación transparente durante la crisis de la pandemia ha provocado un clima laboral con incertidumbre tanta sobre la situación de la empresa como de los trabajos de cada colaborador, creando además diferentes sentimientos como miedo, desmotivación e inseguridad.

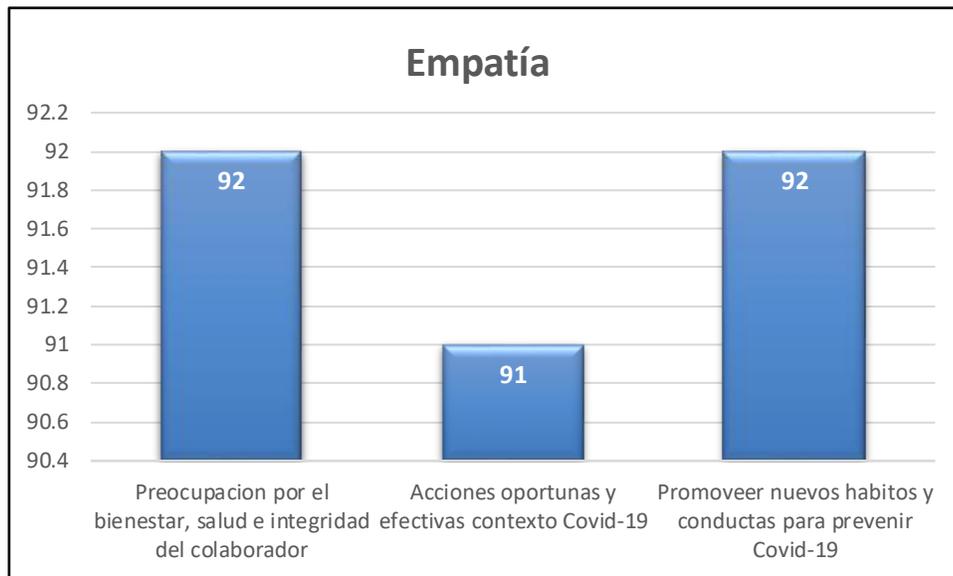
Empatía

Tabla # 3

Dimension	Pregunta	TOTAL
Empatia	Preocupacion por el bienestar, salud e integridad del colaborador	92
	Acciones oportunas y efectivas contexto Covid-19	91
	Promoveer nuevos habitos y conductas para prevenir Covid-19	92

Fuente: Resultados Encuesta de Clima Laboral Covid-19, 2020.

Gráfica #3



Fuente: Elaboración propia con datos del presente estudio.

La empatía es entendida como la capacidad del ser humano de poder percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde sus perspectivas. (Araujo & Guerra, 2007). Por lo cual podemos decir que la empatía es un elemento esencial dentro de una empresa, ya que promueve mejores relaciones interpersonales y un mejor ambiente.

La empatía se encuentra relacionada al liderazgo en las áreas de trabajo, siendo la capacidad o aptitud para entender las emociones o acciones de los demás, en este estudio se midió por medio de tres enunciados, los cuales abarcaron la empatía del bienestar del jefe inmediato hacia su equipo de trabajo como las acciones oportunas para prevenir el Covid-19.

En la dimensión se tuvo los siguientes resultados:

De los 30 colaboradores que participaron en el estudio de clima laboral Covid-19 en esta dimensión se obtuvieron dos puntajes altos de 92 puntos en los aspectos de preocupación por el bienestar, salud e integridad por el colaborador y promover nuevos hábitos y conductas para prevenir el Covid-19 y el aspecto de acciones oportunas y efectivas durante la pandemia Covid-19 teniendo un puntaje menor de 91 puntos.

Por lo cual se determinó según los resultados obtenidos lo que se debe fortalecer según la percepción de los colaboradores sería el aspecto de acciones oportunas y efectivas durante la crisis de la pandemia Covid-19, evidenciando la falta de medidas de acción de los líderes dentro de la empresa, como también la falta de solidaridad y empatía hacia los colaboradores al no tener el debido cuidado y prevención de la salud de cada uno de los colaboradores ante la crisis. Dicha falta de acciones tuvo sus consecuencias dentro del clima de la empresa al tener a los trabajadores molestos por la falta de actuar y de tomar las debidas medidas para la seguridad de cada uno, además de llegar promover la desmotivación y la baja productividad.

Apoyo organizacional

Tabla #4

Dimensión	Pregunta	TOTAL
Apoyo Organizacional	Apoyo, disponibilidad y orientación	93
	Apoyo y comprensión	94

Fuente: Resultados Encuesta de Clima Laboral Covid-19, 2020

Gráficas #4



Fuente: Elaboración propia con datos del presente estudio.

El apoyo organizacional es considerado como uno de los antecedentes del compromiso organizacional y se define como la interpretación que poseen los colaboradores del grado en que la empresa valora las contribuciones del personal y se preocupa de su bienestar. (Littlewod, 2000)

El apoyo organizacional es una dimensión o aspecto que puede afectar un clima laboral, ya que los colaboradores al percibir los esfuerzos, contribuciones y las iniciativas que evidencian interés y preocupación por su bienestar por parte de sus jefes inmediatos pueden promover mayor productividad y motivación entre los colaboradores al sentir ese apoyo. Y este aspecto fue medido por medio de dos enunciados de los cuales se obtuvo los siguientes resultados:

De los 30 colaboradores participantes se tuvo una puntuación alta de 94 puntos al apoyo y comprensión y un puntaje bajo de 93 en el apoyo, disponibilidad y orientación.

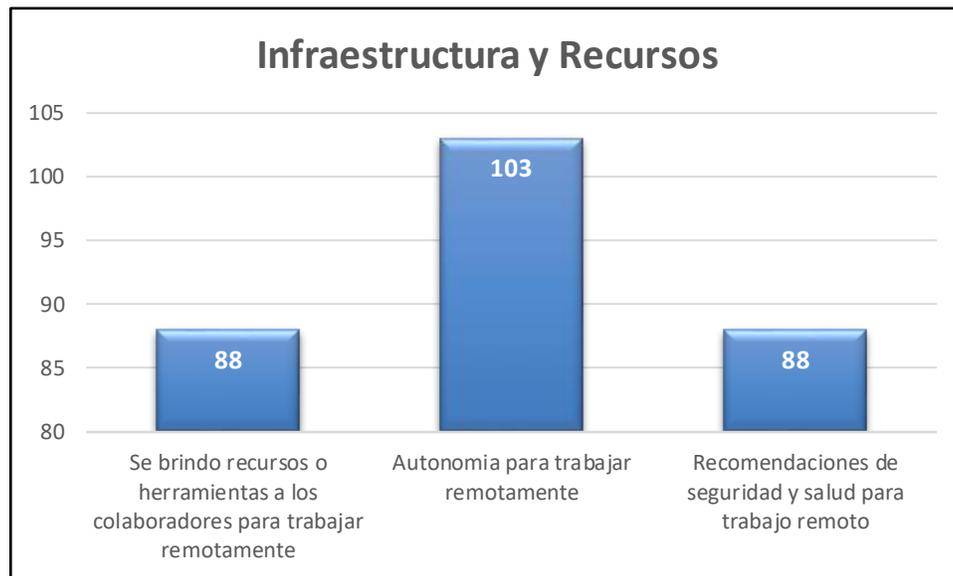
Considerando los resultados obtenidos es evidente que se debe fortalecer los aspectos de apoyo, disponibilidad y orientación de los líderes hacia los colaboradores, tomando en cuenta que es un aspecto de gran importancia para poder fomentar un liderazgo adecuado dentro de las áreas de trabajo. Tomando en cuenta que un buen líder en sus procesos debe poder proporcionar apoyo a todo su equipo en lo que necesite, como también tener la disponibilidad para realizarlo y poder proporcionarle la debida orientación que se deba dar, para poder realizar de forma adecuada su trabajo y de esa manera fomentar un clima de motivación, confianza y mejores resultados.

Infraestructura y recursos

Tabla #5

Dimension	Pregunta	TOTAL
Infraestructura y Recursos	Se brindo recursos o herramientas a los colaboradores para trabajar remotamente	88
	Autonomia para trabajar remotamente	103
	Recomendaciones de seguridad y salud para trabajo remoto	88

Fuente: Resultados Encuesta de Clima Laboral Covid-19, 2020

Gráfica #5

Fuente: Elaboración propia con datos del presente estudio.

La dimensión de Infraestructura y Recursos está conformada por las herramientas y recursos que otorga la empresa a sus colaboradores para poder desempeñar de forma eficaz sus tareas diarias y además forma parte del apoyo organizacional definido anteriormente. Este aspecto se midió por medio de tres incisos los cuales deseaban medir aspectos como los recursos y herramientas brindadas a los empleados durante la pandemia Covid-19, para trabajar de forma remota o recomendaciones de seguridad. En esta dimensión se tuvieron las siguientes respuestas:

De los 30 colaboradores que participaron en el estudio de clima laboral Covid-19, se obtuvo un puntaje alto de 103 puntos en el aspecto de autonomía para trabajar de forma remota y se tuvieron dos aspectos con un puntaje bajo de 88 puntos en los aspectos de recomendaciones de seguridad para trabajar de forma remota y el aspecto de recursos o herramientas necesarias a los colaboradores para trabajar de forma remota.

Por lo tanto, se determinó según los resultados que los colaboradores no recibieron las recomendaciones de seguridad para poder trabajar de forma remota durante la crisis de la pandemia de Covid-19, tomando en cuenta que no todos los colaboradores de la empresa pudieron trabajar de forma remota durante el 2020 y los pocos que pudieron no recibieron dichas recomendaciones como tampoco los recursos o herramientas para poder trabajar. Dichos aspectos llegaron a afectar el clima dentro de la empresa según la percepción de los colaboradores, al promover molestias y la falta de apoyo, considerando que distintas entidades del gobierno recomendaron diferentes acciones para poder trabajar de forma remota proporcionando las herramientas necesarias para realizarlas con la finalidad de cuidar la salud de cada colaborador.

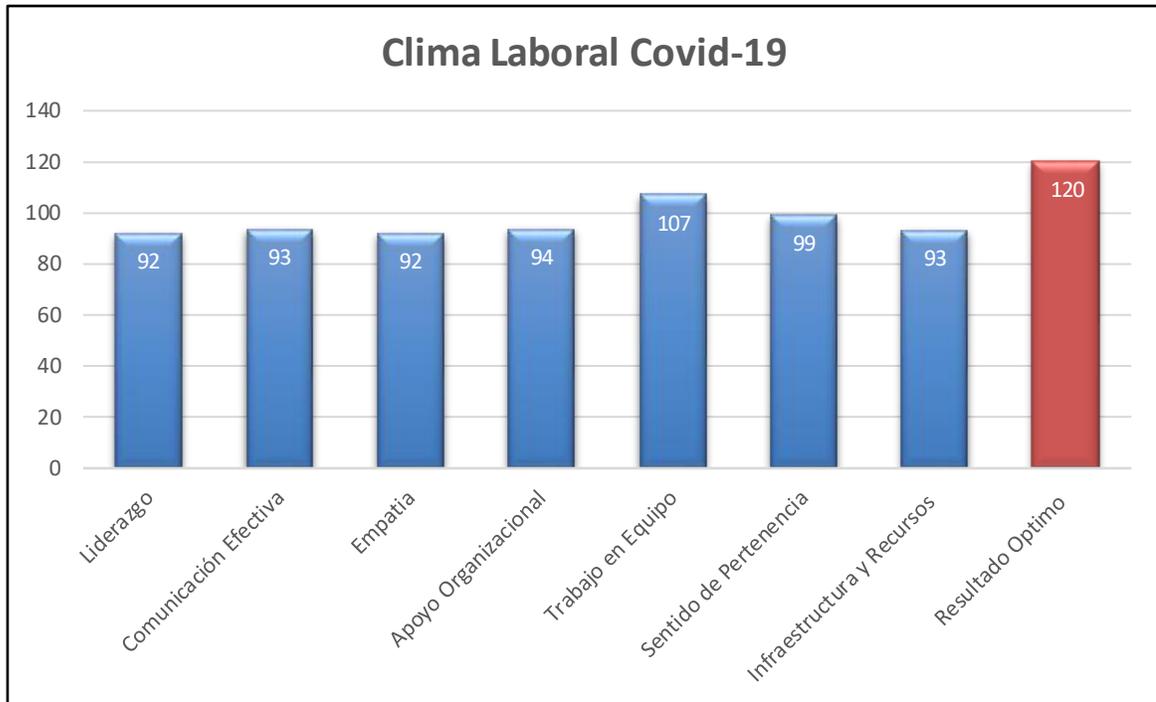
4.2 RESULTADOS GENERALES

Tabla #6

Dimensión	Promedio
Liderazgo	92
Comunicación Efectiva	93
Empatía	92
Apoyo Organizacional	94
Trabajo en Equipo	107
Sentido de Pertenencia	99
Infraestructura y Recursos	93

Fuente: Resultados Encuesta de Clima Laboral Covid-19, 2020

Grafica #6



Fuente: Elaboración propia con datos del presente estudio.

Como parte del estudio de Clima Laboral de la empresa también se realizó un análisis general de las dimensiones con bajos puntos para determinar cuáles han sido más afectadas durante la pandemia Covid-19, y de esa manera poder establecer un plan de acción para fortalecer esas dimensiones.

Los resultados obtenidos de los 30 colaboradores que participaron de forma voluntaria reflejaron los siguientes resultados:

Se obtuvo un puntaje alto de 107 puntos en la dimensión de trabajo en equipo siendo la dimensión con mejor puntaje, luego la dimensión de sentido de pertenencia con 99 puntos y luego las dimensiones con puntajes bajos fueron con 94 puntos apoyo organizacional, siguiendo con 93 puntos las dos dimensiones, la de comunicación efectiva y la dimensión de infraestructura y recursos, y como último se tuvieron con 92 puntos las dos dimensiones de liderazgo y empatía.

Por lo cual se determinó que las dimensiones que se deben fortalecer son las siguientes:

1. Liderazgo
2. Empatía
3. Comunicación efectiva
4. Infraestructura y recursos
5. Apoyo organizacional

5 CAPÍTULO V

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.1 CONCLUSIONES:

1. El estudio realizado permitió cumplir con los objetivos de determinar los elementos afectados dentro del clima laboral durante la pandemia de Covid-19 en la empresa Calzado Chicote, los cuales se llegaron a determinar según el análisis de las 7 dimensiones evaluadas siendo estas las de Liderazgo, Empatía, Comunicación efectiva, Infraestructura y recursos y Apoyo organizacional las de menor puntaje. Esto quiere decir que las cinco dimensiones mencionadas anteriormente son las que deben ser reforzadas y las que servirán para establecer un plan de acción estratégico para mejorarlas.
2. Dentro de la dimensión de Liderazgo se encontró en los resultados que el aspecto con menor puntaje fue la retroalimentación constante por parte del jefe inmediato hacia su equipo, esto nos da un indicador del aspecto que se debe fortalecer dentro del liderazgo de los jefes inmediatos hacia sus colaboradores. El aspecto de retroalimentación constante es importante más durante este contexto de pandemia, ya que apoya a que los colaboradores de la empresa puedan percibir a sus jefes inmediatos como un buen líder, el cual mantiene una buena comunicación retroalimentándolos, con respecto a los trabajos realizados o por realizar evitando errores y mejorando la productividad.
3. Dentro de los aspectos evaluados en la dimensión de Comunicación Efectiva, luego del análisis de los resultados se obtuvo una puntuación baja en el aspecto de la comunicación transparente durante la pandemia Covid-19, siendo un elemento clave dentro de la comunicación efectiva para evitar malentendidos y

promover un ambiente agradable dentro de las áreas. El aspecto de la comunicación transparente es un elemento que permite un clima adecuado y una percepción de buena comunicación especialmente durante la pandemia Covid-19, ya que los colaboradores esperan que la empresa le brinde toda la comunicación al respecto sobre nuevas formas de trabajo o decisiones tomadas por la empresa y las diferentes áreas.

4. La empatía dentro de las áreas de trabajo es un elemento importante para promover un ambiente o clima adecuado entre los equipos de trabajo, además apoya en la percepción que pueden llegar a tener los colaboradores de su jefe inmediato, al sentir que se preocupa por el bienestar de su equipo. En los resultados obtenidos el aspecto con menor puntaje de esta dimensión fue el aspecto de acciones oportunas para evitar el contagio durante la pandemia, evidenciando que los colaboradores que participaron en el estudio consideraban que se pudo haber tomado mejores acciones por parte de la empresa para evitar contagios y cuidar el bienestar de cada colaborador.
5. La percepción de apoyo dentro de las organizaciones para los colaboradores es fundamental, al percibir los esfuerzos de la empresa o los jefes inmediatos de cuidar, apoyar y preocuparse por el bienestar de sus equipos de trabajo. Dentro de la dimensión de Apoyo organizacional el aspecto con menor puntaje obtenido en el estudio fue el de apoyo, disponibilidad y orientación por parte de los jefes inmediatos para la mejor realización de tareas, evidenciando la percepción que poseen los colaboradores con respecto a la falta de apoyo que están teniendo de sus jefes inmediatos y que desearan tener para realizar sus tareas de una mejor forma.
6. En el estudio realizado se tuvieron tres últimas dimensiones que fueron el Trabajo en Equipo, el Sentido de Pertenencia y la Infraestructura y Recursos, de las cuales se obtuvieron con bajos puntajes los aspectos de adaptabilidad al

trabajo remoto, el aspecto de pertenencia al considerar un buen lugar para trabajar, y los aspectos de recursos brindados durante la pandemia Covid-19. Dichos aspectos evidenciaron la falta de apoyo que están percibiendo los colaboradores, tanto de los jefes inmediatos como de la empresa, a pesar de que son elementos claves durante la coyuntura de la pandemia de Covid-19 para que los empleados puedan percibir un buen ambiente laboral.

5.1.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la implementación de un plan de clima laboral el cual servirá para mejorar los diferentes aspectos con puntuaciones bajas que se obtuvieron durante la realización del cuestionario de clima laboral Covid-19, dicho plan servirá también para la creación de los planes de comunicación y de contingencia. La creación de dicho plan será desarrollada por la Maestrante que realiza la investigación y deberá ser implementado por el área de recursos humanos en la empresa.
2. Se propone la creación de un plan de comunicación que abarque los aspectos con menor puntaje relacionados a la comunicación efectiva, retroalimentación de los jefes inmediatos, apoyo y orientación, con la colaboración de los líderes de cada área. Este plan de comunicación apoyará por medio de acciones estratégicas a mejorar la comunicación en las diferentes áreas de trabajo, y a su vez aportará mejoras al ambiente laboral. Las acciones que se establezcan en el plan de comunicación deberán ser ejecutadas por cada líder o jefe inmediato de cada área promoviendo espacios de buena comunicación y apoyo.
3. Es necesario la creación de un plan de contingencias que contenga un protocolo preventivo para situaciones tales como pandemias, desastres naturales, u otro evento que ponga en riesgo la salud y el bienestar de los colaboradores en la empresa. Dicho protocolo deberá contener acciones estratégicas como planes

de comunicación, modalidades de trabajo, recomendaciones de seguridad y salud, y recursos para brindar.

4. El plan de comunicación y el de contingencia deberá ser creado y monitoreado por el área de Recursos Humanos, estableciendo por medio de líderes o jefes inmediatos de cada área las acciones que deberán ejecutarse para proporcionar el apoyo y cuidar del bienestar de los colaboradores en la empresa. Estableciendo diferentes actividades o acciones que logren mejorar la comunicación en las diferentes áreas y además que logren cuidar el bienestar de los colaboradores por medio del plan de contingencia.

6 CAPÍTULO VI

6.1 FORMULACIÓN DE PROYECTO

“Desarrollo de un plan de Clima Laboral en la empresa Distribuidora Suprema,
Calzado Chicote”

El proyecto que se desea realizar está enfocado en los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral Covid-19 realizada durante el año 2020 en la empresa Distribuidora Suprema, Calzado Chicote con el apoyo del Gerente General de la empresa, dicha encuesta permitió obtener la información del estado del clima en la empresa y sus aspectos afectados. Es por ese motivo que se desea proponer un plan de mejora del clima laboral de la empresa, ofreciendo un número de actividades, las cuales pretenden poder apoyar en los aspectos o dimensiones afectadas en las diferentes áreas administrativas. Para la elaboración del plan de mejora es importante poder realizar ciertos análisis previos como el análisis de los participantes dentro del proyecto, un análisis actual del contexto de la empresa, un análisis de problemas en la empresa, un análisis de objetivos, un análisis de opciones y un marco conceptual que apoyar a sustentar el plan de apoyo.

6.2 Análisis de los participantes

En el estudio realizado a 30 colaboradores de diferentes áreas administrativas y de altos mandos de la empresa Distribuidora Suprema, Calzado Chicote, se logró determinar aspectos o dimensiones del clima laboral que la empresa debe mejorar. El proyecto por desarrollarse pretende impactar en las diferentes áreas de la empresa mejorando significativamente el clima laboral que se posee actualmente debido a la pandemia Covid-19, en las áreas de liderazgo, comunicación, fomentación de empatía y apoyo organizacional.

Para el desarrollo del proyecto se estableció un análisis de participantes, el cual para poder ser realizado se tomó solamente al personal administrativo de diferentes áreas y a los altos mandos de la empresa, ya que el estudio realizado de clima laboral se enfocó solamente en esas áreas, por lo tanto, no se posee la información necesaria de las demás áreas de la empresa. Además, se estableció el análisis de los grupos de forma general, porque al realizar la encuesta de clima laboral con los participantes se hizo de forma confidencial, es por ese motivo que no se tiene identificado los intereses y limitaciones de cada área de forma individual.

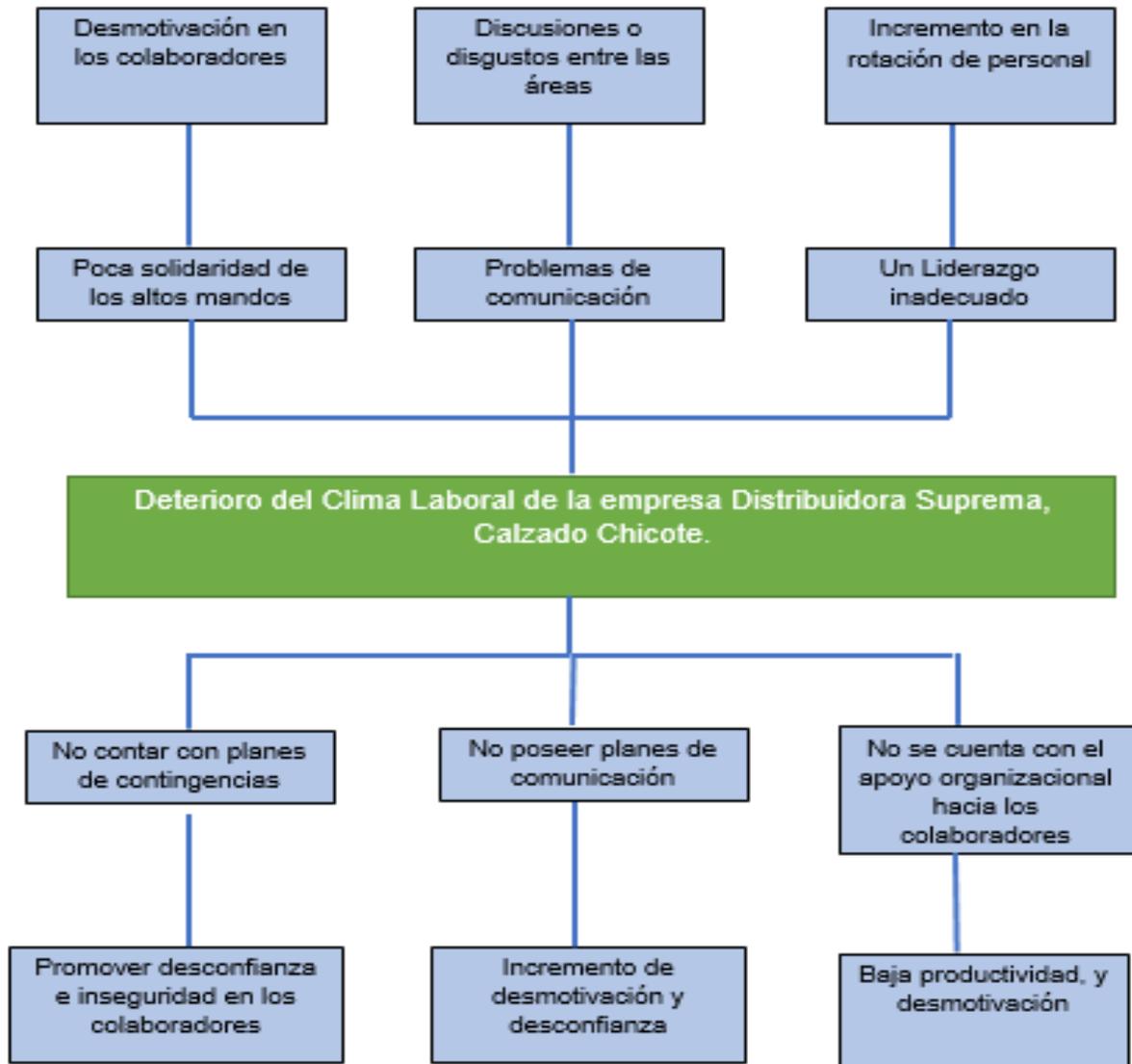
Tabla #1

Grupos	Intereses/ Resistencias	Limitaciones	Recursos y Mandatos
Personal Administrativo de las diferentes áreas de la Empresa Distribuidora Suprema, Calzado Chicote.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la comunicación en los diferentes aspectos de la empresa hacia los colaboradores 2. Poseer un buen liderazgo de sus superiores hacia los colaboradores. 3. Recibir apoyo de la empresa y sus líderes en diferentes aspectos. 4. Mejorar el ambiente o clima laboral de la empresa. 	Falta de interés de los altos mandos en ejecutar el plan de clima laboral.	Plan de Clima Laboral
Gerentes de área	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el ambiente laboral de las áreas de trabajo. 2. Mejorar la productividad 3. Obtener mejores resultados 4. Tener personal motivado 	Falta de compromiso para ejecutar los planes de mejora de clima laboral	Plan de Clima Laboral
Jefes de área	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar los diferentes aspectos del clima laboral según la 	Falta de compromiso para ejecutar los planes de mejora de clima laboral	Plan de Clima Laboral

	<p>percepción de los colaboradores de cada área.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Tener un personal motivado y orientado a mejores resultados 3. Disminuir la rotación 		
Supervisores o coordinadores de área	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el ambiente laboral en cada área de trabajo. 2. Tener mejores resultados 3. Poseer una buena productividad. 4. Disminuir la rotación de personal. 5. Poseer un personal motivado y enfocado. 	Falta de compromiso para ejecutar los planes de mejora de clima laboral	Plan de Clima Laboral

Fuente: Elaboración propia con datos del presente estudio

6.3 Árbol de Problemas



Cómo se logra observar en el esquema anterior el problema predominante dentro de la empresa distribuidora suprema, calzado chicote es el deterioro del clima laboral, dicha problemática se logró evidenciar en el estudio realizado anteriormente en la empresa. Además, se muestra en el esquema los diferentes causas y consecuencias

de dicha problemática principal, teniendo como algunas causas principales los problemas de comunicación, la falta de solidaridad, el liderazgo inadecuado, y de estas causas teniendo diferentes consecuencias como la desmotivación, el incremento de rotación, disgustos en los colaboradores, baja productividad y otras.

6.4 Análisis contextual y diagnóstico

La empresa Distribuidora Suprema, Calzado Chicote se encuentra ubicada en la 21 calle 1-61 zona 1, de la Ciudad Capital. Fue fundada desde 1980 como una empresa individual y luego en 1996 como una sociedad mercantil, y actualmente cuenta con 192 colaboradores en Guatemala. Es una empresa cuya actividad principal desde su creación ha sido la venta al mayoreo de calzado importado. Al ser una empresa familiar se basa en la confianza otorgada al equipo de gerentes y jefatura. Uno de sus fines es ser una empresa comprometida a brindar excelentes servicios personalizados al cliente por medio de trabajo en equipo.

La Misión de la empresa es la siguiente:

Somos una empresa comprometida a brindar un excelente servicio personalizado al cliente por medio de trabajo en equipo maximizando eficiencia y esfuerzo para poder brindar calzado de calidad e innovación al precio más bajo con la confianza obtenida a través de los años por nuestros clientes.

La Visión de la empresa es la siguiente:

Llegar a ser la empresa en cinco años con más posicionamiento en el mercado nacional y centroamericano en el área de calzado con nuestra marca líder CHICOTE y convertirla en una identidad del consumidor final que sea el icono de calzado.

Durante los últimos años la empresa ha tenido un alto crecimiento, el cual puede verse reflejado en sus contrataciones de personal, esto debido a las diferentes inauguraciones de nuevas salas de ventas. Además, ha habido cambios notorios en las estructuras organizacionales en diferentes áreas, las cuales han llegado a afectar la dinámica o ambientes donde interactúan los colaboradores de la empresa. Dichas molestias o inconformidades se fortalecieron con la llegada de la pandemia de Covid-19 al país en el año 2020 y la falta de medidas de prevención y mala comunicación de las empresas a sus colaboradores.

Dicha información se logró obtener del estudio de clima laboral realizado durante el año 2020, en el cual se identificaron las diferentes molestias que tenían los colaboradores con respecto al ambiente de la empresa, dichos aspectos que se identificaron en el ambiente aumentaron con la llegada de la pandemia y las incertidumbres de los colaboradores. La empresa durante ese año y la pandemia no promovió aspecto de apoyo y solidaridad hacia los empleados afectando el ambiente y promoviendo desmotivación y molestia.

Actualmente conforme han pasado los meses en Guatemala han ido cambiando las restricciones sanitarias que surgieron de la pandemia de Covid-19, promoviendo que por etapas se vuelva a una nueva normalidad, sin embargo, prevalecen algunas restricciones más que todo en el ámbito de recreación y reuniones sociales, por otro lado, para el comercio las medidas cada vez han sido más flexibles para promover el movimiento económico y comenzar la recuperación que dejó el confinamiento durante el 2020. Estos cambios gubernamentales permiten que, por el giro de negocio de Distribuidora suprema, Calzado chicote pueda operar a un mejor ritmo comenzando a retomar ciertas actividades que solían realizar en el día a día la apertura de algunas tiendas, y la incorporación de productos y personal.

El regreso a actividades parcialmente normales sigue impactando en el clima laboral ya que se puede pensar que va reduciendo el estrés laboral, la falta de apoyo organizacional, la falta de oportunidades de crecimiento o de aumentos salariales, reducciones de salarios o la incertidumbre que generó la pandemia ante la estabilidad laboral y todos los factores alrededor de esto. Sin embargo, a pesar de que se hicieron algunas acciones que tienen que ver con directamente con las dimensiones evaluadas en el estudio y con áreas de oportunidad, como por ejemplo brindarles equipo de protección personal (mascarilla, gel), protocolos en la sala de ventas tomar las medidas sobre el aforo permitido, aún no se han abordado con profundidad los aspectos que resaltaron en el estudio realizado como los problemas de comunicación, el liderazgo inadecuado, la falta de protocolos de contingencia, la falta de solidaridad y apoyo organizacional.

A pesar de volver a ciertas actividades actualmente aún se poseen ciertas secuelas a nivel psicológico, laboral y por el distanciamiento al nivel de relaciones entre equipos y del colaborador hacia la empresa, por ende, el clima aún está afectado es por estas razones la se le debe devolver esa confianza hacia sus colaboradores con acciones concretas, motivándolos y fortaleciendo los lazos entre la empresa y el colaborador.

Por esta razón es necesario la implementación de un plan de mejora de clima laboral para fortalecer y mejorar de forma directa los aspectos que no se han podido trabajar. Utilizando acciones como un plan de comunicación efectiva, un plan para mejorar el liderazgo en los altos mandos en esta nueva normalidad e implementación, mostrando interés por todos los colaboradores a través de un apoyo organizacional promoviendo un ambiente de apertura solidaridad y disponibilidad para todos los colaboradores.

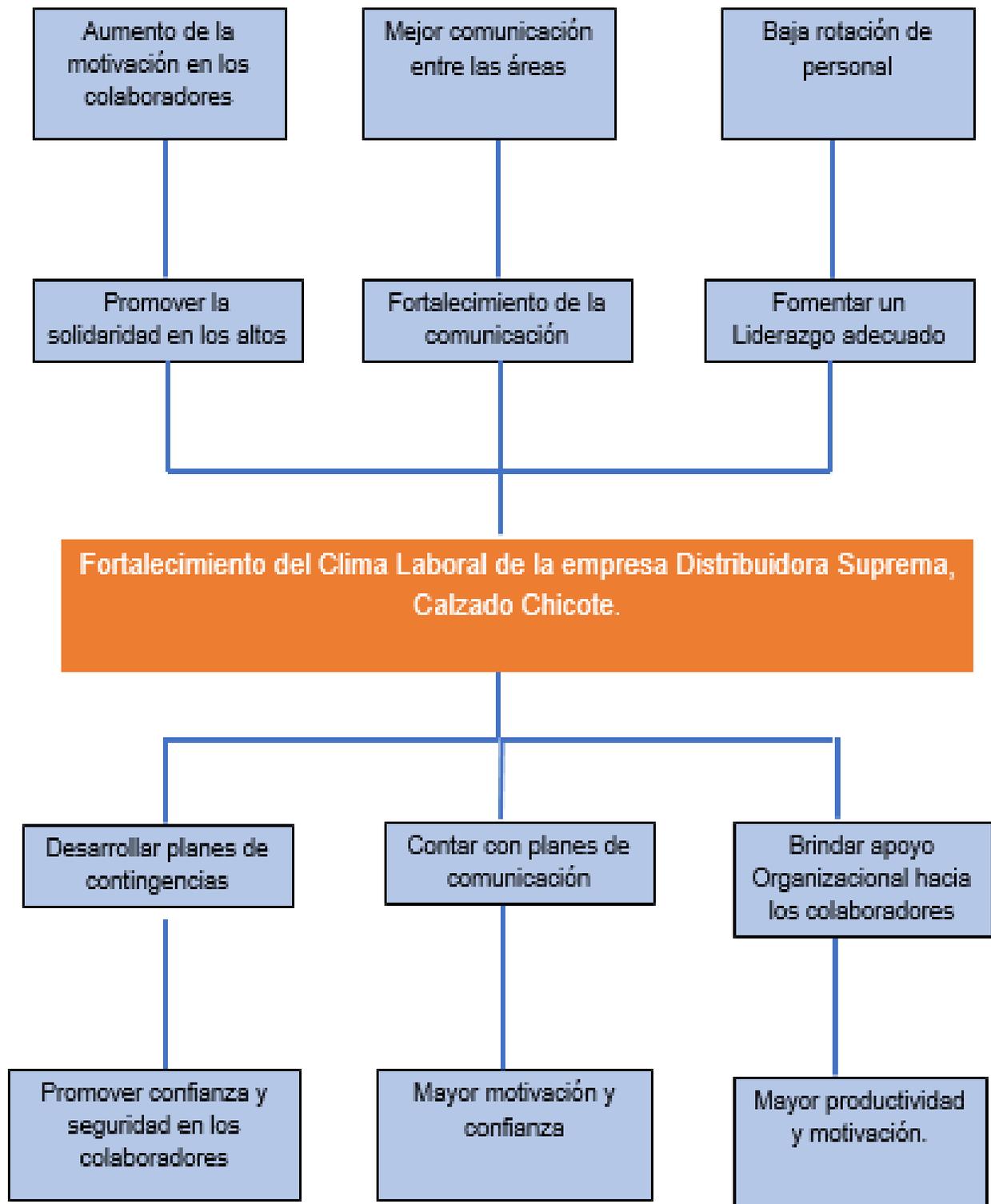
La empresa Distribuidora Suprema, Calzado Chicote no cuenta con planes de comunicación adecuados los cuales se evidenciaron con la llegada de la pandemia a

la empresa, aumentando las inconformidades y molestias de los trabajadores de diferentes áreas. Además de no contar con un plan de comunicación la empresa no evidencia tener plan de contingencias ante situaciones como pandemia o algún desastre natural, por lo cual los altos mando o líderes de las áreas desconocen la forma correcta de actuar o las medidas que se deben tener con el personal fomentando la confianza y el apoyo a los colaboradores.

6.5 Análisis de Objetivos

Árbol de Objetivos

Para la realización del árbol de Objetivos se desarrollo un análisis del árbol del problemas, convirtiendo cada causa de la problemática en la empresa Distribuidos Suprema, Calzado Chicote en un medio para intervenir o solucionar la problemática y las consecuencias en fines, esto con la intención de poder identificar todos los posibles objetivos del proyecto y de esa manera poder solucionar de forma adecuada la problemática la cual es el deterioro del clima laboral de la empresa, el cual fue identificado en el estudio del 2020 y según el análisis del contexto aún sigue predominando en la empresa.



6.6 Análisis de Opciones

Las siguientes opciones presentadas son producto de los objetivos encontrados que se desean desarrollar para mejorar la situación de la empresa:

Tabla #2

Opción 1	Opción 2	Opción 3
Fomentar el clima laboral por medio de un plan elaborado	Promover por medio de Recursos Humanos estrategias para mejorar el clima laboral	Solicitar el apoyo de una empresa externa para mejorar el clima laboral

A continuación, se presenta la viabilidad de cada una de las opciones establecidas para la solución de la problemática de la empresa, considerando los recursos materiales, humanos, tiempo estimado, riesgos y probabilidades:

Tabla #3

Alternativas	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Recursos Materiales	El Maestrante proporcionará los materiales requeridos, solamente se solicitarán ciertos recursos.	Se solicitará a Recursos Humanos materiales para la fomentación de clima laboral, ya sea por medio de las carteleras, correos o demás.	Se deberá tener los materiales solicitados por el experto que realizará la mejora del clima laboral.
Recursos Humanos	Personal de la empresa Distribuidora Suprema, Calzado Chicote.	Personal de Recursos Humanos	Personal de la empresa. Expertos externos.

		Personal de la empresa.	
Tiempo estimado para el logro de objetivos	6 meses aprox.	1 año o más dependiendo del tiempo de Recursos Humanos	Indefinido
Riesgos	La falta de participación del personal de la empresa	El poco involucramiento del área de Recursos Humanos.	Falta de presupuesto podría dificultar la contratación del experto.
Probabilidades para el logro de objetivos	Altas, permitirá el mejoramiento del clima laboral de una forma eficaz.	Medias, logrará los objetivos, pero dependerá del desarrollo e involucramiento tanto del área como del personal.	Bajas, posee varias dificultades para lograr los objetivos y además dependerá del experto y sus procesos.

Luego de plasmar y analizar las diferentes alternativas se concluyó que la problemática de la empresa Distribuidora Suprema, Calzado Chicote puede llegar a ser solucionada por medio del desarrollo de un plan de mejora del clima laboral de la empresa Distribuidora Suprema, Calzado Chicote.

6.7 Marco Conceptual

En el estudio cuantitativo realizado en la empresa Distribuidora Suprema, Calzado Chicote se logró determinar el estado del clima laboral en la empresa, y sus diferentes dimensiones afectadas según la percepción de un grupo de colaboradores que fueron tomados como muestra. Gracias a los resultados obtenidos se pretende desarrollar un plan de clima laboral para apoyar en la solución y mejora del ambiente en la empresa.

El clima laboral es de gran importancia dentro de las empresas, ya que gracias a él los colaboradores de una empresa pueden sentirse motivados y rendir de mejor forma, reflejándose en su productividad. Podemos decir que el clima laboral suele comprenderse como la percepción que tienen los individuos de una organización donde trabajan y la opinión que poseen sobre ciertos aspectos como liderazgo, motivación, comunicación, las retribuciones, entre otras, y que tienen influencia en su desempeño y comportamiento. (Vizcaya, Mujica, & Gásperi, 2017)

Dentro del estudio realizado se determinaron aspectos o dimensiones que deben fortalecerse para mejorar el clima laboral de la empresa, dichos aspectos varían desde la fomentación de un liderazgo más adecuado, fortalecer la comunicación interna, mejorar la empatía entre los líderes de las áreas, establecer planes de contingencias y brindar mayor apoyo organizacional a los colaboradores. Todas las dimensiones que se deben fortalecer se establecerán en un plan de clima laboral el cual pretende solucionar la problemática existente y mejorar la percepción de los colaboradores hacia la empresa.

Para poder desarrollar un plan de clima laboral que cumpla los objetivos y expectativas se debe conocer a detalle las formas adecuadas de trabajar cada aspecto que se quiere mejorar en el clima de la empresa. Esto debido a que la empresa Distribuidora Suprema, Calzado Chicote posee como visión seguir creciendo en el mercado de la venta de calzado tanto en Guatemala como en el extranjero, por lo cual el plan de clima laboral que se pretende proponer deberá poder apoyar a mejorar el ambiente y la percepción de los colaboradores para aumentar la productividad y por ende las ventas de la empresa.

Tomando en cuenta tanto la visión como misión de la empresa, se desea desarrollar un plan con diferentes actividades las cuales tienen como objetivo mejorar el clima

actual de la empresa, recordando que el clima laboral dentro de una organización contribuye a una mejor satisfacción de los colaboradores y por consiguiente al logro de objetivos y metas, por lo cual actualmente el clima juega un papel primordial en las empresa haciendo que las organizaciones presten mayor atención al talento humano de las empresa más que solo los procesos y resultados. (Sánchez, Díaz, & García, 2016)

El plan de mejora de clima laboral a desarrollarse tiene como principales pilares el Liderazgo, la comunicación efectiva, el apoyo organizacional, y la creación de un plan de contingencia. Para poder desarrollarlo cada departamento o área tendrá tareas específicas según le correspondan desempeñar para la construcción de este objetivo. Es por ello por lo que a través de la ejecución del plan de clima laboral se logrará desarrollar la mejor versión de cada colaborador en sus labores diarias, desde el punto de vista personal y desde el punto de vista laboral brindándole las herramientas y la comodidad para desarrollar sus actividades.

El liderazgo es uno de los elementos del plan de mejora de clima laboral de la empresa, ya que fue una de las dimensiones afectadas según la percepción de los colaboradores dentro del estudio realizado. Además de ser un aspecto que se debe mejorar también es considerado como factor importante dentro de las personas que puede influir a otras, de forma positiva, aprovechando de todas sus capacidades como también ayudándola a orientarlas al logro de las metas de la empresa o sus logros personales. (Bonifaz, 2012)

Para comprender más a fondo el liderazgo y la forma adecuada de trabajarlo en la empresa es importante conocer los diferentes tipos de liderazgo que existen. Esto ya que al ejercer un tipo de liderazgo dentro de una organización no garantiza que este sea el mejor de todos, y puede aprender a ejercerse otro más adecuado. Desde un

liderazgo autocrático, el cual es considerado como el que ordena y siempre espera el cumplimiento y además es inflexible, dirigiendo a las personas por medio de castigos o retenciones, luego está el liderazgo democrático el cual toma en cuenta las opiniones de los demás para tomar decisiones o hacer consultas, también existe otro tipo de líderes el cual ejerce su poder sobre las personas pero también les da cierta independencia, además logró sus objetivos gracias a sus subordinados al establecer metas y acciones para alcanzarlas, por lo cual toma a las personas como elementos esenciales para cumplir los objetivos.

Dentro del liderazgo en una organización debe tomarse en cuenta ciertos elementos adicionales que apoyan a mantener un buen ambiente de trabajo entre los líderes y los colaboradores. Entre los elementos se debe tomar como importante la toma de decisiones ya que de ella dependerán las soluciones de problemas, elecciones correctas de alternativas, y demás. La toma de decisiones permite establecer también la percepción que pueden tener los colaboradores de sus líderes, ya que según las decisiones que tomen serán tomados como buenos o malos líderes. Es importante saber además que existen dos tipos de decisiones las programadas las que son de rutina y las no programadas las cuales están más enfocadas en todas las situaciones que no son de rutina. (Bonifaz, 2012)

Otro elemento que debe fortalecerse dentro del clima laboral de la empresa según los resultados del estudio y que se encuentra de la mano con el liderazgo es la comunicación interna. Sabemos que la comunicación juega un papel primordial dentro de las organizaciones, siendo comprendida como esos procesos planificados con objetivos organizacionales, los cuales permiten los elementos claves para la comprensión de las dinámicas del entorno organizacional, teniendo como propósito facilitar las relaciones de la organizacional con su entorno, fomentando diálogos y vínculos duraderos entre los miembros. (Vizcaya, Mujica, & Gásperi, 2017)

Por lo cual podemos decir que la comunicación es un elemento esencial dentro de las dinámicas de las empresas, permiten formar esos vínculos que trascienden de persona en persona y crean un ambiente. Pero al momento de no poseer una buena comunicación entre los colaboradores pueden producirse diferentes problemáticas dentro de las organizaciones, como problemas en las relaciones interpersonales, productividad, logro de metas, rotación de personal, y en el clima laboral. Dentro de la empresa donde se desea realizar el plan de mejora de clima laboral los colaboradores expresaron su percepción y descontento sobre la comunicación entre líderes y colaboradores, como también la comunicación de la empresa en general hacia ellos, es por ese motivo que se pretende establecer diferentes actividades y tareas para fortalecer la comunicación en todas las áreas de la empresa, por medio de una plan de comunicación para fortalecer los aspectos más débiles dentro de la comunicación de la empresa.

Un plan de comunicación se sabe que es una guía que establece un número de actividades comunicativas que debe de realizar una empresa, y posee como función esencial que la comunicación sea un canal por medio del cual se pueden entender y responder las exigencias tanto internas como externas, ayudando a la empresa a ser más eficiente. (Fernández, 2017)

Tomando en cuenta que un plan de comunicación es un herramienta o guía de apoyo funcional para las empresas se consideró su realización como parte del plan de mejora del clima laboral, ya que sabemos que dentro de las empresas hoy en día la comunicación es una de las formas de gran valor para transmitir a sus colaboradores mensajes y conocimientos para encaminarlos hacia los objetivos de la empresa, como también es la forma que tiene los empleados para expresarse. Sabiendo que un plan de comunicación tiene como principal objetivo informar, influir y persuadir a los colaboradores de una empresa sobre diversos asuntos, se pretende que al desarrollar un plan de comunicación en la empresa trabajada pueda ser una guía de actividades

comunicativas que debe realizar la empresa, formando la comunicación como un canal donde tanto la empresa como los colaboradores pueden entender y responder las expectativas y de esa forma ser más eficientes.

Para poder desarrollar un plan de comunicación en cualquier empresa se debe realizar un análisis previo sobre la situación de la comunicación en las áreas de trabajo, el cual se realizó y se destacó los diferentes aspectos que se deben mejorar, luego se debe tomar en cuenta la misión y visión de la empresa y un análisis de un FODA sobre los procesos de comunicación dentro de la empresa, para luego poder plantear los objetivos del plan de comunicación.

El último elemento por trabajar dentro de la propuesta es el fortalecimiento del apoyo organizacional y la creación de un plan y comité de contingencia. El apoyo organizacional es percibido por los colaboradores en la forma que la empresa realiza acciones de forma empática pensando en el bienestar de sus empleados. Morales, Zenteno y Jiménez (2014) consideraban que existen tres formas que las empresas pueden expresar su apoyo a los colaboradores, las cuales son la justicia, el apoyo de los supervisores y las recompensas organizaciones y condiciones laborales. Dichos aspectos al tomarse en cuenta pueden incrementar desempeño, disminuir el ausentismo y la rotación. Tomando en cuenta que los colaboradores dentro de una organización son el activo más importante se debe proporcionar esos aspectos considerándolos como esenciales dentro de las relaciones de trabajo.

Con el objetivo de crear relaciones sólidas y motivar a los colaboradores se debe considerar el apoyo organizacional con gran importancia y la forma en que es percibido aún más, tomando en cuenta que dependerá de dos componentes desde la valoración que realiza la empresa a los esfuerzos y trabajo realizado por cada colaborador y luego el interés y la preocupación del bienestar del colaborador que evidencie la empresa.

Permitiendo poder aumentar el nivel de compromiso y motivación de cada colaborador. Dentro del proyecto a realizar se pretende poder desarrollar diversas actividades que logren fomentar el apoyo organizacional en los líderes de la empresa para crear esos sentimientos y que los colaboradores perciban ese apoyo y aporte a tener un mejor clima laboral.

El factor o aspecto de apoyo organizacional es considerado de gran importancia actualmente dentro de las empresas debido a la pandemia de Covid-19, ya que esta crisis promovió en los empleados de las empresas percibir un bajo apoyo organizacional por parte de los líderes.

Se consideró la creación de un plan de contingencia debido a que la empresa no reflejó estar preparada para prevenir, proteger y poder reaccionar ante situaciones tales como la pandemia u otras de carácter natural que pueden llegar a afectar e impactar en el negocio de la empresa. Es por ese motivo que es esencial establecer acciones o tareas que puedan permitir a la empresa proteger tanto a los colaboradores y poder recuperarse de cualquier incidente, garantizando que se pueda dar una respuesta rápida y planificada, apoyando también al cuidado de la imagen, mitigando el impacto financiero y la rotación de personal.

Los beneficios concretos que puede ofrecer un plan de contingencia a una empresa pueden ser:

- Lograr mantener el nivel de servicio en los límites determinados.
- Establecer un periodo de recuperación
- Lograr recuperar la situación inicial antes de cualquier incidente
- Analizar los resultados y los motivos de los incidentes
- Evitar que las actividades de la empresa se interrumpan
- Cuidar el bienestar de cada colaborador

- Establecer las mejores medidas de seguridad
- Cuidar el ambiente de trabajo.

El plan de contingencia se deberá realizar siguiendo un conjunto de actividades desde la creación de un comité de contingencia el cual deberá ser el encargado de proteger, informar y cuidar a su área de trabajo. Considerando que un plan de contingencia trata de hacer posible el funcionamiento de una empresa en situaciones que dificultan su funcionamiento normal ya sea por causa interna o externa, mejorando la seguridad de cada colaborador como también optimizando recursos materiales o humanos. Un plan de contingencia tiene varios propósitos siendo el principal proteger la vida y seguridad de los empleados y como segundo objetivo resguardar el negocio, asegurando el empleo y sustento de cada trabajador.

Los pasos para poder desarrollar un plan de contingencia adecuado son:

1. Identificar todos los escenarios que pueden ser de riesgo para la empresa.
2. Lograr determinar las actividades prioritarias de la empresa.
3. Determinar que se necesita para que el negocio siga operando.
4. Seleccionar un líder o comité responsable del plan.
5. Determinar las estrategias de protección y medidas de contingencia y mitigación
6. Proporcionar respuestas a los incidentes.
7. Considerar dónde se reanudarán las operaciones lo antes posible.
8. Reservar un mes de gastos ordinarios lo equivalente.
9. Realizar simulacros para poder corregir errores.
10. Revisar periódicamente el plan.

6.8 Matriz de Proyecto

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos
<p>Fin: Mejorar el clima laboral en la empresa Distribuidora Suprema, Calzado Chicote.</p>	<p>La percepción de los colaboradores de la empresa por medio de los resultados de una nueva evaluación de clima laboral.</p>	<p>Una evaluación de clima laboral al finalizar las actividades</p>	<p>El clima laboral dentro de la empresa posee diferentes aspectos que se deben mejorar según la percepción de los colaboradores de la empresa.</p>
<p>Propósito: El clima laboral es favorable y de agrado según los colaboradores de la empresa Distribuidora Suprema, Calzado Chicote.</p>	<p>Productividad de los colaboradores y la rotación de personal</p>	<p>Informes de rotación de personal del mes Reportes de productividad</p>	<p>Poco interés y resistencia por parte de los colaboradores y líderes de la empresa</p>
<p>Componentes:</p>			
<p>1. Fomentar un liderazgo adecuado entre los líderes y los colaboradores de la empresa.</p>	<p>La percepción de los colaboradores de la empresa por medio de los resultados de una nueva evaluación de clima laboral.</p>	<p>Una evaluación de clima laboral al finalizar las actividades</p>	<p>Poco interés y resistencia por parte de los colaboradores y líderes de la empresa</p>
<p>2. Fortalecer la comunicación entre las áreas de la empresa.</p>	<p>La percepción de los colaboradores de la empresa por medio de los resultados de una</p>	<p>Una evaluación de clima laboral al finalizar las actividades</p>	<p>Poco interés y resistencia por parte de los colaboradores y líderes de la empresa</p>

	nueva evaluación de clima laboral.		
3. Fomentar la creación de planes de contingencia	La percepción de los colaboradores de la empresa por medio de los resultados de una nueva evaluación de clima laboral.	Una evaluación de clima laboral al finalizar las actividades	Poco interés y resistencia por parte de los colaboradores y líderes de la empresa
4. Desarrollar actividades para fomentar el apoyo organizacional y solidaridad entre los altos mandos y colaboradores	La percepción de los colaboradores de la empresa por medio de los resultados de una nueva evaluación de clima laboral.	Una evaluación de clima laboral al finalizar las actividades	Poco interés y resistencia por parte de los colaboradores y líderes de la empresa
Actividades	Recursos	Costos	Condiciones previas
1.1 Reunión para verificar los resultados del estudio realizado	Recurso Humano	Ninguno	Liderazgo no adecuado según la percepción de los colaboradores.
1.2 Explicación sobre la dimensión de Liderazgo afectada en el clima laboral con el área de RRHH	Recurso Humano	Ninguno	Liderazgo no adecuado según la percepción de los colaboradores.
1.3. Presentación de la propuesta para mejorar el liderazgo en los	Recurso Humano Computadora Cañonera	Ninguno	Liderazgo no adecuado según la percepción de los colaboradores.

altos mandos de la empresa			
1.4 Aprobación de la propuesta por el Gerente General y RRHH	Recurso Humano Documento de Aprobación	Ninguno	Liderazgo no adecuado según la percepción de los colaboradores.
1.5 Elaboración de Agenda a tratar en la 1ra reunión con los líderes de la empresa	Computadora	Ninguno	Liderazgo no adecuado según la percepción de los colaboradores.
1.6 Socialización de la invitación a la reunión de líderes por medio de correo	Internet Computadora	Ninguno	Liderazgo no adecuado según la percepción de los colaboradores.
1.7 1ra reunión con los líderes o altos mandos de la empresa para explicar la capacitación a recibir	Computadora Cañonera	Ninguno	Liderazgo no adecuado según la percepción de los colaboradores.
1.8 Charla de bienvenida de las capacitaciones de Liderazgo	Computadora Cañonera	Ninguno	Liderazgo no adecuado según la percepción de los colaboradores
1.9 Actividad Rompe Hielo para conocerse	Premios para la actividad	Ninguna	Falta de participación e involucramiento de los líderes

1.10 Explicación de las actividades a realizar durante la charla.	Computadora Cañonera	Ninguna	Falta de participación e involucramiento de los líderes
1.11 Dinámica intermedia sobre liderazgo	Ninguna	Ninguna	Falta de participación e involucramiento de los líderes
1.12 Explicación de la evaluación de liderazgo a realizar	Pruebas de Liderazgo Computadora Cañonera Lapiceros	Ninguna	Liderazgo no adecuado según la percepción de los colaboradores.
1.13 Aplicación de la Prueba de Liderazgo	Pruebas de Liderazgo Computadora Cañonera Lapiceros	Q60.00 (4 cajas de lapiceros Q15.00 c/u) Q33.00 (Resma de hojas en blanco) Q80.00 (Impresión de pruebas) Total: Q173.00	Los líderes de la empresa no tienen el conocimiento de su tipo de liderazgo
1.14 Explicación de los resultados de la prueba de Liderazgo.	Computadora Cañonera Prueba Resuelta	Ninguna	Los líderes de la empresa no tienen el conocimiento de su tipo de liderazgo
1.15 Identificación del tipo de liderazgo predominante	Computadora Cañonera Prueba Resuelta	Ninguna	Según la percepción de los colaboradores hay un mal liderazgo

			en los altos mandos.
1.16 1ra Charla sobre cada uno de los tipos de Liderazgo	Computadora Cañonera	Ninguna	Los líderes de la empresa no tienen el conocimiento de su tipo de liderazgo
1.17 Dinámica de liderazgo en grupos.	Premios	Ninguna	Los líderes de la empresa no tienen el conocimiento de su tipo de liderazgo
1.18 Cierre de la 1ra Charla	Ninguna	Ninguna	Los líderes de la empresa no tienen el conocimiento de su tipo de liderazgo
1.19 2da Capacitación sobre liderazgo explicando los tipos de liderazgo y cómo fortalecerlos	Computadora Cañonera	Ninguna	Los líderes de la empresa no tienen el conocimiento de su tipo de liderazgo
1.20 Dinámica en grupos para fomentar el liderazgo	Premios	Ninguna	Los líderes de la empresa no tienen el conocimiento de su tipo de liderazgo
1.21 Charla de cómo ser un buen líder en tu lugar de trabajo y la importancia	Computadora Cañonera	Ninguna	Según la percepción de los colaboradores hay un mal liderazgo en los altos mandos

1.22 Video de la importancia de un buen líder en el trabajo	Computadora Cañonera Bocinas	Ninguna	Según la percepción de los colaboradores hay un mal liderazgo en los altos mandos
1.23 Charla de Cierre de actividades	Ninguna	Ninguna	Según la percepción de los colaboradores hay un mal liderazgo en los altos mandos
1.24 Evaluación de la actividad	Hojas de evaluación Lapiceros	Ninguna	Según la percepción de los colaboradores hay un mal liderazgo en los altos mandos
1.25 Socialización de las actividades de cómo ser un buen líder, por medio de comunicados por correo.	Internet Computadora	Ninguna	Según la percepción de los colaboradores hay un mal liderazgo en los altos mandos
1.26 Post en cartelera o murales sobre el liderazgo en cada área	Carteles	Ninguna	Según la percepción de los colaboradores hay un mal liderazgo en los altos mandos
1.27 3ra reunión para evaluar lo aprendido	Computadora Cañonera Bocinas	Ninguna	Según la percepción de los colaboradores hay

			un mal liderazgo en los altos mandos
1.28 Dinámica exposición de lo aprendido y lo aplicado en las áreas de trabajo.	Pliegos de papel manila	Q20.00 (20 pliegos de papel Q1.00 c/u)	Según la percepción de los colaboradores hay un mal liderazgo en los altos mandos
2.1 Reunión con el área de RRHH sobre la situación actual de la comunicación en la empresa.	Ninguna	Ninguna	La comunicación de la empresa no se realiza de la forma adecuada según la percepción de los colaboradores.
2.2 Presentación de la propuesta para fortalecer la comunicación en la empresa	Computadora	Ninguna	La comunicación de la empresa no se realiza de la forma adecuada según la percepción de los colaboradores.
2.3 Establecer las actividades a realizar según el tiempo de la empresa	Ninguna	Ninguna	La comunicación de la empresa no se realizada de la forma adecuada según la percepción de los colaboradores.
2.4 Realización de un FODA sobre la comunicación en la empresa	Computadora	Ninguna	Según la percepción de los colaboradores existe una mala comunicación

			entre los líderes hacia su personal.
2.5 Identificación de los puntos a fortalecer en la comunicación en las diferentes áreas administrativas.	Computadora	Ninguna	Según la percepción de los colaboradores existe una mala comunicación entre los líderes hacia su personal.
2.6 Identificación de los medios de comunicación usados actualmente en la empresa.	Computadora	Ninguna	Según la percepción de los colaboradores existe una mala comunicación entre los líderes hacia su personal.
2.7 Creación de nuevos medios de comunicación según lo encontrado en la empresa, como cartelera, intranet, redes sociales, etc.	Computadora	Ninguna	Según la percepción de los colaboradores existe una mala comunicación entre los líderes hacia su personal.
2.8 Creación de reuniones quincenales o mensuales con todo el personal administrativo y cada tienda para dar información con respecto a resultados, novedades de la	Ninguna	Ninguna	No se existían reuniones informativas anteriormente con los colaboradores.

empresa y felicitaciones.			
2.9 Socialización de noticias y comunicados a toda la persona por medio de correo o intranet	Computadora	Ninguna	No existían planes de comunicación hacia los colaboradores.
2.10 Creación de un comité de comunicación para la verificación y seguimiento de la comunicación interna	Ninguna	Ninguna	Según la percepción de los colaboradores existe una mala comunicación entre los líderes hacia su personal.
2.11 Socialización semanalmente sobre la importancia de la buena comunicación entre líderes y colaboradores por medio de correo.	Computadora	Ninguna	Según la percepción de los colaboradores existe una mala comunicación entre los líderes hacia su personal.
3.1 Reunión con el área de RRHH para dar a conocer la importancia de la creación de un plan de contingencia.	Computadora	Ninguna	La empresa no posee planes de acción ante contingencias.
3.2 Creación de un comité de contingencia	Ninguna	Ninguna	La empresa no posee un comité de acción ante contingencias

3.3 Convocatoria del comité de contingencia por medio de un correo.	Ninguna	Ninguna	La empresa no posee un comité de acción ante contingencias
3.4 Selección del comité de contingencia	Ninguna	Ninguna	La empresa no posee un comité de acción ante contingencias
3.2 Presentación del comité de contingencia por medio de una reunión con el personal administrativo.	Computadora	Ninguna	La empresa no posee un comité de acción ante contingencias.
3.3 Agendar capacitaciones para el comité sobre posibles contingencias y cómo actuar.	Computadora Capacitadores	Pago a los capacitadores	La empresa no posee planes de acción ante contingencias.
3.2 Socialización de cómo actuar ante contingencias por medio de pautas enviadas por correo o en intranet.	Computadora Internet Correo	Ninguna	La empresa no posee planes de acción ante contingencias.
3.3 Establecer protocolos de contingencia y darlos a conocer por medio de	Ninguna	Ninguna	La empresa no posee planes de acción ante contingencias

reuniones con el personal.			
3.4 Crear una cartelera informativa de contingencias y cómo actuar de forma correcta.	Post	Ninguna	La empresa no posee planes de acción ante contingencias
4.1 Crear un buzón de quejas anónimas sobre el apoyo organizacional	Ninguna	Ninguna	Según la percepción de los colaboradores no posee un apoyo por parte de los altos mandos ni de la empresa.
4.2 Reunión informativa con RRHH para verificar las quejas recolectadas sobre el apoyo organizacional hacia los colaboradores	Ninguna	Ninguna	Según la percepción de los colaboradores no posee un apoyo por parte de los altos mandos ni de la empresa.
4.3 Charla Informativa con los altos mandos administrativos para fomentar el apoyo y solidaridad hacia los colaboradores.	Computadora Cañonera	Ninguna	Según la percepción de los colaboradores no posee un apoyo por parte de los altos mandos ni de la empresa.
4.4 Dinámica sobre el apoyo y solidaridad	Ninguna	Ninguna	Según la percepción de los colaboradores no

			posee un apoyo por parte de los altos mandos ni de la empresa.
4.5 Cierre de charla con evaluación de lo aprendido	Ninguna	Ninguna	Según la percepción de los colaboradores no posee un apoyo por parte de los altos mandos ni de la empresa.
4.6 Socialización de pautas fomentando solidaridad y el apoyo entre las áreas y los líderes por medio de correo.	Computadora	Ninguna	Según la percepción de los colaboradores no posee un apoyo por parte de los altos mandos ni de la empresa.

6.9 Presupuesto

Recursos humanos, materiales y financieros que se implementaran en el proyecto en total.

Recurso Humano			
Cantidad	Descripción	Subtotal	TOTAL
1	Líder del Proyecto	Q42,000.00	
2	Conferencistas o brigadistas	Q2,000.00	
			Q44,000.00

Materiales			
Cantidad	Descripción	Subtotal	TOTAL
10	Resmas de hojas de papel bond en blanco tamaño carta	Q330.00	
15	Cajas de lapiceros negros	Q225.00	
1	Cajas de marcadores de pizarrón	Q140.00	
50	Pliegos de papel manila	Q50.00	
100	Impresiones de afiches	Q100.00	
80	Impresión de pruebas de Liderazgo	Q80.00	
1	Equipo de computo	Q8,000.00	
1	Cañonera o proyector	Q3,000.00	
1	Bocinas	Q150.00	
50	Premios	Q300.00	
100	Refacciones para las capacitaciones	Q3,000.00	
			Q15,375.00

TOTAL, PRESUPUESTO

Q59,375.00

6.10 Cronograma

		Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
No.	Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	1.1 Reunión para verificar los resultados del estudio realizado																								
	1.2 Explicación sobre la dimensión de Liderazgo afectada en el clima laboral con el área de RRHH																								

<p>1.3. Presentación de la propuesta para mejorar el liderazgo en los altos mandos de la empresa</p>																								
<p>1.4 Aprobación de la propuesta por el Gerente General y RRHH</p>																								
<p>1.5 Elaboración de Agenda a tratar en la 1ra reunión con los líderes de la empresa</p>																								

<p>1.6 Socialización de la invitación a la reunión de líderes por medio de correo</p>																										
<p>1.7 1ra reunión con los líderes o altos mandos de la empresa para explicar la capacitación a recibir</p>																										
<p>1.8 Charla de bienvenida de las capacitaciones de Liderazgo</p>																										

1.9 Actividad Rompe Hielo para conocerse																										
1.10 Explicación de las actividades a realizar durante la charla.																										
1.11 Dinámica intermedia sobre liderazgo																										
1.12 Explicación de la evaluación de liderazgo a realizar																										

	resultados, novedades de la empresa y felicitaciones.																										
	2.9 Socialización de noticias y comunicados a toda la persona por medio de correo o intranet																										
	2.10 Creación de un comité de comunicación para la verificación y seguimiento de la comunicación interna																										
	2.11 Socialización semanalmente sobre la importancia de la buena comunicación																										

entre líderes y colaboradores por medio de correo.																										
3.1 Reunión con el área de RRHH para dar a conocer la importancia de la creación de un plan de contingencia.																										
3.2 Creación de un comité de contingencia																										
3.3 Convocatoria del comité de contingencia por medio de un correo.																										
3.4 Selección del comité de contingencia																										

<p>3.2 Presentación del comité de contingencia por medio de una reunión con el personal administrativo.</p>																										
<p>3.3 Agendar capacitaciones para el comité sobre posibles contingencias y cómo actuar.</p>																										
<p>3.2 Socialización de cómo actuar ante contingencias por medio de pautas enviadas por correo o en intranet.</p>																										
<p>3.3 Establecer protocolos de contingencia y darlos a conocer por</p>																										

6.11 Evaluación

La evaluación del Proyecto se realizará al concluir el tiempo estipulado del proyecto y pretende poder medir la eficacia de las actividades planificadas. Dicha evaluación se desarrollará por medio de fases de la siguiente forma:

Fases	Actividad	Indicadores
Fase 1	Reunión con los líderes de la empresa para verificar las actividades realizadas y los resultados obtenidos.	Productividad de cada colaborador Índice de rotación
Fase 2	Socialización de una nueva encuesta de clima laboral a todos los colaboradores administrativos de la empresa.	N/A
Fase 3	Aplicación de la nueva encuesta de clima laboral	Resultados de la encuesta
Fase 4	Análisis de los resultados obtenidos de la encuesta de clima laboral y Focus group	Resultados de la encuesta, y Percepción de los colaboradores según el resultado del Focus Group
Fase 5	Reunión informativa sobre los resultados y puntos de mejora del clima laboral después del proyecto	Resultados de la encuesta, y Percepción de los colaboradores según el resultado del Focus Group

Fase 6	Establecer punto de mejora si fuera necesario y seguimiento de cada área.	N/A
--------	---	-----

7 ANEXOS

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL COVID-19 REALIZADO

Consentimiento informado:

Confidencialidad y resguardo de la información: La información personal y/o grupal obtenida mediante la realización del Cuestionario Clima Laboral Covid-19, será utilizada única y exclusivamente para los propósitos del estudio referido a cargo de Amanda Menegazzo. Para garantizar el resguardo de la información, el manejo ético y seguro de su contenido, se generarán códigos de clasificación que restringen el alcance de la identidad de cada participante en todas las entrevistas individuales o reuniones grupales de diálogo. Asimismo, se realizarán todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados Internacionales y Leyes nacionales.

La participación dentro de esta investigación es voluntaria por lo que se determina que la persona puede retirarse en cualquier momento sin dar ninguna explicación y sin que se le pueda obligar a permanecer en el lugar.

Los resultados generales de este proceso de investigación servirán de base para la construcción de una propuesta encaminada a abordar los hallazgos. El proceso en su totalidad está siendo acompañado por la Profesora titular del curso Seminario I de investigación, M.A. Gabriela Alvarez García, colegiado 3817, Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Como participante tiene derecho a solicitar los resultados obtenidos. Puede escribir a: dmenegazzo7@gmail.com. Se le informará sobre el tiempo estipulado para la publicación global.

De tener alguna consulta con su participación, puede escribir a: maestriagho@psicousac.edu.gt/ galvarez@psicousac.edu.gt

Declaración de consentimiento: después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.

- ✓ Estoy de acuerdo en participar _____
- ✓ No estoy de acuerdo en participar _____
- ✓ Autorizo a que la entrevista individual o reunión grupal sea grabada como parte del estudio: Sí _____ No _____.

Instrumento

El Cuestionario de Clima Laboral Covid-19 cuenta con un total de 25 ítems, teniendo 23 enunciados y 2 preguntas abiertas. Y además cuenta con una escala de frecuencia de Likert.

Estimado colaborador, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el Clima Laboral de la empresa. Agradeceremos tu total sinceridad al momento de responder. Marque una opción según lo que considere					
No.	ítem	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
1	Mi jefe inmediato asigna y coordina adecuadamente el trabajo entre los miembros del equipo				
2	He recibido con claridad las instrucciones sobre mis tareas diarias, objetivos y expectativas de mi trabajo durante el periodo de cuarentena.				
3	Mi jefe inmediato me ha brindado retroalimentación constante.				
4	Mi jefe inmediato ha tomado decisiones enfocadas en cuidar el bienestar del equipo.				
5	Mi jefe inmediato ha mantenido una comunicación clara y constante, informándome sobre asuntos importantes dada la				

	situación de la pandemia COVID				
6	La empresa ha mantenido una comunicación clara, oportuna y transparente acerca de las acciones que se están tomando durante la pandemia COVID-19.				
7	Los canales de comunicación utilizados (ejemplos como Microsoft Teams, correos, llamadas, reuniones virtuales, etc.) son efectivos.				
8	Los mensajes y comunicados que la empresa ha compartido han facilitado mi adaptación a este nuevo contexto.				
9	La empresa se ha preocupado por el bienestar, la salud e integridad física de sus colaboradores.				
10	Considero que la empresa tomado acciones rápidas, oportunas y efectivas para la prevención del contagio de COVID-19.				
11	La empresa ha compartido información relevante acerca de los nuevos hábitos y las conductas de cuidado para prevenir el COVID-19.				

12	He sentido el apoyo, la disponibilidad y orientación de mi jefe inmediato para realizar mi trabajo de la mejor forma posible				
13	Mi jefe inmediato conoce mi situación actual y muestra comprensión y flexibilidad.				
14	Considero que las herramientas tecnológicas nos permiten coordinar el trabajo de manera efectiva dentro del equipo, a pesar de no estar en el mismo ambiente físico.				
15	En mi área, las relaciones entre los colaboradores se mantienen positivas, lo que crea un buen ambiente de trabajo.				
16	En mi Área nos preocupamos por el bienestar de los demás y nos apoyamos entre todos durante este nuevo contexto.				
17	Mi equipo se adaptó a la modalidad de trabajo remoto de manera flexible y comprensiva.				
18	Me siento comprometido con la Empresa y su propósito.				
19	Me siento orgulloso de trabajar en la Empresa.				

20	Recomendaría a la Empresa como lugar de trabajo a mis amigos o familiares.				
21	La empresa me brindo los recursos y las herramientas necesarias (ejemplos como equipos, cuentas, accesos) para trabajar remotamente, de manera efectiva.				
22	Cuento con la autonomía necesaria para trabajar remotamente, de forma efectiva y sin necesidad de una constante supervisión.				
23	Las recomendaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo (ejemplos como posturas saludables, pausas activas, ventilación, iluminación, etc.) han sido oportunas para adaptarme al trabajo remoto.				
24	¿Como ha sobrellevado la pandemia de covid-19 personalmente?				
25	¿Cuáles consecuencias le trajo la pandemia covid-19?				

Carta de autorización para el uso y modificaciones del Cuestionario de Clima Laboral Covid-19 de la Empresa dueña del instrumento

Lima, Perú, 23 de septiembre del 2020

A quien le interese

Por este medio hacemos de conocimiento que la empresa Valora Talento Humano, autoriza a Amanda Victoria Menegazzo Amado con DNI 2370541080101, estudiante de la Universidad de San Carlos de Guatemala de la Maestría de Gestión Humana y Organizacional, poder usar y modificar según le sea necesario el cuestionario de Clima Laboral creado por nosotros.

Nos despedimos cordialmente, esperando que sea de utilidad.

Saludos,



Lic. Yasmin Valdez Lahura

GERENTE EJECUTIVA



Ing. Simón Pezo Morales

GERENTE GENERAL

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

8 Referencias

- Araujo, M., & Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *Centro de Investigación y ciencias administrativas y Gerenciales*, 1-16 .
- Bonifaz, C. d. (2012). *Liderazgo Empresarial*. México: Red Tercer Milenio.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Bustamante Ubilla, M. A., Lapo Maza, M. d., Tello Sánchez, M., & Núñez Lapo, M. d. (2018). Origen, Desarrollo y Evolucion del Constructo de Clima Organizacional. *Revista Empresarial* 46, 12-23.
- Campbell, J., Dunnette, E., Lawler, K., & Weick, K. (1970). *Comportamiento Directivo, resultados y efectividad*. New York: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos humanos* . Colombia: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Colombia: Mac. Graw Hill.
- Chirinos Araque, Y., Meriño Córdoba, V., & Meriño, M. d. (2018). El clima Organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 43-61.
- Culma, B., Londoño, D., Garcia, Y., & Tabares, D. (2020). La Cultura y el Clima de las Organizaciones en época del confinamiento a causa del Covid-19. *Revista Conocimiento, Investigación Educación*, 1-7.
- Departamento de Estudios de Postgrado. (2021). Guía para la elaboración de trabajo de graduación (Tesis). *Guía para la elaboración de trabajo de graduación (Tesis)*. Guatemala: Escuela de Ciencias Psicológicas USAC.
- Fernández, N. (2017). *Plan de comunicacion de la empresa Cíclika*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Ferris, G., Arthur, M., Berkson, H., Kaplan, D., Harrell-coock, G., & Frink, D. (1998). Toward a social context theory of human resource management effectiveness relationship. *Human Resouce Management Rewiew*, 235-264.
- Franklin, E. B., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Fundacion para el Desarrollo de Guatemala FUNDESA. (2020). *Impacto económico de COVID-19 en Guatemala*. Guatemala: FUNDESA.
- Goncalves, A. (2000). *El clima como termino Organizacional* . Bogotá, Colombia: Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- González, J., Rodriguez, M., & Gonzáles, O. (2018). El clima organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia. *Revista Espacios*, 1-19.
- Guion, R. (1973). Una Nota sobre el Clima Organizacional. *Organizational Behavior and Human Performance*, 120-125.

- Halpin, A., & Croft, D. (1963). El clima organizacional y los sistemas de valores individuales sobre la satisfacción laboral. *Psicología del Personal*, 171-183.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación, Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. Mexico: McGraw Hill.
- Iglesias Armenteros, A. L., Torres Esperón, J. M., & Pérez Mora, Y. (2019). Referentes Teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *Revista Medisur*, 1-7.
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. (2020). *Manejo del estrés y la salud mental laboral ante el paso de la pandemia del Covid-19*. Guatemala: IGSS. Obtenido de <https://www.igssgt.org/wp-content/uploads/2020/09/Guia-Manejo-del-Estres-y-la-salud-mental-Laboral-COVID-19.pdf>
- Keyton, J. (2014). Communication, organizational culture, and organizational climate. *The Oxford handbook of organizational climate and culture*, 118-135.
- Littlewood, H. (2000). Compromiso Organizacional: Un estudio comparativo entre seis universidades.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivación y clima organizacional*. Boston, USA: Division of Research Graduate.
- Moran, E., & Volwein, J. (1992). Aproximación cultural a la formación de clima organizacional. *Human relations*, 19-47.
- Olaz Capitán, A. (2016). El Clima Laboral en cuestión. Revisión Bibliográfica. Descriptiva y Aproximación a un Modelo Explicativo Multivariable. *Revista de Ciencias Sociales*, 56.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Documento de políticas; El mundo del trabajo y la Covid-19*. OIT.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Las normas de la OITE y la Covid-19 (Coronavirus)*. OIT.
- Organización Mundial de la Salud, OMS. (2019). *Who Int*. Obtenido de Who Int: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Parra Fernández, M., Duran, S. E., Merceles, V., Yarzagaray, J., Valenzuela, I., Payares, K., . . . Ramirez, J. (2018). Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. *Revista Espacios*, 1-14.
- Ramos Moreno, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Colombia: UNAD Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Colombia: UNAD Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Rivera, D., Hernández, J., Forgiony, J., Bonilla, N., & Roza, A. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector de salud. *Revista Espacios*, 17.

- Rodríguez, E. (2016). El clima Organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educativa en Valores*, 1-16.
- Salguero, N. G., & García, C. P. (2017). Influencia del Liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Boletín Virtual, Universidad de Toronto, Canadá*, 1-15.
- Sánchez, N. C., Díaz, A. M., & García, T. (2016). *Estudio del clima organizacional y la motivación, en una dependencia pública del estado de Veracruz*. México: ILLESCAS Universidad Veracruzana.
- Schneider, B., & Hall, D. (1972). Correlates of organization identification as a function of career pattern and organization type. *Administrative Science Quarterly*, 340-350.
- Sotelo Asef, J. G., & Figueroa González, E. G. (2017). El clima Organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en un institución de educación de nivel medio superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 1-29.
- Vizcaya, T., Mujica, M., & Gásperi, R. (2017). La comunicación interna y el clima organizacional, en la gestión de las instituciones sanitarias. *Revista Venezolana de Salud pública*, 3.