



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

**CLIMA ORGANIZACIONAL DURANTE LA PANDEMIA COVID-19 EN LA
EMPRESA CAPILLAS FORESTIERE EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Scarleth Cristabell Motta Sincuir

Guatemala de la Asunción, septiembre del 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



Cc. Archivo

CODIPs. 1538-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)

Scarleth Cristabell Motta Sincuir

Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto TRIGÉSIMO CUARTO (34°)** 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 CUARTO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **"Clima Organizacional durante la Pandemia Covid-19 en la empresa Capillas Forestiere en la Ciudad de Guatemala"** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

Scarleth Cristabell Motta Sincuir**Registro Académico: 200916947****CUI: 1939319820101**

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 Ramirez Orizabal 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@usac.edu.gt

D.E.P.Ps 341-2023

Guatemala 29 de agosto de 2023

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

Licenciada (o)

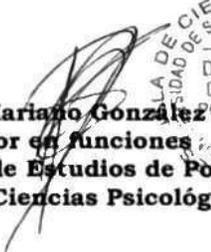
Scarleth Cristabell Motta Sincuir

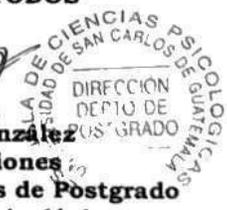
Maestrante

Licenciada (o) Motta Sincuir:

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 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 Concejo 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 Concejo 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 **"Clima Organizacional durante la Pandemia Covid-19 en la empresa Capillas Forestiere en la Ciudad de Guatemala"**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


M.Sc. Mariano González
Director en funciones
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas



c.c archivo
Yerna



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
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt



Ref. 014-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 MOTTA SINCUIR, SCARLETH CRISTABELL, con carné 200916947, 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 "Clima Organizacional durante la Pandemia Covid-19 en la empresa Capillas Forestiere en la Ciudad de Guatemala".

Atentamente,



Jorge Ernesto Rodas López
Licenciado en Psicología
Colegiado Activo # 7980
Especialización en Proceso Terapéutico
Bases de Intervención y Atención
Integral de Contextos Laborales

M. A. Jorge Ernesto Rodas López

Licenciado en Psicología.
Colegiado activo #7980

Scarleth Cristabell Motta Sincuir

Licenciada en psicología

Colegiado 14,482

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. GENERALIDADES.....	3
1.1. Línea de Investigación y área	3
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.3. Justificación	6
1.4. Alcances y límites	8
1.5. Objetivos de Investigación	8
1.5.1. Objetivo General.....	8
1.5.2. Objetivos específicos.....	8
1.6. Definición de Variables	9
1.6.1. Conceptual	9
1.6.2. Operacional	9
CAPÍTULO II.....	10
2. MARCO DE REFERENCIA.....	10
2.1. Covid-19.....	10
2.1.1. Contexto Guatemalteco	10
2.1.1.1. Plano económico	11
2.1.1.2. Plano Laboral.....	12
2.1.2. Acciones en Ley	14
2.1.2.1. Decreto Gubernativo 5-2020	14
2.1.2.2. Decreto Gubernativo 12-2020	15
2.1.2.3. Acuerdo Gubernativo 79-2020.....	16

2.2.	Clima Organizacional.....	17
2.2.1.	Teorías del Clima Organizacional.....	17
2.2.1.1.	Teoría de Likert.....	18
2.2.2.	Tipos de Clima Organizacional.....	19
2.2.3.	Dimensiones del Clima Organizacional	21
2.2.4.	Medición de Clima organizacional	23
2.3.	Organización Capillas Forestiere	25
CAPÍTULO III.....		28
3. MARCO METODOLÓGICO		28
3.1.	Diseño de la investigación	28
3.2.	Sujetos.....	28
3.3.	Instrumentos	29
3.4.	Árbol de categorías.....	31
3.5.	Pilotaje	35
3.6.	Confiableidad y validez	37
3.7.	Procedimiento de investigación	38
3.8.	Diseño y metodología estadística	40
CAPÍTULO IV		41
4. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO		41
4.1.	Tabla de Resultados	41
4.2.	Baremos de calificación	42
4.3.	Matriz de resultados del CO.....	43
4.4.	Gráficas.....	44
4.4.1.	Gráfica General CO y Covid-19.....	44

4.4.2.	Satisfacción/motivación y esfuerzo de los colaboradores (Dimens.1)	45
4.4.3.	Autonomía (Dimensión 2)	45
4.4.4.	Relaciones sociales, unión y apoyo (Dimensión 3)	46
4.4.5.	Consideración de los directivos (Dimensión 4)	46
4.4.6.	Beneficios y recompensas (Dimensión 5).....	47
4.4.7.	Condiciones de trabajo (Dimensión 6).....	47
4.4.8.	Covid-19	48
4.5.	Discusión de Resultados.....	48
CAPÍTULO V	52
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
5.1.	Conclusiones	52
5.2.	Recomendaciones	54
CAPÍTULO VI	56
6. “Propuesta Estrategia de Salario emocional a colaboradores de la empresa Capillas Forestiere”	56
6.1.	Análisis de participantes	56
6.2.	Análisis de problemas	62
6.3.	Análisis contextual y diagnóstico	64
6.4.	Análisis de objetivos	67
6.5.	Análisis de opciones	69
6.6.	Marco conceptual.....	70
6.6.1.	Salario emocional	70
6.6.1.1.	Función del salario emocional.....	71
6.6.1.2.	Clasificación de Salario emocional.....	72

6.6.1.2.1.	Horario flexible	72
6.6.1.2.2	Desarrollo profesional	72
6.6.1.2.3	Oportunidades de crecimiento	73
6.6.1.2.4	Integración de áreas de recreación y esparcimiento.....	73
6.6.1.2.5	Buen ambiente laboral	73
6.6.1.2.6	Reconocimientos.....	74
6.6.1.2.7	Ser escuchados	74
6.6.1.2.8	Salud.....	74
6.6.1.2.9	Descuentos	74
6.6.1.2.10	Casas vacacionales	74
6.6.1.2.11	Voluntariado.....	74
6.6.1.3.	Beneficios del salario emocional.....	75
6.6.2.	Modelo Buen lugar para trabajar (Great Place to Work).....	78
6.6.2.1.	Dimensiones Buen lugar para trabajar	78
6.7.	Matriz marco lógico.....	81
6.8.	Presupuesto.....	95
6.9.	Cronograma	97
6.10.	Evaluación del proyecto “Plan institucional de Salario Emocional”	100
7.	Referencias	105
ANEXOS	111

Índice de Tablas

Tabla 1 Tipos de clima organizacional de la teoría de Likert.....	20
Tabla 2. Sistema, dimensión y definición	22
Tabla 3 Árbol de categorías EMCO.....	32
Tabla 4 Modificación de los ítems negativos a positivos	35
Tabla 5 Ponderaciones de respuesta por persona de Escala Likert	36
Tabla 6 Actividades para realizar el estudio de Diagnóstico Inicial del Clima Organizacional	38
Tabla 7 Resultados Estadísticos de la EMCO.....	41
Tabla 8 Baremo de la EMCO	42
Tabla 9 Resultados según el porcentaje de tipo de CO de la EMCO	43
Tabla 10 Análisis de participantes.....	58
Tabla 11 Análisis FODA Capillas Forestiere	66
Tabla 12 Dimensiones Buen lugar para trabajar	79
Tabla 13 Matriz Marco Lógico	81
Tabla 14 Actividades del Marco Lógico.....	82
Tabla 15 Presupuesto Plan Institucional de Salario Emocional	95
Tabla 16 Programación Planificación y diseño del Plan Institucional SE	97
Tabla 17 Evaluación del Proyecto Plan Institucional de SE.....	100
Tabla 18 Evaluación de Procesos.....	102

Índice de Ilustraciones

Figura 1. Organigrama	27
Figura 2 Factores de la EMCO.....	29
Figura 3 Árbol de problemas	63
Figura 4 Árbol de objetivos.....	68
Figura 5 Opciones	69
Figura 6 Elementos del salario emocional	77

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, implicó la realización de un diagnóstico inicial del Clima Organizacional (CO) durante la pandemia del Covid-19 en la empresa Capillas Forestiere según la definición de Clima organizacional según Brunet es como un componente multidimensional de elementos, se puede descomponer dentro de una organización en términos de estructuras, tamaño, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima organizacional determinado dotado de sus propias características. (2014).

Y para contextualizar en estos tiempos de pandemia se define Covid-19 según la OMS como una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Esta situación de crisis ha llevado a las empresas a salir de su zona de confort, en donde tanto las empresas, colaboradores y comunidad ha sido afectada en varios aspectos. El estudio acerca de realizar un diagnóstico inicial de clima organizacional durante el Covid-19, permite distinguir con claridad las potencialidades de la empresa Forestiere, ante desafíos económicos, sociales y personales.

En el primer capítulo de la presente investigación se indican las generalidades del estudio del CO, el cual se ubica en el área de psicología del trabajo, ya que se enfoca en la necesidad de conocer las condiciones de trabajo en la satisfacción, la salud mental y crecimiento personal. Con un diseño descriptivo y enfoque cuantitativo, lo cual permite medir las variables con precisión. Esto con la finalidad de describir e identificar el tipo de CO que predomina. Asimismo, describir las dimensiones del CO (satisfacción, motivación, esfuerzo, autonomía, relaciones sociales, unión, apoyo, consideración de los directivos, beneficios, recompensas y condiciones de trabajo). Lo cual evidenció si el clima organizacional es favorable durante la pandemia del Covid-19 en Capillas Forestiere.

En el segundo capítulo se presenta la fundamentación teórica de Clima Organizacional y Covid-19. En cuanto al tercer capítulo indica la metodología a realizar para la investigación, aplicada a los 30 colaboradores en total, en distintos niveles. Para la recolección de datos se utilizó el instrumento EMCO, la versión corta de la EMCO de

Gómez y Vicario adaptada por Dávila, M. (2016) en México. Lo cual permitió darle respuesta a las interrogantes planteadas y brindar conclusiones en donde la más significativa fue que la dimensión de beneficios y recompensas puede ser mejor retribuida ya que el factor económico y laboral afectó en las condiciones de trabajo y en las formas de recompensar al colaborador por su labor por lo que se recomendó abordarse a través de un Plan Institucional de salario emocional (SE) debido a que las opciones de abordaje, para mejorar la dimensión de CO de beneficios y recompensas tiene un enfoque monetario, cuestión que se dificulta ya que implicaría aumentar salario y las compensaciones, el cual en este momento de crisis no es factible abordar, sin embargo una manera alterna es a través de la compensación psicológica y un entorno saludable. Por tal motivo el objetivo primordial para terminar con el último capítulo es la propuesta de un plan institucional de SE.

Para entender el plan es necesario definir emocional según (González, 2017) son “todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares”(p.80) Esto permite buscar aportes que facilita el adquirir nuevo conocimiento acerca de las estrategias a implementar para afrontar los cambios del clima establecido y fomentar el clima organizacional favorable en la organización, ya que no basta solamente con tener herramientas y sistemas productivos, eficientes y eficaces; sino más bien se necesita tomar conciencia de la importancia del talento humano en la realización y cumplimiento de las metas organizacionales en este caso en particular a través del Plan institucional de SE.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. Línea de Investigación y área

Esta investigación se realizó en el Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, y se ubicó en el área de Psicología del trabajo en la línea de autorrealización y enajenación. Dicho estudio se enfocó en esta línea para comprender al guatemalteco y el conocimiento de su realidad laboral, tendientes a la autorrealización y mejora en la calidad de vida. (CIEPs, 2021)

1.2. Planteamiento del Problema

El propósito de este estudio es describir el clima organizacional inicial durante la Pandemia Covid-19, en los colaboradores de las Capillas Forestiere en la ciudad de Guatemala. La situación actual guatemalteca, en el ámbito empresarial enfrenta nuevos retos, que radica principalmente la capacidad de impulsar el talento humano, debido al impacto que ha provocado la aparición del Covid-19.

Hoy en día debido a la tendencia de cambios y las nuevas tecnologías que surgen por la necesidad de reafirmar el desarrollo; por mencionar algunos, los ajustes de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, para la sobrevivencia empresarial. El cual amerita la calidad del talento humano para enfrentar con buena y rápida capacidad de respuesta a los retos organizacionales que están basados en el propósito de la organización.

Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas interrelacionadas entre sí. La interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se denomina Clima Organizacional (Caligiore & Díaz, 2003). Entonces, el clima organizacional es un componente multidimensional que forman un clima particular y en cierto modo conforman la personalidad de una organización. Eso indica que la resultante del comportamiento del colaborador depende de las percepciones que él tenga y depende de las interacciones y experiencias de cada miembro de la organización.

Este estudio permite evidenciar conflictos, desmotivación, entre otros aspectos que puedan influir en la construcción del clima favorable o desfavorable en la organización. Situación que lo confirma según la definición de Ortiz (2020) “el clima organizacional es el conjunto de percepciones de los individuos sobre su entorno laboral vinculadas con las dimensiones que representan las condiciones de trabajo.” (p. 2)

Dicho esto se infiere que el ambiente ejerce cierta influencia directa en la conducta y comportamiento de sus miembros, por lo que puede afectar su percepción del trabajo en distintas jerarquías de la organización. De estas percepciones surgen diversos interrogantes a los cuales se quiere dar respuesta dentro del desarrollo de la investigación. Interrogantes como ¿Cuál es el diagnóstico inicial del Clima Organizacional durante la Pandemia Covid-19 en la empresa Capillas Forestiere? ¿Cuál es el tipo de clima organizacional que predomina? ¿Cómo son las dimensiones de satisfacción, esfuerzo, relaciones sociales, unión y apoyo, consideración y liderazgo, beneficios, recompensas y condiciones de trabajo? Y finalmente ¿Cuáles son las dimensiones del CO favorables y desfavorables durante la pandemia del COVID-19?

La investigación se aborda según la teoría de relaciones humanas, con la teoría de Clima Organizacional de Likert (1968) en donde establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben. Esta teoría divide el CO en cuatro sistemas administrativos, el autoritarismo explotador, autoritarismo paternalista, Participación Consultivo y Participación en grupo. El cual brindará una visión amplia y completa, para poder realizar dicho diagnóstico.

Se utilizó la versión corta de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) de Gómez y Vicario adaptada por Dávila, M. (2016) en México para identificar el tipo de CO, asimismo describir las dimensiones del CO. La muestra del personal a estudiar será el universo de la población de la organización Capillas Forestiere, este cuenta con 44 colaboradores en todos los niveles durante el semestre del 2020 y luego realizar la propuesta según los resultados obtenidos en dicho estudio presentar la propuesta del proyecto en el primer semestre del 2021.

Ante la situación que presenta el Covid-19 provocó el desconocimiento de estrategias para abordar el tema de clima organizacional, ya que puede llegar a influir en la percepción de lo que implica laborar en condiciones positivas o negativas. Y la necesidad identificar las fortalezas y debilidades que han surgido debido al Covid-19 para tomarlo como base e implementar nuevas estrategias, esto puede ser un factor favorable para afrontar esta situación de crisis.

Considerando que se han realizado estudios del tema con el objeto de optimizar las actividades de sus colaboradores, ya que a nivel laboral implican impactos económicos, los mismos ha provocado grave riesgo de disminución de ingresos, aumento de la insolvencia y pérdida de puestos de trabajo en determinadas esferas y en lo concerniente a la cantidad y calidad de empleo empeoran a un ritmo muy rápido. Los mismos repercuten de forma desproporcionada en determinados grupos de población y propiciar un aumento de la desigualdad. (OIT, 2020a).

En cuanto a los impactos sociales y personales según la OIT (2020a) ha influido de manera drástica y repentina en la toma de decisiones para poder resguardar la salud de los colaboradores. Entonces, la investigación permite contribuir estratégicamente al logro de los resultados, ya que el factor que influye determinadamente en el CO es el Covid-19 (2020a). Ante esta situación, aún no se han hecho estudios de diagnóstico del CO en la ciudad de Guatemala debido a que ésta, es una situación nueva que afrontar y manifiesta incertidumbres en el ámbito laboral, por las disposiciones del Gobierno guatemalteco, el confinamiento, nuevas modalidades de trabajo y legislaciones.

Dicho esto, es una situación que amerita ser dilucidada, porque pueden estar tentativamente relacionadas con el proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos; para lograr un ambiente de trabajo favorable. Por lo tanto, es importante diagnosticar el CO, porque al hacerlo es posible tomar decisiones y actuar de manera responsable, para la consecución de mejoras organizacionales que se consideren pertinentes debido a la problemática actual.

1.3. Justificación

Realizar un diagnóstico inicial de clima organizacional durante el Covid-19, permite distinguir con claridad las potencialidades de la empresa Forestiere, ya que en la situación actual de Pandemia se presentan algunos desafíos económicos, sociales y personales. Esto permitiría no solo aumentar el conocimiento de los sistemas según la teoría de Likert y las percepciones de las posibles dificultades que pudieran surgir en el proceso de adaptación a los nuevos parámetros establecidos por las disposiciones del Congreso de la República, como también de entidades como Ministerio del Trabajo y la Organización Internacional del Trabajo.

Ante la pandemia es de suma importancia la descripción del CO para buscar aportes que faciliten el adquirir nuevo conocimiento acerca de las estrategias a implementar para afrontar los cambios de los sistemas establecidos y fomentar el clima organizacional favorable en la organización es imperante, ya que no basta solamente con tener herramientas y sistemas productivos, eficientes y eficaces; sino más bien se necesita tomar conciencia de la importancia del talento humano en la realización y cumplimiento de las metas organizacionales. La incidencia que este posee en el éxito y consecución de los objetivos individuales y organizacionales.

Por lo tanto, el CO tiene mayor auge en estos tiempos, con el fin obtener las percepciones del colaborador que permitan los aspectos de mejora en la organización para que los colaboradores, se sientan motivados a realizar de la mejor manera sus actividades y sean agentes de innovación en sus áreas de trabajo, con lo cual, se beneficia al colaborador y a la empresa como ente de unidad.

En la actualidad resulta de relevancia analizar aspectos intangibles, es decir que el colaborador con el fin de contribuir a generar conocimiento útil a los tomadores de decisiones para el diseño e implementación de la gestión del clima organizacional con prácticas más efectivas en la gestión del talento humano.

Se han realizado estudios que ayuden a dilucidar los factores del clima organizacional, sin embargo, hay un factor imperante el Covid-19, que se ve profundamente afectado, además de ser una amenaza para la salud pública, las

perturbaciones a nivel económico y social ponen en peligro los medios de vida laboral a corto, mediano y largo plazo.

La OIT, el Gobierno de Guatemala, trabajadores y empleadores tendrán un papel decisivo en la lucha contra el brote, pues han de velar por la seguridad de las personas y la sostenibilidad de las empresas y de los puestos de trabajo. Por tal razón, analizar el clima organizacional permite estudiar la percepción que los colaboradores tienen de la organización, el ambiente laboral y por ende se estima que también puede afectar al desempeño laboral, motivación, entre otros.

De acuerdo a lo anterior, el estudio realizado es de vital importancia para conocer las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización, y la creación de la propuesta que está descrita en el capítulo VI de la investigación, siempre como principal finalidad alcanzar un clima favorable. Se considera entonces, que al lograr un equilibrio en el CO los colaboradores trabajan de una manera más eficaz, hay más sentimiento de satisfacción, compromiso con la organización, sentimiento de pertenencia, etc. Y esto hace que se brinde un mejor servicio al cliente externo ante estos momentos de pérdidas y a su vez una mejor imagen a la organización.

Debido a que la empresa objeto de estudio no tiene antecedentes con respecto a la medición del clima organizacional, este es un punto de partida significativo para iniciar el rumbo hacia una mejora continua en el ambiente laboral y poder establecer un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales en las que se desenvuelven los colaboradores y la percepción que tenga este de la organización y de sí mismo.

Para el departamento de Posgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala brinda un aporte científico que fomenta las bases para la gestión del clima organizacional, con el fin de aumentar los planes de mejora tanto en la prestigiosa Institución educativa como el aporte social que pueden brindar los maestrantes en el área de gestión humana y organizacional a las empresas guatemaltecas, ya que se pasa por una crisis a nivel mundial Covid-19 y es importante considerarlo para tener mecanismos de acción que eleven la capacidad de afrontar situaciones imprevistas en un futuro.

1.4. Alcances y límites

La presente investigación utiliza el diseño descriptivo para realizar el diagnóstico inicial del clima organizacional durante la Pandemia Covid-19 en la empresa Capillas Forestiere. Se aborda la investigación con enfoque cuantitativo. Con el fin de medir fenómenos o variables para su estimación y mostrar con precisión las dimensiones de un fenómeno, hecho o conjunto.

El desarrollo de la presente investigación fue condicionado por limitantes entre ellas la falta de apertura de las empresas en donde se solicitó realizar la investigación por diversos factores como los procesos internos y políticas que no permiten que un agente externo ingrese al entorno laboral para analizar y evaluar como también la cierta resistencia a responder los instrumentos por la influencia del tipo de sistema de CO que perciben los colaboradores.

Entre otra de las limitantes manifestadas durante la investigación se puede mencionar que los protocolos implementados por la Universidad de San Carlos de Guatemala para el resguardo de la salud de los investigadores por el Covid-19 y de los colaboradores por parte de las empresas al que laboran, dieron lugar a la no presencialidad en la recolección de los datos. Sin embargo, la empresa Capillas Forestiere manifestó la apertura y disposición para realizar el estudio y de la misma manera apoyar en la información necesaria para dicha investigación. Otra limitante es la reducida temporalidad para llevar dicho estudio.

1.5. Objetivos de Investigación

1.5.1. Objetivo General

Describir el clima organizacional durante la pandemia del Covid-19 en las Capillas Forestiere.

1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar el tipo de CO que predomina durante la pandemia del Covid-19 en las Capillas Forestiere.

- Describir las dimensiones del CO durante la pandemia del Covid-19 en las Capillas Forestiere.
- Conocer si el clima organizacional es favorable o desfavorable durante la pandemia del Covid-19 en Capillas Forestiere.

1.6. Definición de Variables

1.6.1. Conceptual

Clima Organizacional, es un componente multidimensional de elementos, se puede descomponer dentro de una organización en términos de estructuras, tamaño, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima organizacional determinado dotado de sus propias características. (Brunet, 2014)

Covid-19, según la OMS es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Es una preocupación mundial ya que fue considerada pandemia. (2020). En el contexto guatemalteco dio origen a la Normativa en el ámbito laboral, el Acuerdo Gubernativo 79-2020, el cual repercute en la condición de vida actual del colaborador.

1.6.2. Operacional

Se aplica una escala de clima organizacional de EMCO de Gómez y Vicario adaptado por Dávila, el cual permitirá identificar el sistema de clima organizacional y describir las dimensiones del CO específicamente dimensión de satisfacción, esfuerzo, relaciones sociales, unión y apoyo, consideración y liderazgo, beneficios, recompensas y condiciones de trabajo. El EMCO consta de 33 ítems que evalúa por medio de una Escala de 4 respuestas indicando si describen un clima organizacional favorable o desfavorable. Y se aplicó en todos los niveles de empresa Capillas Forestiere, con el fin de describir el diagnóstico inicial del CO, como también las dimensiones del CO, con la finalidad de poder intervenir positivamente a través de la propuesta de Plan Institucional de Salario Emocional durante la pandemia del Covid-19.

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Covid-19

Según la OMS es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Es una preocupación mundial ya que fue considerada pandemia (2020). El primer caso de brote de COVID-19 fue en la provincia de Wuhan en China en diciembre del 2019, este fue un gran impacto a nivel mundial conforme fueron avanzando los contagios. En el territorio guatemalteco inició con el primer caso el 13 de marzo del 2020. Esto afecta de manera global al País ya que es una de las mayores crisis sanitarias, muestra de ello es que a la fecha del 1 de agosto de 2020, existen 17.579.197 casos confirmados y 679.505 muertes a causa de COVID-19 a nivel mundial. (Centro Europeo para la Prevención y el Control de Enfermedades, 2020).

El modo de transmisión del virus es cuando las personas tosen o exhalan, ya que liberan gotitas de líquido infectado (OMS, 2020). Y al tener contacto directo con el virus, se culmina el contagio. Lo cual se forma una clase de red, en donde los portadores deberán tener el cuidado y protección necesario por su salud y los que lo rodean para evitar un contagio masivo.

La investigación del clima organizacional durante la pandemia Covid-19, en un contexto guatemalteco tiene factores importantes que abordar ante estos tiempos, ya que la pandemia afectó a la sociedad guatemalteca. Ejemplo de ello podría ser el aumento del índice de mortalidad, desnutrición, desempleo, entre otras. En el caso de Guatemala el Covid-19, se ha registrado una rápida propagación a escala comunitaria, regional, con un aumento exponencial del número de casos y muertes. Esta situación afectó a nivel mundial, ya que fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020.

2.1.1. Contexto Guatemalteco

Ahora bien para estudiar el clima organizacional y Covid-19 en contexto guatemalteco durante la pandemia según (Orozco, del Castillo, & Román, 2018) indica que para

describir el panorama epidemiológico de cualquier problema de salud, es preciso tener en cuenta, en primer lugar las características socioeconómicas cambiantes y en segundo lugar, los cambios en la epidemiología como ciencia instrumental puesta en función de los retos que asume la salud pública. Dicho esto se puede analizar que la investigación es en el ámbito laboral y el hecho de que la pandemia ha repercutido ampliamente en el plano económico y en el mercado laboral tanto en la oferta como en la demanda. A continuación se muestran características que son necesarias abordar para fundamentar dicho estudio.

2.1.1.1. Plano económico

Según la OIT ha provocado grave riesgo de disminución de ingresos, aumento de la insolvencia. Esto debe de ser gestionado a fin de limitar incidencia directa del coronavirus en la salud de los trabajadores y sus familias. (OIT, 2020a). Por lo cual, es un factor que influye en el clima organizacional dentro de una organización en las que se puede mencionar la dimensión de recompensas y motivación. Asimismo la posibilidad de que la cantidad de trabajadores en situación de pobreza aumenta sustancialmente. Si se analiza a nivel mundial OIT (2020a) indica que “con respecto a los casos hipotéticos de incidencia media o elevada agrada 20,1 a 35 millones de trabajadores en situación de pobreza, más que antes de las predicciones realizadas para el 2020 con anterioridad al brote del Covid-19.”(p.6)

Ahora si se contextualiza en Guatemala, la pobreza multidimensional en el área urbana y rural, es otro factor vulnerable que es primordial mitigar. Ya que la incidencia de la pobreza multidimensional es afectada especialmente según el MIDES y OPH en el área rural es el doble que en el área urbana, ya que la incidencia es de 82.5% y la intensidad que experimenta es del 50.8% de las privaciones, es decir, 8.6 privaciones simultáneas, en promedio, mientras que en el área urbana la intensidad es del 44.0% con 7.5 privaciones simultáneas en promedio (2018). Cuando se refiere a privaciones es el nivel de insatisfacción o ausencia de los indicadores de calidad de vivienda, hacinamiento, origen y abastecimiento del agua, acceso a servicio sanitario, asistencia escolar y precariedad ocupacional.

La situación social en América Latina y el Caribe se estaba deteriorando, como muestran el aumento de los índices de pobreza y de extrema pobreza, la persistencia de las desigualdades y el descontento generalizado. En este contexto, la crisis tendrá repercusiones negativas en la salud y la educación, así como en el empleo y la pobreza. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020, p. 9)

2.1.1.2. Plano Laboral

La pérdida de puestos de trabajo en determinadas esferas, en lo concerniente a la cantidad y calidad de empleo empeoran a un ritmo muy rápido (2020a). Por lo tanto esta realidad, que puede ser demostrada a nivel organizacional como un hecho físico (Bravo, González, & Duque, 2018 de Lewin, 1935). Ya que la reducción de la actividad económica y las restricciones en materia de circulación de personas afecta tanto el sector industrial, como el de servicio y la oferta de mano de obra está disminuyendo. Y a consecuencia de las medidas de cuarentena y esto conlleva en grandes pérdidas de ingresos para los trabajadores.

Y algunas prácticas que recomiendan la OMS, (2020b): Promover una buena higiene respiratoria en el lugar de trabajo, aconsejar a los empleados y contratistas que consulten los consejos de viaje nacionales antes de realizar viajes de negocios, informar a los empleados, contratistas y clientes que si COVID-19 comienza a propagarse en la comunidad, cualquier persona con tos leve o fiebre baja (37,3 C o más) debe quedarse en casa o trabajar desde casa.

En segundo lugar, desplegarse esfuerzos en el plano político a gran escala de forma oportuna y coordinada, para fomentar el empleo, los ingresos y promover la economía y demanda de mano de obra. Estas medidas permitirán la lucha contra los efectos de la pérdida de empleo e ingresos de las empresas. Y los trabajadores a corto plazo podrán evitar efectos adversos en la oferta incluida la pérdida de la capacidad productiva de los trabajadores y en la reducción del consumo de trabajadores y sus familias para que no se produzca una recesión económica prolongada. El fomento de la confianza por medio del diálogo es fundamental para que las medidas políticas resulten eficaces.

En grupos vulnerables como los trabajadores sin protección social, los que llevan a cabo una labor esporádica, migrantes. Es cuando las políticas más eficaces para mitigar los efectos del Covid-19 surgen. Las epidemias y las crisis económicas pueden repercutir de forma desproporcionada en determinados grupos de población y propiciar un aumento de la desigualdad. La OIT proporciona una base sólida para actuar a nivel político, con la función primordial que desempeña el trabajo decente, para propiciar una recuperación sostenida y equitativa, que permiten promover un enfoque que facilite avances y el fomento del desarrollo centrado en el ser humano (2020a).

El marco de políticas para luchar contra el covid-19 planteado por OIT, se basa en tres pilares fundamentales que son la base de las normas internacionales del trabajo la protección de los trabajadores en el lugar de trabajo por medio de las medidas SST, en particular el distanciamiento social el suministro de equipos de protección los procedimientos de higiene y los métodos de organización del trabajo así como el diálogo social entre empleadores y trabajadores y sus representantes (2020a). Siendo esta última una característica importante del Clima organizacional.

También de se debe mencionar que las prácticas laborales flexibles y adecuados, como lo es el trabajo a distancia, prevención de la discriminación y la exclusión con respecto al covid-19, como también ampliación del derecho a bajas reenumeradas o subsidios por enfermedad para ocuparse del cuidado de los hijos u otras personas, en el marco de programas de financiación conjunta para garantizar la estabilidad de los ingresos de personas enfermas en situación de cuarentena o responsables del cuidado de niños personas de avanzada edad o a otros miembros de su familia. (OIT, 2020a)

Con estas políticas se podrá aumentar la actividad económica y demanda de mano de obra, a través de políticas fiscales eficaces, políticas monetarias flexibles de apoyo financiero en materia concesión de préstamos a las empresas. En cuanto al apoyo al empleo y al mantenimiento de ingresos, medidas de protección social basada en mecanismos existentes y la relación específica de trabajadores en particular a los trabajadores informales, ocasionales, temporeros, inmigrantes.

Ante este contexto todas las empresas, independientemente de su tamaño, se ven afectadas. Muchas ya enfrentan una importante disminución de sus ingresos, el aumento

de la insolvencia y la pérdida de puestos de trabajo en sectores específicos, lo que tendrá un marcado impacto en el mercado laboral. El mantenimiento de operaciones será especialmente difícil para las micro, pequeñas y medianas empresas. (OIT, 2020) Las mipymes, las micro, pequeñas y medianas empresas son casi el 99% de las empresas del tejido industrial, generan la mayoría de los empleos, su productividad es extremadamente baja en relación con la de las grandes empresas (CEPAL, 2020c) y constituyen la mayor parte de las empresas en casi todos los sectores de la actividad económica.

El impacto económico en las mipyme según Dini y Stumpo (2019) supondrá un alto costo social pues las micro y pequeñas empresas representaron el 47,1% del empleo total en 2016, cifra que aumenta al 61,1% si se incluye a las empresas medianas. Incluso antes de la difusión del COVID-19. El impacto de la pandemia ha marcado grandes tendencias en los mercados laborales los últimos años y entre ellas se destacan “las perspectivas de una fuerte destrucción, transformación y creación de empleos, la amenaza de una creciente desigualdad en mercado laboral y el gran potencial –todavía no realizado– para el crecimiento de la productividad laboral” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020, p. 5) y muchas de estas tendencias influenciadas por la digitalización.

2.1.2. Acciones en Ley

Entre las acciones que tomó el Gobierno de Guatemala en medio de esta crisis, surgen decretos y acuerdos gubernativos para garantizar la seguridad de los ciudadanos, el cual se muestra el siguiente fundamento.

2.1.2.1. Decreto Gubernativo 5-2020

En el decreto indica:

Declarar el estado de Calamidad Pública en todo el territorio nacional como consecuencia el pronunciamiento de la Organización Mundial de la Salud de la epidemia de coronavirus COVID-19 como emergencia de salud pública de importancia internacional y de Plan para la Prevención, Contención y Respuesta

a casos de coronavirus (COVID-19) en Guatemala del Ministerio de la Salud y Asistencia Social. (Organismo Ejecutivo, 2020a, p.1)

Dicho esto, a pesar de que el Presidente de la República declara estado de calamidad y la mitigación de la prevención de la pandemia en instituciones públicas y privadas y se publica la prohibición para el ingreso al país de personas procedentes de la República Popular China debido a la alerta internacional por la epidemia del COVID-19. No se detuvieron los contagios por lo que siguió aumentando el número de contagios.

Entre las medidas durante el plazo de calamidad se encontraban que el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) deberá ejecutar todas las acciones necesarias a fin de dar cumplimiento al plan antes mencionado y a prestar servicios públicos indispensables para evitar la prevención. Limitar el derecho a la libre locomoción, exigir a todos los particulares e instituciones del estado y privadas a el auxilio y cooperación que sea indispensable para el mejor control de zonas afectadas, limitar concentraciones de personas y prohibir o suspender toda clase de espectáculos públicos y reuniones, como también establecer precios mínimo y máximos para los artículos y suministros o servicios. (Organismo Ejecutivo, 2020a)

Esta respuesta debería hacer hincapié en dos objetivos a corto plazo de la protección de la salud y el apoyo económico tanto respecto a la demanda como la oferta. En primer lugar los trabajadores y los empleadores incluye sus familias deberían estar protegidos frente a los riesgos sanitarios que conlleva el Covid-19, por medio de la implementación de medidas de protección en el lugar de trabajo y en las comunidades o bien fortalecer las existentes.

2.1.2.2. Decreto Gubernativo 12-2020

La situación de la pandemia Covid-19 principalmente carece de precedentes y de modos de acción en el ámbito laboral, por lo que se ratifica el Decreto 12-2020 por el Congreso de la República, de conformidad con la Ley de Orden Público que indica:

La Constitución Política de la República de Guatemala establece la obligación del Estado de garantizar a los habitantes de la Nación el derecho a la vida, la integridad y la seguridad de la persona... para coadyuvar en las garantías al derecho a la salud,

amenazando por la pandemia que azota la población mundial COVID-19 , cuyas repercusiones se prevén en alto grado perjudiciales para los habitantes del país, por la cual han sido emitidas por el Organismo Ejecutivo las normas pertinentes al estado de calamidad pública. (Organismo Ejecutivo, 2020b)

2.1.2.3. Acuerdo Gubernativo 79-2020

Otra ley a tomar en cuenta es el que corresponde al Acuerdo Gubernativo 79-2020, donde indican obligaciones de los patronos, intermediarios, proveedores, contratistas o subcontratistas, y empresas terceras, deberán cumplir con las directrices sanitarias que se emitan y las del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Entre estas directrices está establecer distanciamiento social, por lo menos de un metro con cincuenta centímetros entre empleados. También disponer de estaciones de limpieza apropiada de manos, clasificar a los trabajadores por nivel de riesgo de exposición. (Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 2020) Esto con el objetivo de tomar medidas de prevención de contagio que incluya el plan de prevención de riesgos laborales o en el plan de salud y seguridad ocupacional.

Y dependiendo de la naturaleza de actividades laborales que se realicen al atender al público colocar pantallas o escudos faciales al trabajador, proteger al empleado de algo riesgo de enfermedad por COVID-19, implementar un sistema de tamizaje, implementar políticas de ausentismo por enfermedad, reportar al Distrito de Salud Pública cualquier caso sospechoso de COVID-19 y el caso confirmado reportarlo a Previsión Social del Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 2020)

También establecer política interna para asegurar el transporte a personas con sospecha de la enfermedad y el cierre por 24 horas de las áreas utilizadas para su desinfección, asegurar el uso de insumos para desinfectar, designar monitoreo del centro de trabajo, proporcionar equipo de protección personal, impedir el ingreso a toda persona que no use mascarilla, impulsar campañas de información, capacitación para evitar el contagio y señalizar con las normas técnicas.

Como también prohibiciones de los patronos realizar acto de preferencia distinción o exclusión en el acceso o permanencia de empleo. Obligar al trabajador a prestar

servicios sin protección, no cumplir con las normas de distanciamiento y prevención establecidas y suspender a los trabajadores asintomáticos o sintomáticos.

2.2. Clima Organizacional

Clima organizacional se define como un componente multidimensional de elementos, se puede descomponer dentro de una organización en términos de estructuras, tamaño, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima organizacional determinado dotado de sus propias características. Brunet (2014) Actualmente estas características inciden a través de los protocolos implementados y las normativas según los acuerdos gubernativos y decretos anteriormente por lo que el CO varía considerablemente.

Dicho esto el Covid-19 adiciona el elemento de incertidumbre en los colaboradores tanto dentro como fuera de la empresa en que labora, todo esto es necesario dar una respuesta nivel de forma rápida y coordinada para que no afecte en la estructura, la manera de relacionarse, comunicación y demás. El estudio y la medición del clima organizacional recientemente cobran mayor importancia por el efecto que produce en la conducta y el comportamiento de los trabajadores. Entonces reconocer todas estas percepciones que inciden en el trabajador al momento de realizar sus actividades en medio de la pandemia y poder definir como variables, para poder ser manipuladas.

Solarte indica que “el clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos y que influyen en su comportamiento” (2009), es decir la personalidad de la organización, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de las dimensiones físicas y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional en tiempos de Pandemia lo que permite una visión de las características de la empresa.

2.2.1. Teorías del Clima Organizacional

Para abordar el tema de las dimensiones y características de la empresa objeto de estudio, se parte de las teorías del CO. Para entenderlo es importante conocer acerca de los antecedentes y tener una perspectiva de los enfoques y características de la

misma, ya que ha sido parte de una evolución que implica cambios según la etapa en que se vive.

Hace muchos años atrás se plantearon teorías del CO, entre ellas se pueden mencionar la jerarquía de Necesidades de Maslow esta radica en satisfacer sus necesidades. Otra de ellas es la teoría de X y caracterizada por dos concepciones de administración la tradicional (X) y la moderna (Y) donde el hombre es visto como un activo de la empresa. (Bravo, González, & Duque, 2018)

También la Teoría Z, esta se destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional, otra teoría es la de liderazgo. Y se puede mencionar más teorías que surgen según los cambios e impactos generados a través del tiempo, sin embargo este estudio se basa en la teoría de Likert con un factor externo que es determinante al CO que es la Covid-19. (Bravo, González, & Duque, 2018)

2.2.1.1. Teoría de Likert

Rensis Likert fue un psicólogo industrial autor de las obras como el factor humano en la empresa y Nuevas formas de gestionar los conflictos, esta última en colaboración con Jane Gibson Likert. Rensis Likert, destacó en el campo de la psicología industrial, por sus investigaciones y por la consistencia de sus mediciones en el comportamiento humano del líder; de ahí que aún se emplean las escalas de medición y los factores y subfactores que este autor estableció, y conforme los diseñó, pues en psicología se requiere homogeneidad en los criterios de medición para hacer comparaciones.

En forma muy general, las escalas de Likert son decimales y asignan un valor mínimo a la posición 1, y el valor 10 es la máxima posición, o ideal. Como lo indica Cortés y Leal la escala de Likert consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos (2019). Es decir, se presenta cada afirmación para que el sujeto externalice su reacción eligiendo uno de los niveles propuestos en la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Según la teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional, como lo indica Rodríguez (2016):

Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.
(p.6)

Si bien en la actualidad las medidas tomadas en la empresa para contrarrestar los contagios del Covid-19, la estructura pudo ser afectada por los despidos, suspensiones o incluso la ausencia física por la modalidad del teletrabajo, es cuando la percepción de los colaboradores puede verse en conflicto, en el nivel de satisfacción y en unas situaciones a nivel económico. Por lo tanto, esta es una de las teorías más dinámicas y explicativas del clima organizacional, ya que promueve el establecimiento del clima de sistema abierto. Esto facilitará la eficacia y eficiencia individual y organizacional.

Como lo indica Rodríguez (2016) “los resultados obtenidos por una organización como la productividad, ausentismo, tasas de rotación, rendimiento, satisfacción de los empleados, influye sobre la percepción del clima” (p. 7). Es decir, si se fomenta el clima participativo puede asegurar la realización de los fines y aspiraciones de los miembros de la organización y causará un rendimiento superior, a pesar de las circunstancias del contexto.

2.2.2. Tipos de Clima Organizacional

La teoría de sistemas de Likert, trae como consecuencia la determinación de los tipos de clima organizacional, que Likert los constituyen como 4 sistemas, como lo indica en la tabla 1.

Tabla 1 Tipos de clima organizacional de la teoría de Likert

Clima favorable/ desfavorable	Sistema y tipo de CO	Descripción
<i>Clima de tipo autoritario</i>	Sistema I Autoritarismo explotador	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de desconfianza hacia los trabajadores. • Toma de decisiones y planteamiento de objetivos que exclusivo de la dirección. • Trabajo basado en amenazas, castigos, etc. • La comunicación consiste sólo en cumplir órdenes
	Sistema II Autoritarismo paternalista	<ul style="list-style-type: none"> • Condescendencia en los trabajadores • Algunas decisiones son tomadas en niveles tácticos y operativos • Recompensas y a veces castigos por motivar a las personas.
<i>Clima de tipo participativo</i>	Sistema III Participación Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> • Buen nivel de confianza en los trabajadores. • Aval para participar en la toma de decisiones. • Clima dinámico y oportuno para trabajar con base en la consecución de objetivos.
	Sistema IV Participación en grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Total confianza en los colaboradores. • La toma de decisiones es repartida en todos los niveles. • Empoderamiento y motivación al medirse el rendimiento por logro de metas, mejoramiento y nuevas responsabilidades

Fuente: Tomado de Bravo-Díaz (2018).

Entonces los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, definido por Littlewood & Uribe (2018) es estar en aislamiento de su medio ambiente, por lo tanto un sistema cerrado del estado final es determinado por el proceso, y si hay algún cambio también cambia el estado final. Dicho de otra forma existe una estructura rígida y el clima es desfavorable, pero si cambia alguna variable repercute en el resultado; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto definido Littlewood & Uribe (2018) “este sistema existe un intercambio de materia y energía con su medio ambiente presentando importaciones y exportaciones y la construcción o destrucción de su material componente si esto se extrapola a los organismos como seres vivos y abiertos.”(p. 294) Es decir, posee una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable.

Entonces para llegar a construir una organización como sistema abierto es estar según Littlewood & Uribe (2018) en constante movimiento, donde la retroalimentación es circular, considerando la totalidad del sistema que lleva al desarrollo y a un crecimiento constante debido a las diversas crisis que sufre y que como consecuencia llevan al cambio.

2.2.3. Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones y tipologías de clima organizacional planteadas por diversos autores permiten entrever planteamientos, situación que explica cada uno de ellos el fundamento de las características del clima de la organización. (Méndez, 2006) En la investigación se toman en cuenta seis dimensiones que se detallan a continuación. (Véase en la *Tabla 2.*)

Tabla 2. Sistema, dimensión y definición

Clima Organizacional	Dimensión	Definición
Sistema Individual	Satisfacción/motivación y esfuerzo de los trabajadores	Grado en que los trabajadores realizan con entusiasmo y agrado sus actividades, esforzándose en la realización de su trabajo, como consecuencia del apoyo y condiciones organizacionales, por una parte y, por otra, por la satisfacción inherente.
	Autonomía en el trabajo	Grado en que los trabajadores perciben sentirse independientes en su trabajo y tienen la libertad de elegir y decidir la forma más conveniente de realizar sus actividades en el trabajo.
Sistema interpersonal	Relaciones sociales, unión y apoyo entre los compañeros de trabajo	Grado en que los trabajadores perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmósfera de amistad y camaradería y en el cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo; compromiso e integración que existe entre los miembros de la organización, así como la percepción que tienen los trabajadores de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, favoreciendo el sentimiento de trabajo en equipo.
Sistema Organizacional	Consideración y liderazgo de directivos	Grado en que los trabajadores perciben que su superior otorga apoyo a los trabajadores, se dirige y comunica con respeto y amabilidad con sus subordinados y les brinda el trato más humano posible.
	Beneficios y recompensas	Grado en que los trabajadores perciben que la organización busca retribuir el trabajo por medio

		de estímulos y recompensas tales como incremento de salarios, vacaciones, incentivos, bonos y demás premios que hacen sentir satisfecho al trabajador, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo realizado.
	Condiciones en el lugar de trabajo	Grado en que se percibe la existencia de los materiales y medios necesarios para realizar el trabajo, la higiene y orden, las condiciones ergonómicas, seguras, estéticas, higiénicas.

Fuente: Elaboración propia tomado de (Patlán & Flores, 2013; Dávila, 2016)

2.2.4. Medición de Clima organizacional

En el ámbito del clima organizacional y ante la necesidad de desarrollar en las organizaciones la capacidad de movilizar y sostener el proceso de gestión del cambio requerido para dar respuesta a las demandas durante la Pandemia, se precisa contar con acciones que permitan alcanzar estos propósitos. Desde ahí, adquiere mayor relevancia los aportes en el ámbito de la gestión del conocimiento y la validación de instrumentos de medidas que permitan evaluar y acompañar el desarrollo de aspectos intangibles en la organización, como lo es el clima.

El estudio del clima permite evaluar la gestión de las 6 dimensiones antes planteadas que posibilita medir la actitud de las personas cuando se proyecta desarrollar cambios organizacionales y determinar en qué factores se debe trabajar para que el cambio sea efectivo. Entonces la medición del CO, según Segredo (2017) indica que es importante determinar las dificultades existentes en las instituciones y de allí la importancia de medir cada dimensión orientada a los comportamientos, los elementos estructurales y los estilos de dirección. Y en cuanto a la validación de cuestionarios elaborados, para ofrecer a la comunidad científica y recomendar su uso cobra cada día mayor importancia.

Dicho esto la necesidad de obtener un sistema informativo de gestión, estratégicamente capaz de generar ventajas competitivas, presupone la constitución de un sistema de información multidimensional, el cual ofrecer da cobertura a diversos objetivos y necesidades de diferentes usuarios, que cuando se aplique de manera simultánea, aporte informaciones útiles desde diferentes puntos de vistas para la toma de decisiones. Entonces el evaluar el CO permite identificar claramente las condiciones físicas y emocionales en las que se desarrolla la empresa y sus colaboradores. El propósito de la evaluación es aprovechar las fortalezas y debilidades para mejorar el CO y para aumentar la satisfacción y la productividad de sus colaboradores.

La investigación del clima organizacional establece compromiso y adquiere gran importancia en estos tiempos, ya que permite examinar situaciones para lograr el máximo beneficio para la organización y el trabajador. Según García y Bedoya (1997 de Solarte, 2009):

Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. (p. 48)

Por lo tanto por la situación actual de pandemia el recurso a utilizar es una escala que debe ser de calidad y hay que tener presente la relevancia de su confiabilidad. Este reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades.

Entre los cuestionarios más utilizados se puede mencionar el Cuestionario de Litwin y Stringer que desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland, según el modelo de edición de John Sudarsky el Test de Clima Organizacional TECLA, el modelo de Fernando Toro la encuesta de clima organizacional ECO (Bravo, González, & Duque, 2018). Y finalmente la Escala Multidimensional EMCO

el cual se utilizara la versión corta de la EMCO de Gómez y Vicario adaptado por Dávila, (2016) en México.

Según lo indica (Bravo, González, & Duque, 2018) El instrumento desarrollado es el resultado de la relación de dos herramientas. La primera determina el sistema de gestión de la organización y la segunda permite determinar fácilmente las diferencias de dichos sistemas para de esa forma medir su naturaleza, por lo que se alinea a la presente investigación.

2.3. Organización Capillas Forestiere

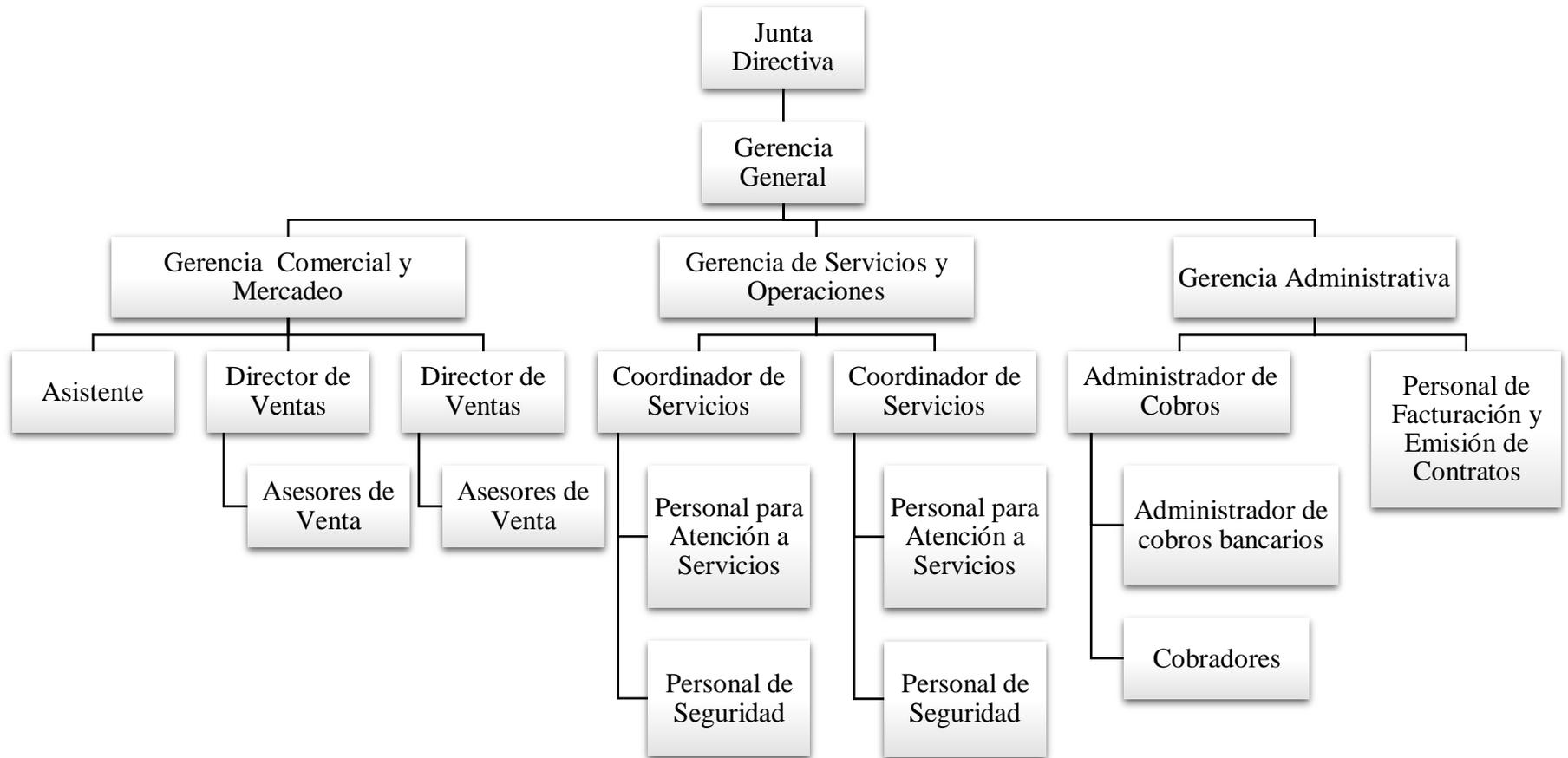
Entre las características de la empresa Capillas Forestiere es, que cuenta con un concepto diferente en Guatemala, ya que brinda un servicio de alto nivel que honra la memoria de los difuntos, con asesoría de calidad y una respuesta inmediata en los momentos inevitables. Las instalaciones cuentan con salas de velación, área de jardín privado y habitación de descanso, para ser utilizado por la familia para una mayor comodidad y tranquilidad. También cuenta con accesibilidad a carroza funeraria, ofrece diversidad de ataúdes, cafetería ilimitada, parqueo con seguridad las 24 horas, área de jardín privado en cada capilla y personal especializado para atención al cliente y tarifa única. (Capillas Forestiere, 1990)

En cuanto a los servicios que presta la empresa están la velación, traslados y preparación del cuerpo, realización de trámites legales. Como lo indica en la misión de la empresa ser una corporación que ofrece servicios funerarios integrales por medio de un equipo multidisciplinario comprometidos con la eficiente administración de los recursos, con calidez y profesionalismo, garantizando la tranquilidad de las familias guatemaltecas, bajo un ambiente natural para homenajear la partida de sus seres queridos. Con la visión de ser un concepto diferente en la Industria con la experiencia de más de 30 años, la cual lleva a brindar de manera profesional y personalizada la atención para proteger en una forma digna y respetuosa a las familias guatemaltecas. (Capillas Forestiere, 1990)



La empresa presenta una estructura organizacional jerárquica, cuenta con una Junta directiva, la gerencia general en el que se derivan tres gerencias específicas en su área y los colaboradores que están a su cargo. Cuenta con 30 colaboradores distribuidos por áreas comercial, de operaciones y administrativa con turnos fijos y rotativos. Véase en Ilustración 1.

Ilustración 1. Organigrama



Fuente: Comunicación personal (Acevedo, 27 septiembre 2020)

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la investigación

Esta investigación se desarrolló con un diseño descriptivo que según ya que pretende especificar las propiedades, características para someterse a un análisis. (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018). Se pretende describir el clima organizacional, con una herramienta validada, en la que se recolectó información asociada a las dimensiones del Clima Organizacional en la empresa Capillas Forestiere.

Se abordó la investigación con enfoque cuantitativo, ya que el propósito del estudio fue cuantificar conceptos, variables y fenómenos, es decir, cuantificar las características del CO. Fue un estudio no experimental porque se realizó sin manipular deliberadamente variables. Como también se recolectaron los datos en un solo momento del tiempo, por lo tanto es un estudio transversal. De manera que, se utilizó diseño transversal descriptivo porque indaga la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población. (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018). Este diseño permitirá realizar el diagnóstico inicial del clima en la empresa Capillas Forestiere por medio de un estudio cuantitativo-descriptivo-no experimental-transversal.

3.2. Sujetos

Con el objetivo de contar con diferencia de opiniones para la recolección de datos sobre el Clima Organizacional, es necesario seleccionar la muestra, en donde la muestra se define como subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que se debe ser representativo de esta, si se desea generalizar los resultados. Entonces la muestra seleccionada es no probabilística o dirigida, ya que se procede a la elección de las unidades que no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación.

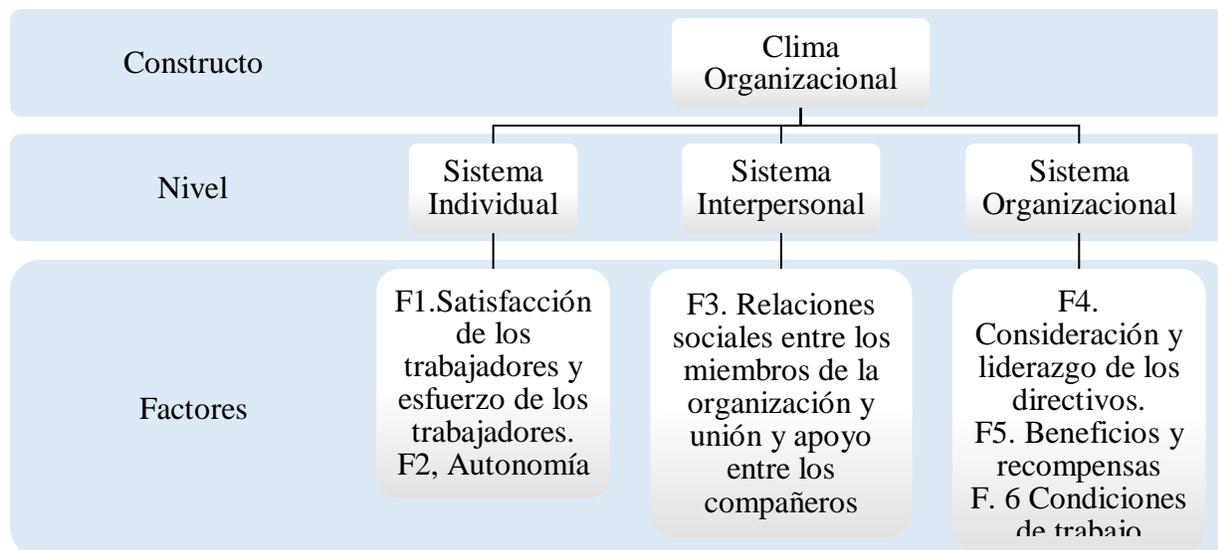
Se consideró entonces la muestra de 30 colaboradores, en distintos niveles iniciando por la junta directiva, los gerentes, los mandos medios, y personal operativo, es decir, que la muestra seleccionada es en su mayoría la totalidad de los colaboradores

de la Empresa Capillas Forestiere, ubicada en 35 calle 7-60 zona 11 Colonia las Charcas de la Ciudad de Guatemala. Su valor reside en que las unidades de análisis son estudiadas a profundidad, lo que permite conocer el comportamiento de las variables de las dimensiones del CO y la Covid-19.

3.3. Instrumentos

Para realizar el trabajo de recolección de datos se utilizó un instrumento **EMCO**, la versión corta de la EMCO de Gómez y Vicario adaptada por Dávila, M. (2016) en México. La estructura del instrumento contiene 33 ítems y los factores de la EMCO se integran de seis factores en tres niveles, tal como se muestra en la Ilustración 2.

Ilustración 2 Factores de la EMCO



Fuente: (Dávila, 2016)

El instrumento tiene un escalamiento Likert definido como conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir el grado de acuerdo o reacción del respondiente en tres, cinco o siete categorías jerarquizadas de mayor a menor o viceversa. Todos los reactivos o ítems tienen las mismas opciones de respuesta tanto verbal como numéricamente (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018). En esta investigación la EMCO tiene una escala de respuesta tipo Likert de 5 puntos, ya que permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se proponga. Si bien una actitud es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable ante un fenómeno o variable.

El escalamiento de Likert del instrumento permite responder a cada ítem según las siguientes opciones de respuesta son (1 = nunca, 2 = casi nunca, 3 = a veces, 4 = casi siempre, 5 = siempre). Veintinueve ítems están expresados de forma afirmativa, siendo expresados por el evaluado, siendo con una ponderación de 1 = 1, 2 = 2, 3 = 3, 4 = 4, 5 = 5 y cuatro ítems (4, 18, 19 y 29) están expresados de forma negativa, la ponderación expresada es de forma inversa siendo 1= 5, 2 = 4, 3 = 3, 4 = 2, 5 = 1. Las puntuaciones de la escala Likert se obtienen sumando los valores alcanzados respecto de cada ítem. La puntuación mínima posible del instrumento es de 33 y la máxima es de 165. El puntaje de cada dimensión se obtiene sumando los ítems que le corresponde y el puntaje global se obtiene sumando los puntajes directos de las 6 dimensiones.

La EMCO, adaptado por Dávila parece ser un instrumento adecuado para evaluar el clima organizacional por las siguientes razones:

- Contiene la validez de constructo por las investigaciones realizadas que indican que se realizó mediante análisis factorial exploratorio y análisis de ecuaciones estructurales en una muestra del sector salud, también se han reportado niveles de confiabilidad (Alpha de Cronbach) superiores a 0.7. (Dávila, 2016)
- Brevedad en el instrumento (33 ítems).

- Se puede delimitar los 4 tipos del CO, por medio de la escala de respuesta tipo Likert de 5 puntos para realizar el diagnóstico inicial del Clima Organizacional y dará a conocer la existencia de un clima favorable o desfavorable.
- Permite evaluar las dimensiones planteadas y describirlas posteriormente.
- Y este instrumento ha sido validado en países latinoamericanos.

Ya se cuenta con el aval de la autora Dávila para su utilización, se obtuvo por medio de la solicitud por vía correo electrónico, en donde se autorizó utilizar el instrumento, como también la disponibilidad para realizar cambios, con el fin de contextualizar en el país de Guatemala. En cuanto a la estrategia de utilización se basó en los resultados del pilotaje para hacer los cambios necesarios y luego de la validación, se procedió a la aplicación de manera virtual a la muestra piloto seleccionada, por medio de un Formulario de Google para la accesibilidad de los colaboradores a través de un mensaje individual de WhatsApp para fomentar la confidencialidad de respuesta, con la autorización del gerente general de la empresa, quien informó al nivel táctico para difundir la información de la aplicación del instrumento.

3.4. Árbol de categorías

A continuación se presenta la tabla 3 correspondiente al árbol de categorías donde se destaca (*) signo que significa que la muestra de los reactivos negativos de la escala multidimensional de Clima organizacional, también sumándole la variable de Covid-19 ya que es un factor que influye en CO en el presente estudio por atravesar tiempos de pandemia.

Tabla 3 Árbol de categorías EMCO

Fenómeno: Diagnóstico inicial de Clima Organizacional durante el Covid-19 en la Empresa Capillas Forestiere de la ciudad de Guatemala

Categoría	Sub-categorías	Indicadores	Ítems
Clima Organizacional	Componente multidimensional	Satisfacción/ motivación y esfuerzo de los trabajadores	1. Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades. 2. Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo. 3. Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades. 4. Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades. * 24. Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo. 25. Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas. 26. Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.
		Autonomía en el trabajo	5. Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades. 6. Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades 7. A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.
		Relaciones sociales, unión y apoyo entre los	8. Los trabajadores se llevan bien entre ellos. 9. En la organización hay compañerismo entre los trabajadores. 10. Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.

	compañeros de trabajo	<p>11. Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.</p> <p>12. Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo.</p> <p>13. En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.</p> <p>14. En la organización, la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable.</p>
	Consideración de directivos	<p>15. El director trata a su personal de la manera más humana posible.</p> <p>16. El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto.</p> <p>17. Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades.</p> <p>18. El jefe trata con indiferencia a su personal.*</p> <p>19. Dentro de la organización, el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada. *</p> <p>27. El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.</p> <p>28. En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.</p> <p>29. Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización. *</p>
	Beneficios y recompensas	<p>20. La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.</p>

			<p>21. Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.</p> <p>22. La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño.</p> <p>23. Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.</p>
		Condiciones de trabajo	<p>30. El ambiente de trabajo le ofrece seguridad.</p> <p>31. Las condiciones higiénicas de su ambiente le son favorables.</p> <p>32. Existe orden, cuidado y el ambiente le resulta estéticamente agradable.</p> <p>33. Los equipos, muebles y espacio permiten realizar el trabajo cómodamente.</p>
Covid-19	Contexto guatemalteco	Normativa en el ámbito laboral Acuerdo Gubernativo 79-2020	<p>34. La empresa cumple con las directrices sanitarias del Acuerdo Gubernativo 79-2020. (distanciamiento social, estaciones de limpieza apropiada para el lavado de manos, con planes de prevención del contagio del Covid-19 y proveer equipo de protección personal como mascarillas o escudos faciales)</p>
		Condición de vida actual del colaborador	<p>35. Le afecta la situación de pandemia en su vida laboral.</p> <p>36. Le afecta la situación de pandemia en su vida económica.</p>

Fuente: Elaboración propia tomado de Dávila 2016.

3.5. Pilotaje

El pilotaje de la escala se realizó para chequear comprensión, lenguaje, formato, instrucciones y escalas de respuesta y descartar dudas respecto de las preguntas, como también si algunas preguntas lo hacen sentir incomodidad (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018). Para determinar la validez de la adaptación a la EMCO se realizó pilotaje de un experto aplicando las correcciones, el cual se detallan a continuación:

- Se elimina la opción o categoría intermedia y neutral de la escala de Likert (a veces) para comprometer al sujeto que se pronuncie de manera favorable o desfavorable. Se abordará de la siguiente manera (1 = nunca, 2 = rara vez, 3 = casi siempre, 4 = siempre). Con puntuaciones 1 = 1, 2 = 2, 3 = 3, 4 = 4.
- En cuanto a los ítems de afirmaciones negativas de la escala fueron modificadas 3 ítems (4,19, 29) a positivas para aumentar la confiabilidad del mismo. El resultado se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4 Modificación de los ítems negativos a positivos

Dimensión	Ítem	Indicador
Satisfacción/ motivación y esfuerzo de los trabajadores	4	Los trabajadores realizan con agrado sus actividades.
Consideración de directivos	19	Dentro de la organización, el jefe brinda un buen trato a su personal.
	29	Al jefe se le facilita guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.

Fuente: Elaboración propia

- Se procedió corregir la redacción de los ítems a segunda persona “Usted” ya que se comprendía que se estaba evaluando a directivos, debido a que la muestra seleccionada es en todos los niveles de la organización.

- Se procedió a la eliminación de los ítems (18, 20, 25, 28) señalados en la Tabla 4, ya que no contribuía a un incremento significativo por hacer referencia al mismo término en el ítem de la dimensión correspondiente.
- Las sumatorias de la codificación numeral de Likert, indica entonces que la puntuación mínima posible por cada persona es de 33 y la máxima es de 132. Este brindará un rango de puntuación de las respuestas, el cual se hará la sumatoria total y permitirá identificar el tipo de CO y si es favorable o desfavorable, las ponderaciones se describen en la siguiente tabla:

Tabla 5 Ponderaciones de respuesta por persona de Escala Likert

Clima Organizacional	Tipo de Clima Organizacional	Ponderación ordinal respuesta de Likert	Rango de Puntuación de Respuestas
Desfavorable (sistema cerrado)	Autoritarismo explotador	1	33-57
	Autoritarismo paternalista	2	58-82
Favorable (sistema abierto)	Participación Consultivo	3	83-107
	Participación en grupo	4	108-132

Fuente: Elaboración propia

También se consideró un pilotaje aplicando el instrumento a colaboradores con las mismas características de la muestra final. La muestra utilizada se integró por 12 personas en forma anónima con el consentimiento informado, para la reserva de la

información personal del evaluado en todas las áreas de la empresa, localizada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala. El pilotaje arrojó los siguientes resultados:

- Según las observaciones del formulario compartido en Google Forms refieren 2 opiniones, el sujeto 6 indica “Es comprensible, bien redactado. Solo saber si están evaluando el área o toda la empresa.” Y el sujeto 7 indica “Al finalizar la encuesta salen unas preguntas de COVID y las anteriores no tienen título”. Por lo que se procede a agregar título de Escala Multidimensional de Clima Organización y como descripción se especifica que el Instrumento EMCO medirá el Clima Organización de toda la empresa.

Así, el instrumento definitivo para evaluar el clima organizacional durante la pandemia Covid-19 estará constituido por 2 variables, la primera Clima organizacional por 6 subcategorías (dimensiones del CO), contenidos en 31 ítems, la variable de la Covid-19 por 2 sub-variables contenidos en 3 ítems como se indica en la Tabla 1, por lo que hacen un total de 33 ítems.

3.6. Confiabilidad y validez

La confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes en la muestra o casos. Mientras que la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018). La investigación presenta dominio de contenido de una las variables el cual es definido en el capítulo II, la cual fue establecida por la literatura (teoría y trabajos antecedentes). En cuanto a la validez de constructo en donde se explica cómo las mediciones del concepto o variable reflejan la teoría, miden lo que les corresponde el tipo de CO, las dimensiones y si es un CO favorable y desfavorable por lo que se vinculan de manera congruente. Entonces la objetividad del instrumento EMCO es permeable a la influencia de sesgos.

3.7. Procedimiento de investigación

Los procedimientos para llevar a cabo dicha investigación se muestra en la tabla 6, en el cual indica la cantidad de actividades con su respectiva descripción:

Tabla 6 Actividades para realizar el estudio de Diagnóstico Inicial del Clima Organizacional

No	Actividad	Descripción
1	Redefinir las variables de la investigación	Análisis de las variables (Clima organizacional y sus teorías, Covid-19 revisión de normas vigentes en Guatemala, como los decretos y acuerdos que inciden de la pandemia. También identificar el lugar específico donde se recabarán los datos, el propósito de la recolección, quiénes serán las muestras, con respecto a este punto el proceso de selección se dio a través de la comunicación en varias empresas dificultándose por el por los protocolos de prevención de Covid-19. Como también en qué momento serán medidos y el tipo de datos a obtener en este caso, respuestas escritas por medio digital Google Forms.
2	Revisión de la literatura	Revisión con el propósito de encontrar instrumentos que se alineen a la investigación de CO.
3	Revisión de Variables	Delimitar las variables, dimensiones e indicadores esquematizado en el árbol de categorías.
4	Determinar el instrumento a utilizar	Para utilizar un instrumento de medición seleccionado se analiza para adaptarlo con una variable más Covid-19. Realizar la construcción del instrumento generando los ítems así como determinar la medición, codificación e interpretación. Tomar en cuenta la presentación del instrumento con formatos de forma

		visual. Y determinar la administración del mismo en este caso es auto aplicado de forma digital.
5	Prueba piloto	Contacto con el experto y enviar el instrumento para su análisis y también administración del instrumento a una pequeña muestra de prueba (12 casos) para asegurar su pertinencia y eficacia (incluyendo instrucciones), así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados para que indiquen las opiniones acerca del lenguaje comprensión de los ítems del instrumento. A partir de esto se calculan la confiabilidad y la validez iniciales del instrumento.
6	Obtener autorizaciones	Se gestiona para obtener los permisos y accesos necesarios para aplicar el instrumento que contenga una muestra con las mismas características que la muestra seleccionada para la investigación.
7	Administrar el instrumento	En las instrucciones del formulario contiene el consentimiento informado y las instrucciones donde indica el objetivo de la aplicación de la escala y las indicaciones de hacer observaciones que puedan surgir con el fin de que lo comprendan y validar el instrumento.
8	Elaboración final del instrumento	Se realiza análisis de las observaciones para modificar o eliminar ítems o instrucciones y validar el instrumento construido.
9	Administración del instrumento final	Se procede a la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada para la investigación y se prepara los datos recopilados para su posterior análisis.

Fuente: Elaboración propia basado en (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018)

3.8. Diseño y metodología estadística

El análisis descriptivo de cada variable de la investigación: implica el conteo de casos que se presentaron en las categorías de las variables con el propósito de conocer tendencias. Cabe resaltar que la escala Likert, está constituida por varias frases (ítems) el cual expone los resultados de toda la escala. Por lo que la investigación seleccionó la muestra de manera dirigida ya que su valor reside en que las unidades de análisis son estudiadas a profundidad, lo que permite conocer el comportamiento de las variables de CO y Covid-19.

Entonces la distribución de frecuencias se define como conjunto de puntuaciones de una variable ordenada en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla. También se complementa agregando los porcentajes de casos en cada categoría en este caso la frecuencia de cada dimensión de CO, los porcentajes válidos de lo que se va acumulando en cada categoría, desde la más baja hasta la más alta. Y en esta investigación se presenta en forma de gráficas de pie para mostrar los resultados descriptivos y con porcentajes para ejemplificar y mejorar la comprensión de dicho estudio.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

4.1. Tabla de Resultados

Tabla 7 Resultados Estadísticos de la EMCO

Estadística Descriptiva	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4	Dimensión 5	Dimensión 6	Covid-19	TOTAL
	Satisfacción y motivación	Autonomía	Relaciones sociales, unión y apoyo	Consideración y liderazgo	Beneficios y recompensas	Condiciones del Lugar de Trabajo		
Media	22.5	10.3	23.266667	21.866667	12.033333	14.166667	8.93333333	113.066667
Mediana	23.5	10.5	24	23	12	15	9	114.5
Moda	24	12	28	24	12	15	8	106
Desviación Estándar	2.2089161	1.8781869	4.1848111	2.7759228	12.033333	1.5331584	1.50707145	13.2403077
Varianza	4.8793103	3.5275862	17.512644	7.7057471	11.481609	2.3505747	2.27126437	175.305747
Rango	8	9	14	11	12	5	6	61

Fuente: Elaboración propia de datos obtenidos de la EMCO a colaboradores de Capillas Forestiere

4.2. Baremos de calificación

Tabla 8 Baremo de la EMCO

Tipo de Clima Organizacional	Rango de Puntuación Variable Clima Organizacional						Variable Covid-19	Rango de Puntuación CO y Covid-19	
	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4	Dimensión 5	Dimensión 6			
Individual									
Des-favorable	Autoritarismo explotador	6 – 10.5	3-5.3	7-12.2	6 – 10.5	4-7	4-7	3-5.3	33-57.75
	Autoritarismo paternalista	10.6 - 15	5.4-7.5	12.3-17.5	10.6 - 15	8-10	7-10	5.4-7.5	57.8-82.5
Favorable	Participación Consultivo	15.1 – 19.5	7.6-9.75	17.6-22.75	15.1 – 19.5	11-13	11-13	7.6-9.75	82.6-107.25
	Participación en grupo	19.6 - 24	10-12	22.8-28	19.6 - 24	14-16	14-16	10-12	107.3-132

**Nota: El baremo es referente a la muestra de 30 colaboradores.*

Fuente: Elaboración propia tomado de la EMCO

4.3. Matriz de resultados del CO

Tabla 9 Resultados según el porcentaje de tipo de CO de la EMCO

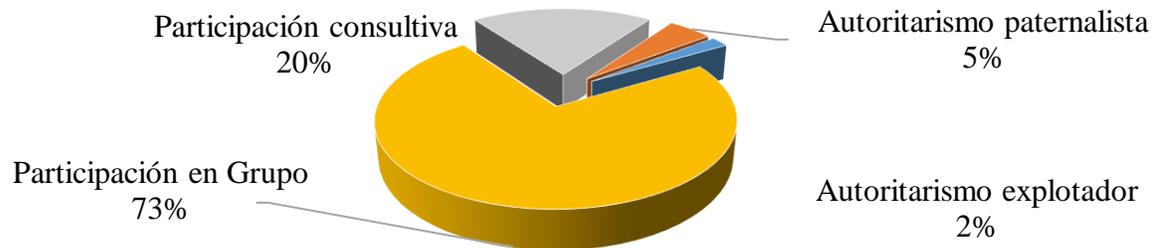
Dimensión	Desfavorable		Favorable	
	Autoritarismo explotador	Autoritarismo paternalista	Participación consultiva	Participación en Grupo
Satisfacción / motivación y esfuerzo			10%	90%
Autonomía	4%		3%	93%
Relaciones sociales, unión y apoyo		3%	34%	63%
Consideración de los directivos		4%	3%	93%
Beneficios y recompensas	10%	10%	10%	70%
Condiciones de trabajo			33%	67%
Covid-19		17%	46%	37%
Total CO/Covid-19	2%	5%	20%	73%
Total Desfavorable/ Favorable	7%		93%	

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados en la EMCO a colaboradores de Capillas Forestiere

4.4. Gráficas

La interpretación de resultados gráficos se muestra en 2 momentos la primera gráfica son los resultados generales de dicho estudio y las siguientes gráficas indican los aspectos específicos del CO durante la pandemia Covid-19.

4.4.1. Gráfica General CO y Covid-19



Fuente: elaboración propia con datos recolectados en la EMCO a colaboradores de Capillas Forestiere.

Conforme a la muestra seleccionada la sumatoria del puntaje de los 30 colaboradores encuestados fue 3,392, obteniendo un puntaje máximo de 132 por cada encuestado y un mínimo de 33. En cuanto a los resultados globales la percepción de tipo de clima organizacional es de Participación de grupo caracterizado por ser un clima favorable; por lo que los datos estadísticos muestran que el 73% indicó tipo de clima de participación en grupo. El 20% evidencia un clima de participación consultivo, singularmente el 5% indica un clima autoritarismo paternalista y el 2% corresponde a un clima autoritarismo explotador.

Lo cual denota que el 93% de los encuestados tienen una tendencia a percibir un clima organizacional favorable que corresponden al tipo de clima de participación consultivo y participación en grupo, evidencia de ello es que supera al dato de la media (puntaje de 113.06) y el dato que más se repite en cada encuestado es un puntaje de 106. Cabe destacar que la desviación estándar es de 13, el cual será detallado en las gráficas de la dimensión 5 correspondiente a beneficios y recompensas y en la variable de Covid-19, el cual fue menos favorable que las demás dimensiones pero aún sigue siendo un clima favorable según los baremos de la EMCO.

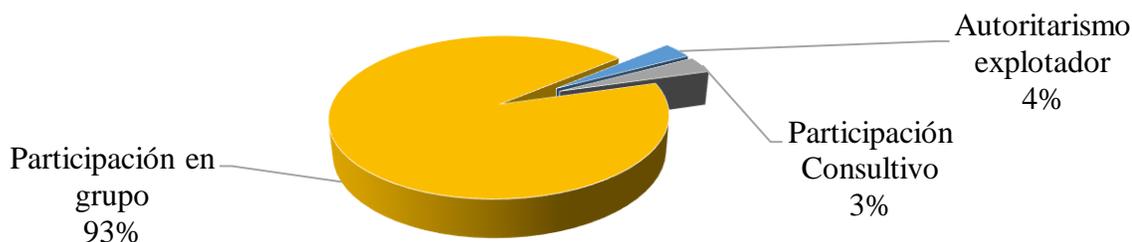
4.4.2. Satisfacción/motivación y esfuerzo de los colaboradores (Dimens.1)



Fuente: elaboración propia con datos recolectados en la EMCO a colaboradores de Capillas Forestiere.

Conforme a la muestra seleccionada la sumatoria del puntaje de los 30 colaboradores encuestados en esta dimensión fue 685, obteniendo un puntaje máximo de 24 por cada encuestado y un mínimo de 16. Lo cual indica que la muestra se encuentra por encima de la media (22.5) ya que el dato que más repite es el 24, evidenciado en la gráfica con el 90% evidencia un tipo de clima participación en grupo y el 10% indican clima participación consultiva siendo ambos tipos favorables, lo que supone que las personas encuestadas están de satisfechos, motivados y se esfuerzan en el trabajo.

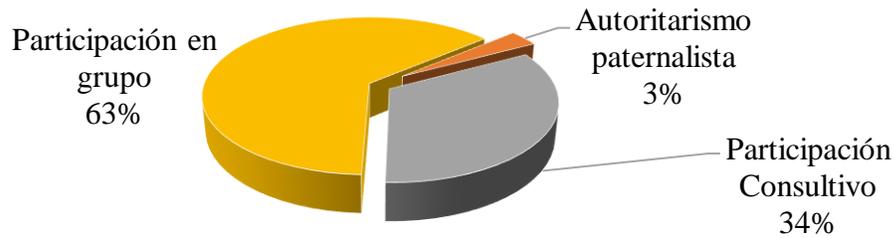
4.4.3. Autonomía (Dimensión 2)



Fuente: elaboración propia con datos recolectados en la EMCO a colaboradores de Capillas Forestiere.

Según los resultados obtenidos el puntaje máximo para esta variable es de 12, lo cual indica que la muestra se encuentra por encima de 10.3 que corresponde a la media, ya que el valor que se repite es de 12, lo que indica que el 93% percibe un clima de participación en grupo, el 3% indicó participación consultiva y el 4% indica autoritarismo explotador. Por lo que la mayoría supone que se percibe la independencia al trabajo, con libertad de elegir y decidir.

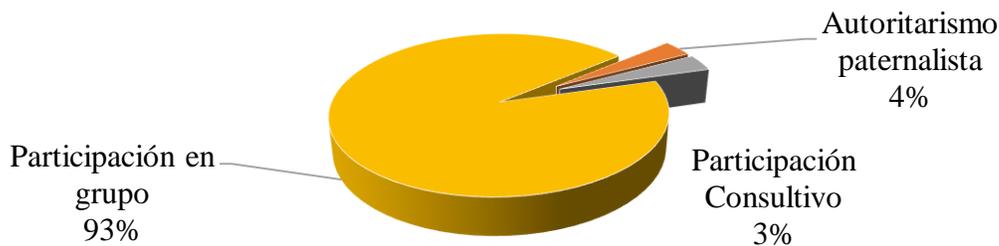
4.4.4. Relaciones sociales, unión y apoyo (Dimensión 3)



Fuente: elaboración propia con datos recolectados en la EMCO a colaboradores de Capillas Forestiere.

Conforme a los resultados de los encuestados en esta dimensión el puntaje máximo de 28, lo cual indica que la muestra se encuentra por encima de 23.26 que corresponden a la media, ya que el valor que se repite es de 28. Lo que indica que el 63% percibe un clima de participación en grupo, el 34% indica participación consultiva y el 3% percibe clima autoritario paternalista. Entonces el 97% indica un clima favorable, la mayoría de las personas encuestadas mantienen una atmósfera de amistad con buena comunicación para el trabajo en equipo, compromiso e integración entre ellos.

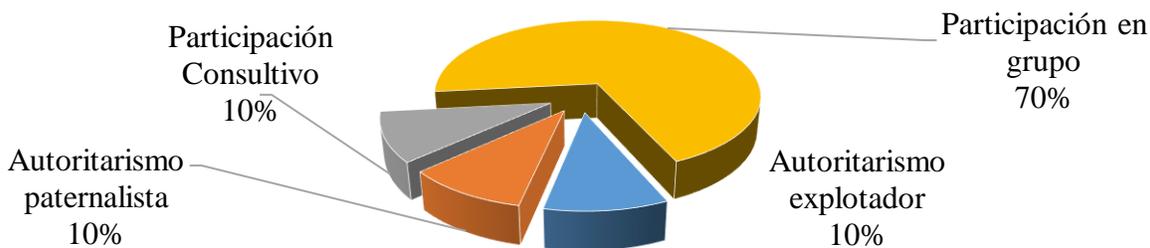
4.4.5. Consideración de los directivos (Dimensión 4)



Fuente: elaboración propia con datos recolectados en la EMCO a colaboradores de Capillas Forestiere.

Para esta dimensión los resultados evidenciaron el puntaje máximo para la dimensión de 24, lo cual indica que la muestra se encuentra por encima de 21.86 que corresponden a la media, ya que el valor que se repite es de 24. Evidencia la gráfica que el 93% de los encuestados perciben un clima de participación en grupo, el 3% de participación consultiva y el 4% autoritarismo paternalista, entonces la mayoría percibe que son considerados por trato y apoyo de los directivos.

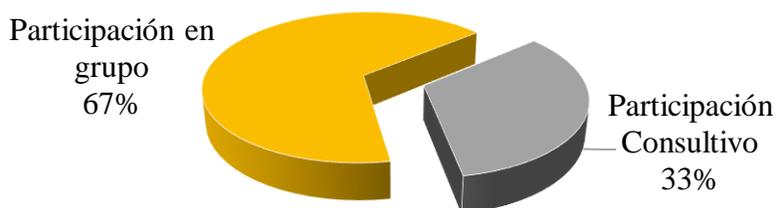
4.4.6. Beneficios y recompensas (Dimensión 5)



Fuente: elaboración propia con datos recolectados en la EMCO a colaboradores de Capillas Forestiere.

El puntaje máximo para esta dimensión es de 16 sin embargo el puntaje mínimo fue 4, lo cual indica que la muestra se encuentra por encima de 12.03 que corresponde a la media. En esta dimensión los encuestados indicaron que el 70% perciben un clima de participación en grupo, el 10% indica participación consultivo, es decir el 80% indica un clima favorable, mientras que el 10% indica clima autoritarismo paternalista y 10% autoritarismo explotador lo que supone que las personas encuestadas perciben que obtienen beneficios y recompensas; ya que el valor que se repite es de 12 como lo indica la media(12), sin embargo hay encuestados que perciben a un nivel de moda con un puntaje de 4, 6, 8, es decir menor a la media, por lo que se evidencia desviación estándar significativa.

4.4.7. Condiciones de trabajo (Dimensión 6)

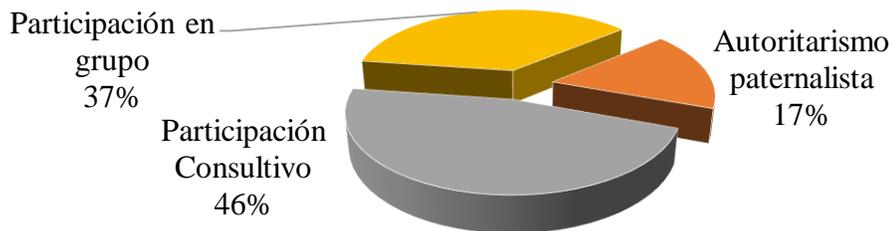


Fuente: elaboración propia con datos recolectados en la EMCO a colaboradores de Capillas Forestiere.

El puntaje máximo para esta dimensión es de 16, lo cual indica que la muestra se encuentra por encima de la media de 14, ya que el valor que se repite es de 15. Entonces el 67% percibe un clima de participación en grupo, el 33% indicó clima de participación consultivo, mientras que en esta dimensión no se evidenció algún clima desfavorable, lo

que indica que el 100% es considerado favorable entonces se percibe que la empresa cuenta con condiciones de trabajo favorables.

4.4.8. Covid-19



Fuente: elaboración propia con datos recolectados en la EMCO a colaboradores de Capillas Forestiere.

El puntaje máximo para esta dimensión es de 12, lo que indica que la media de 8.93 fue superada, resultó una desviación no significativa evidenciando una tendencia de los cuestionados positiva en su entorno. Sin embargo prevaleció la mayoría con percepción de un clima de participación consultiva por el 46% y el 37% de participación en grupo, entonces el 83% percibe un clima favorable, mientras que el 17% resultó autoritarismo paternalista.

4.5. Discusión de Resultados

En los objetivos de esta investigación se plantea la necesidad de realizar un diagnóstico inicial de clima organizacional para describir cada una de las 6 dimensiones planteadas durante la pandemia de Covid-19, con el fin de conocer si el clima que se percibe en Capillas Forestiere es favorable o desfavorable, el cual permitió abrir paso a la descripción del clima organizacional que prevalece en dicha empresa. Por lo que los datos cuantitativos brindaron la pauta para poder describir cada dimensión del CO y para ello se realizó y aplicó la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO).

Después del análisis cuantitativo se logró determinar que el clima que prevalece es favorable a nivel global en las variables (CO y Covid-19), es decir, se identificó que la mayoría de los colaboradores perciben el tipo de CO participación en grupo en todas las dimensiones del CO. Entonces evidencia confianza con toma de decisiones repartida en

todos los niveles, motivación al logro de metas. Sin embargo en la variable de Covid-19, la mayoría de los colaboradores (46%) indicaron percibir clima de participación consultiva, que aún sigue siendo favorable solo se reflejó una baja de nivel de CO.

En cuanto a las dimensiones del CO se detallan de la siguiente manera:

- En la dimensión de satisfacción/ motivación y esfuerzo la mayoría de la muestra percibe el 90% clima de Participación en grupo y 10% de Participación consultiva lo que hace un total de 100% clima favorable. Entonces los colaboradores realizan con entusiasmo y agrado sus actividades, esforzándose en la realización de su trabajo.
- En la dimensión de Autonomía el 93% percibe participación en grupo y 3% participación consultivo lo que hace un total de 96% clima favorable, dicho de otra manera los colaboradores perciben sentirse independientes en su trabajo y con libertad de elegir y decidir la forma más conveniente de realizar sus actividades.
- En cuanto a la dimensión de relaciones sociales, unión y apoyo entre los compañeros de trabajo el 63% indican Participación en grupo y el 34% participación consultivo haciendo un total de 97% un clima favorable, caracterizados de percibir estar en atmósfera de amistad con buena comunicación, compromiso e integración, así como la percepción que tienen los trabajadores de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros. Cabe destacar que en esta dimensión disminuye el tipo de participación en grupo, lo cual amerita ser dilucidado la baja de nivel.
- En la dimensión de consideración y liderazgo de directivos el 93% indican clima de participación en grupo, caracterizado por percibir apoyo, respeto y amabilidad con los subordinados.
- En la dimensión de condiciones en el lugar de trabajo el 93% de colaboradores indica participación en grupo, lo que indica que se percibe que existen los materiales y medios necesarios para realizar el trabajo con orden, la higiene, las condiciones ergonómicas, seguras, estéticas.

- Sin embargo en la dimensión de beneficios y recompensas el 70% indica participación en grupo, mientras que participación en consultiva, autoritarismo paternalista y explotador indicaron 10% cada una, lo que indica que el 20% de la muestra percibe un clima desfavorable, siendo esta dimensión la única que sobresale de las anteriores demostraciones gráficas y el 80% indica favorable es un aspecto que no se puede minimizar ya que a pesar de que predomine el clima participación en grupo no quiere decir que todos los colaboradores este satisfechos en la retribución del trabajo por medio de estímulos y recompensas tales como incremento de salarios, vacaciones, incentivos, bonos y demás premios que hacen sentir satisfecho al trabajador, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo realizado. Entonces este es un aspecto a considerar en este estudio debido a las necesidades actuales.

Esto supone que la dimensión de beneficios y recompensas como también y en la variable de Covid-19 se vio afectado en el clima organizacional de Capillas Forestiere. Por tal motivo esta dimensión es considerada uno de los retos durante estos tiempos de Covid-19 en Capillas Forestiere, el cual amerita una buena capacidad de respuesta, por esa razón la importancia del diagnóstico inicial.

Dicho esto en contraste con Olave & Guzmán que indica que, para lograr la motivación de todos los colaboradores de la empleados de la compañía Lefersa se concentra en primer lugar el tema de estudio clima organizacional y comunicación para crear un ambiente grato de trabajo, que les ofrezca las condiciones necesarias, que son necesarias para alcanzar su máximo desempeño. (2004)

Entonces la comunicación es un punto fundamental el cual es necesario abordarlo como una área de mejoramiento aunado a esto, el clima organizacional que se vive en Capillas Forestiere es favorable y tiene el potencial para mejorar en el aspecto de comunicación ya que existe compañerismo y liderazgo positivo y por lo tanto motivara a los empleados en sus labores ya que según Likert (1968) indica que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto si existe una

política de puertas abiertas para recibir cualquier opinión es un factor motivante e indiscutiblemente mejora el CO y desempeño del empleado .

El segundo punto que señala Olave & Guzmán es la participación y compromiso para que se sientan parte importante de la empresa por iniciativa propia y para lograrlo es necesario que en Capillas Forestiere se efectúen reuniones periódicas de los empleados con sus jefes de área con el fin de analizar los objetivos y metas del trabajo y dar paso a nuevas ideas o para proponer cambios con respecto a los procesos que se realizan incluyendo ahora más que nunca las medidas de Seguridad e Higiene que es el otro punto ya que la seguridad(2004).

Esto es primordial en estos tiempos, como bien se planteó en el capítulo I de dicha investigación, ya que durante el año 2020 hubo tendencia de cambios bruscos y repentinos con la necesidad de reafirmar el desarrollo especialmente los cambios a nivel económico y condiciones de trabajo que resguarde al colaborador de padecer Covid-19, por lo tanto la empresa debe ofrecer instalaciones con las características y condiciones necesarias para asegurarle la seguridad al trabajador.

Se observó que la dimensión de beneficios y recompensas como también y en la variable de Covid-19 se vio afectado en el clima organizacional de Capillas Forestiere. Por tal motivo esta dimensión es considerada uno de los retos durante estos tiempos de Covid-19 en Capillas Forestiere, el cual amerita una buena capacidad de respuesta y se hace referencia al cuarto punto de Olave & Guzmán los Incentivos ya sea Pecuniarios que busca mejorar la motivación a través de premios en dinero aparte de los salarios que estén fijados, en promedio, sobre la línea del mercado y los no pecuniarios que busca mejorar la motivación a través de premios como posibilidad de desarrollarse íntegramente, tanto en materias laborales como en temas extra programáticos o condiciones laborales que le den valor a su trabajo, incluso incluyendo el bienestar de su familia, también reuniones de convivencia y celebraciones. (2004)

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Producto de la investigación realizada, se cumplió con los objetivos propuestos en general describir el clima organizacional durante la pandemia del Covid-19 en las Capillas Forestiere, a través de un enfoque descriptivo y cuantitativo, el cual evidencia que los colaboradores perciben un clima de Participación en grupo considerado un clima abierto y favorable para la organización.
- Se identificó que el tipo de Clima Organizacional que predomina es Participación en grupo con el 73%, es decir la mayoría de la muestra, percibe tener confianza en los colaboradores, como también que la toma de decisiones es repartida en todos los niveles. Y existe empoderamiento y motivación al medirse el rendimiento por logro de metas, mejoramiento y nuevas responsabilidades colaboradores. Mientras que el 20% evidencia un clima de participación consultivo, singularmente el 5% indica un clima autoritarismo paternalista y el 2% corresponde al clima autoritarismo explotador. Mientras que en la variable de Covid-19 bajo el nivel de CO resultando que el 46% percibe clima de participación consultiva denotando el potencial de favorecer aún más el cumplimiento del distanciamiento social, estaciones de limpieza apropiada para el lavado de manos, con planes de prevención del Contagio del Covid ya que afecta en la vida laboral como personal de cada colaborador.
- En cuanto a las dimensiones del CO, la mayoría de los colaboradores perciben el 73% un clima de participación en grupo, un 20% clima participación consultivo, 5% autoritarismo paternalista y 2% autoritarismo explotador a nivel global en la Empresa Capillas Forestiere lo que indica que se percibe entusiasmo, agrado, esfuerzo en la realización del su trabajo, con independencia, libertad de elegir y decidir la forma más conveniente de realizar sus actividades. En cuanto a las relaciones sociales, unión entre los compañeros de trabajo se perciben estar en atmósfera de amistad con buena comunicación, integración y apoyo de los

directivos con respeto, y por último la existencia de los materiales y medios necesarios para realizar el trabajo.

- Otro de los hallazgos fue que en la dimensión beneficios y recompensas permitió dilucidar que el 10% percibe clima autoritarismo explotador, 10% autoritarismo paternalista y 10% participación consultivo de los colaboradores indicando algunos conflictos, desmotivación, entre otros aspectos. Cabe destacar que a pesar de estos porcentajes sigue predominando con el 70% de los colaboradores que perciben un clima de participación en grupo. Es decir, esta dimensión sigue siendo considerada abierta y favorable por mayoría, pero debido a la presencia de características desfavorables ha sufrido efectos muestra de ello, según la OIT ha provocado riesgo de disminución de ingresos, aumento de la insolvencia. (2020a). El estudio evidencia que como consecuencia de la pandemia, la dimensión de beneficios y recompensas fue relativamente afectada aunado a esto la dimensiones de condiciones de trabajo y Covid-19 indicaron una baja de nivel en el clima organizacional a pesar de seguir siendo un clima favorable.
- Para concluir con el diagnóstico inicial del clima organizacional durante la pandemia del Covid-19 en Capillas Forestiere, producto de la aplicación de la EMCO a la muestra seleccionada dio como resultado un Clima favorable siendo un dato significativo de 93% lo cual indica un percibir un clima agradable, empático y flexible ante los cambios que vayan surgiendo en la actualidad.

5.2. Recomendaciones

- Se propone la creación de un proyecto de Salario emocional con un enfoque de reforzamiento del reconocimiento, logros individuales y de equipo ya que se puede considerar como uno de los grandes retos de Capillas Forestiere, para brindar las herramientas necesarias, gestionado con el fin de limitar incidencia directa del coronavirus en la salud de los trabajadores y sus familias. Dicho proyecto amerita un pronóstico positivo por la buena capacidad de respuesta brindada en el diagnóstico inicial del CO; de manera que el éxito obtenido sea motivado en continuidad.
- Este proyecto se podría ejecutar como parte de una consultoría externa a Capillas Forestiere incluyendo todos los departamentos para conformar un clima organizacional de tipo Participación en grupo. A través de reuniones donde se trate de los logros y fracasos del departamento. Manteniendo la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos individuales y por equipo claros, concretos y factibles; con tiempos límites para los parámetros de medición. Como también se propone revisar el plan de prestaciones y beneficios actuales para determinar si existen necesidades no cubiertas para mejorar el clima organizacional.
- Para la Universidad de San Carlos de Guatemala y la Escuela de Ciencias Psicológicas del Departamento de Postgrado de la Escuela se recomienda el fomento de las bases para la gestión del clima organizacional, con el fin de aumentar los planes de mejora del clima organizacional tanto en la prestigiosa Institución educativa como el aporte social que pueden brindar los maestrantes en el área de gestión humana y organizacional a las empresas guatemaltecas, ya que se pasa por una crisis a nivel mundial Covid-19 y es importante considerarlo para tener mecanismos de acción que eleven la capacidad de afrontar situaciones imprevistas en un futuro. A través del centro de investigaciones de psicología a promover la información de grupos de investigadores dedicados al área de psicología organizacional sobre temas relacionados y reafirmar el desarrollo en el

mundo empresarial por las nuevas oportunidades y amenazas.

- También se recomienda a la comunidad académica y profesional a seguir ampliando la discusión para poder divulgar o incluso publicar los hallazgos que realicen los estudiantes a nivel de pregrado, como de postgrado con el objetivo de motivar estudios temáticos y comparativos, que fomenten la cultura de investigación científica.

CAPÍTULO VI

6. “Propuesta Estrategia de Salario emocional a colaboradores de la empresa Capillas Forestiere”

En el estudio realizado sobre diagnóstico inicial de clima organizacional durante la pandemia de Covid-19 en Capillas Forestiere en todos los colaboradores de la empresa, se identificó que predomina el tipo de CO de Participación en grupo, siendo un clima favorable y la dimensión que perciben los colaboradores de menor puntaje es la dimensión de beneficios y recompensas. Por lo que se pretende crear un proyecto de Salario Emocional, es decir, retribución no monetaria para los colaboradores, que potenciará el clima organizacional y la empresa misma.

El salario emocional se convierte en una herramienta de gestión de talento humano, al analizar y potencializar variables intrínsecas en el personal en este caso en particular la dimensión de beneficios y recompensas, para que la empresa pueda aprovechar lo mejor de su talento y además disminuye el índice de rotación de personal y convierte a la organización en un ente estable. Ya que esto influye también en el clima organizacional de manera indirecta, ya que existe la probabilidad de que si el colaborador se siente a gusto, con los beneficios y flexibilidad entonces se será productivo en sus labores e influirá en el clima de trabajo. (Hidalgo, 2019)

6.1. Análisis de participantes

Los actores relevantes en la implementación del proyecto de intervención de Salario emocional en Capillas Forestiere son agrupados según su función dentro de la empresa cada uno indicado con sus intereses, problemas percibidos con base a los resultados de la Escala Multidimensional de Clima organizacional (EMCO).

También la posición que se refiere si el involucrado está a favor para indicar que apoya (+) o en contra del proyecto (-) para indicar que se opone. En cuanto al Poder o la Fuerza que tiene este involucrado para influir sobre el proyecto (Alto, medio, bajo). Y finalmente los recursos y mandatos utilizados para llevar a cabo dicho proyecto. Cabe destacar que los directivos son actores esenciales y decisivos, sin embargo los demás actores tienen su participación activa para realizar la programación del proyecto.

En análisis de los participantes se toma en cuenta la jerarquía formal o legal para la ejecución del proyecto (conducción y/o control) que se indican a continuación:

- Liderazgo (formal o informal: carisma, político, familiar, conexiones).
- Control sobre recursos que resulten estratégicos para el proyecto (por ejemplo: Proveedores de insumos).
- Posesión de algún tipo de conocimiento especializado.
- Poder de negociación.
- Relaciones con otros involucrados.
- Status social, económico o político.
- Influencia a través de vínculos con personas o grupos importantes.
- Grado de dependencia o condicionamiento de otros involucrados.
- Vinculación con el éxito de otros proyectos.

Tabla 10 Análisis de participantes

Actor	Rol y objetivo del proyecto	Posición y poder	Problemas percibidos	Recursos y Mandatos	
Directivo	Junta directiva	<p>Analizar la propuesta y colaborar para la construcción de un sistema institucional de salario emocional que les permita reconocer y premiar el buen desempeño de los colaboradores, como complemento para potenciar el clima organizacional y así mejorar en la dimensión de recompensas y beneficios e indirectamente disminuir la afectación en la vida laboral y económica durante la pandemia.</p>	<p>Negativo (-) por cuestión de consumo tiempo y costos del proyecto, que implican reuniones para verificar, analizar y organizar las opciones para ejecutar el dicho proyecto.</p> <p>El poder que posee alta ya que se encargan de tomar las decisiones cruciales para empresa según las necesidades y estrategia del giro del negocio.</p>	<p>En la organización se siente una relativa dificultad de compañerismo entre colaboradores ya que no existe confianza de platicar cualquier tipo de problema.</p> <p>Se percibe que la organización emplea pocos incentivos para que los colaboradores mejoren sus actividades.</p> <p>Se percibe que dentro de la organización tiene poca posibilidad</p>	<p>Mandatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas empresariales • Reglamento interno del trabajo • Políticas estatales • Código del trabajo OIT • Ley del IGSS, • Ley seguridad y salud ocupacional, • Ley asociada al Covid • Código de ética (pendiente de aprobación)
	Gerencia general	<p>Planificar, monitorear, coordinar para dar a conocer el procedimiento del plan de sistema institucional de salario emocional para el reconocimiento del buen desempeño laboral a nivel de gerencias.</p>			

Gerencia	Administra-tivo	Monitorear, coordinar y evaluar la implementación del sistema institucional de salario emocional para el reconocimiento del buen desempeño laboral al nivel táctico.	Negativo (-) ya que requiere aumentar actividades no contemplados en sus funciones del puesto, por lo tanto afecta a la organización del tiempo y construcción de métodos o herramientas para evaluar dicho proyecto.	de ser beneficiado por su trabajo.	Recursos: <ul style="list-style-type: none"> • Esquema organigrama niveles jerárquicos • Descriptor de puesto • Materiales para llevar a cabo la propuesta de proyecto Plan institucional de Salario Emocional.
	Comercial y mercadeo			Los colaboradores perciben que hay poco estímulo y formas de recompensarlo por las actividades a realizar.	
	Servicios y Operaciones	Otorgar reconocimiento al nivel táctico (los directores o coordinadores) con buen desempeño.	El poder que posee es media ya que se puede generar influencia en sus subalternos.	Se percibe que el ambiente de trabajo ofrece seguridad sin embargo podría mejorar.	
Táctico	Director de ventas	Coordinación y evaluación de la ejecución del sistema institucional de salario emocional para el reconocimiento del buen desempeño laboral a nivel operativo.	Negativo (-) ya que requiere aumentar actividades no contemplados en sus funciones del puesto, por lo tanto afecta a la organización del tiempo y construcción de métodos	Se percibe que el equipo, muebles y espacio permiten realizar su trabajo cómodamente sin embargo podría mejorar.	
	Coordinador de servicios				

	Coordinador de cobros	Selección de trabajadores los que se han destacado en su desempeño.	<p>o herramientas para evaluar dicho proyecto.</p> <p>El poder que posee es media ya que se puede generar influencia en sus subalternos.</p>	La situación de pandemia afecta en la vida laboral y económica de los colaboradores.	
Operativo	Personal: cobros facturación seguridad servicios asesores de venta	Ejecución del sistema institucional para lograr el reconocimiento de sus funciones laborales, reducción de estrés, equilibrio entre el bienestar personal, emocional y laboral.	<p>Positivo (+) ya que es vital satisfacer sus necesidades de reconocimiento e incentivos que le permitan brindar su mejor esfuerzo y generar compromiso que es crucial para potenciar el talento humano.</p> <p>El poder que posee es baja ya que se remiten a seguir las instrucciones y capacitación que se les brinden.</p>		
	Cliente ext. Proveedores	Aumentar la participación en el mercado	Positivo (+) ya que un ambiente agradable y con satisfacción aumenta la participación en el		Acuerdo de nivel de servicio

			mercado y servicio que se ofrezca. El poder que posee es baja ya que no hay influencia significativa que pueda afectar al proyecto.		
	Clientes	Servicio de calidad con buen manejo de emociones, ética y con empatía por la pérdida de un ser querido.	El poder que posee es baja ya que no hay influencia significativa que pueda afectar al proyecto, sin embargo es necesario evaluar las necesidades de los clientes para tomarlo en cuenta.		
Mercado laboral	Competencia	Posicionarse como la empresa que ofrezca servicio funerario mejor acreditado con servicios de calidad.	Negativo (-) ya que no les conviene competencia que brinde mejor servicio El poder que posee es baja ya que no hay influencia significativa que pueda afectar al proyecto.		Listado de empresas que ofrecen servicios funerarios.

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los actores relevantes para la propuesta de sistema institucional de Salario Emocional se contemplaron los directivos de la empresa conformado por la junta directiva y el gerente general, se infiere estar en una posición negativa por cuestión de tiempo para realizar las reuniones de trabajo y en cuanto al poder alta por la razón primordial de toma de decisiones.

En el siguiente grupo de actores están las gerencias y tácticos con una posición negativa por aumentar las actividades no contempladas en sus funciones y el poder es media ya que puede generar influencia en sus subalternos. Al grupo de actores de nivel operativo la posición es positiva ya que puede satisfacer sus necesidades de reconocimiento e incentivos, que le permitan brindar su mejor esfuerzo y generar compromiso, en cuanto al poder que posee es baja ya que se remiten a seguir las instrucciones y capacitación que se les brinden.

Y los proveedores con una posición positiva ya que un ambiente agradable y con satisfacción aumenta la participación en el mercado y servicio que se ofrezca; mientras que el poder es baja y en cuanto a los clientes el poder que posee es baja. En cuanto al último grupo se encuentra al mercado laboral con posición negativa por cuestión de conveniencia y el poder que posee es baja.

6.2. Análisis de problemas

En base a los resultados obtenidos del diagnóstico inicial de CO, la dimensión beneficios y recompensas fue la más afectada también se tomó en cuenta la dimensión de condiciones de trabajo durante el Covid-19, por lo que para abordar el problema central de la propuesta se resalta la ausencia de estrategia de salario emocional, ya que este repercute en la percepción del Clima organizacional y por lo tanto se muestra a continuación en la ilustración 3 el árbol de problemas:

Ilustración 3 Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

6.3. Análisis contextual y diagnóstico

En base a los resultados obtenidos del diagnóstico inicial de CO de Capillas Forestiere, la dimensión beneficios y recompensas fue afectada en un nivel medio , debajo de ella también la de condiciones de trabajo, aunado a esto la variable de Covid-19 vino a afectar en cierto nivel el CO, por lo que para abordar el problema central de la propuesta se resalta la ausencia de estrategia de salario emocional, ya que este repercute en la percepción del CO y para potenciarlo junto con el desarrollo del talento humano es necesario abordar en los siguientes aspectos: plan de salario emocional, condiciones de trabajo, incentivos laborales y desarrollo del talento humano.

En cuanto al personal de la empresa su posición y la influencia que ejerce en ella, es tomada en cuenta ya que para realizar la propuesta de Plan Institucional de Salario Emocional se necesita la colaboración de los directivos para la analizar las fortalezas y debilidades que permitirá reconocer y premiar el buen desempeño de los colaboradores, como complemento, disminuir la afectación en la vida laboral en un entorno saludable y facilidades económicas durante la pandemia.

Otro del factor que influye en la decisión por una opción de propuesta es, que en el área financiera no se puede contar con los recursos económicos necesarios para invertir y la opción más viable es el salario emocional ya que es una retribución no monetaria al personal, a pesar de no brindar el capital en salarios, bonificación, etc., la retribución es la compensación psicológica que brinda una sensación de bienestar y satisfacción en un ambiente laboral, e indirectamente familiar. En este plan es necesario la inversión de tiempo para el análisis de diferentes retribuciones no monetarias, en donde implica las reuniones para verificar, organizar las opciones y ejecutar dicho proyecto. Por tal razón el poder que la dirección posee en la empresa es alta, y es de vital importancia consensuar la toma de decisiones cruciales, según las necesidades que se encuentre en la ejecución del plan de SE, ya que hay que conocer y actualizar las necesidades del personal para una mejora continua.

En la organización se siente una relativa dificultad de compañerismo en el aspecto de no existir confianza de platicar cualquier tipo de problema entre ellos. También perciben que podrían emplearse más incentivos y así poder mejorar, por lo tanto hay pocos estímulos y formas de recompensar por las actividades a realizar, como también poca posibilidad de ser beneficiado por su trabajo extra. En cuanto al ambiente de trabajo ofrece seguridad, caracterizado por el equipo, muebles y espacio es buen estado y permiten realizar su trabajo cómodamente según la Ley asociada al Covid, sin embargo podría mejorar según la percepción de los colaboradores. Aunado a esto la situación de pandemia afecta en la vida laboral y económica de los colaboradores por lo que enfatizar en los beneficios e incentivos es primordial.

El reconocimiento por el buen desempeño laboral tiene un alto impacto en sus procesos siendo uno de los objetivos del Plan SE. Este reconocimiento de sus funciones laborales es un catalizador para la reducción del estrés, equilibrio entre el bienestar personal, emocional y laboral. Es un aspecto positivo porque satisfacer sus necesidades y las capacitaciones al personal permite motivar y brindar su mejor esfuerzo generando compromiso.

La empresa se proyecta con servicio de calidad, buen manejo de emociones, ética y empatía por la pérdida de un ser querido. Por lo tanto, vivir esta cultura puede potenciar a la empresa misma y para el talento humano. También busca posicionarse como una empresa bien acreditada, ya que en el mercado existe buen número de empresas competentes y que por estos tiempos de pandemia han dejado marca en las familias guatemaltecas, por tal motivo es un buen momento para abordar dicha propuesta.

En base al análisis realizado se construye un cuadro FODA (*véase en tabla 11*) donde sintetiza información relevante de dicho diagnóstico.

Tabla 11 Análisis FODA Capillas Forestiere

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la empresa se realizan con entusiasmo y agrado sus actividades, esforzándose en su realización, lo que hace que se viva una atmósfera de compañerismo. • Los jefes brindan apoyo y respeto al personal. Además la toma de decisiones es repartida en todos los niveles, lo que permite que se de confianza entre los colaboradores. • Cuenta con materiales y medios necesarios para realizar el trabajo con orden, la higiene, las condiciones ergonómicas, seguras. • Es empresa funeraria de categoría A por los servicios que presta con 30 años de experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la demanda de servicios funerarios. • La empresa posee el potencial para el desarrollo del talento humano. • Cobertura en los medios digitales para aumentar los indicadores de venta de servicios. • Adecuación de los servicios funerarios por normativas gubernamentales para reducir costos. • Mayor retorno de inversión.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia con buen enfoque de marketing digital. • Los beneficios y recompensas durante el Covid-19 no brindan el 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente cobertura de los medios de comunicación. • Cambio de actitud de los clientes hacia la marca.

<p>suficiente incentivo para reconocer el trabajo del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los cambios bruscos y repentinos durante la pandemia (nivel económico y condiciones de trabajo) para resguardar al trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> • Los cambios bruscos y repentinos durante la pandemia para resguardar a los colaboradores y usuarios de padecer Covid-19. • Falta de servicios virtuales, talleres servicios de velación para mascotas; florería; la descripción de paquetes de servicio en la página, venta de joyería para la memoria de los seres queridos; venta de libros para el duelo, entre otros. • Falta de incentivos al personal, puede provocar que renuncien o se vayan a la competencia. • Las medidas de seguridad que establece el Gobierno, como los estados de calamidad y toques de queda, pueden afectar la afluencia de los usuarios.
---	---

Fuente: Elaboración propia

6.4. Análisis de objetivos

Para contrarrestar la problemática expuesta en el árbol de problemas de la propuesta de estrategia de salario emocional se indican los objetivos a trazar, siendo el objetivo central el elaboración de la estrategia de salario emocional, por medio de los 4 aspectos anteriormente mencionados, con el fin de satisfacer las necesidades personales, familiares y laborales y principalmente potenciar el CO, *engagement*, alineados a obtener las alternativas a cumplir, el cual a continuación se muestra en la ilustración 4 el árbol de objetivos:

Ilustración 4 Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia

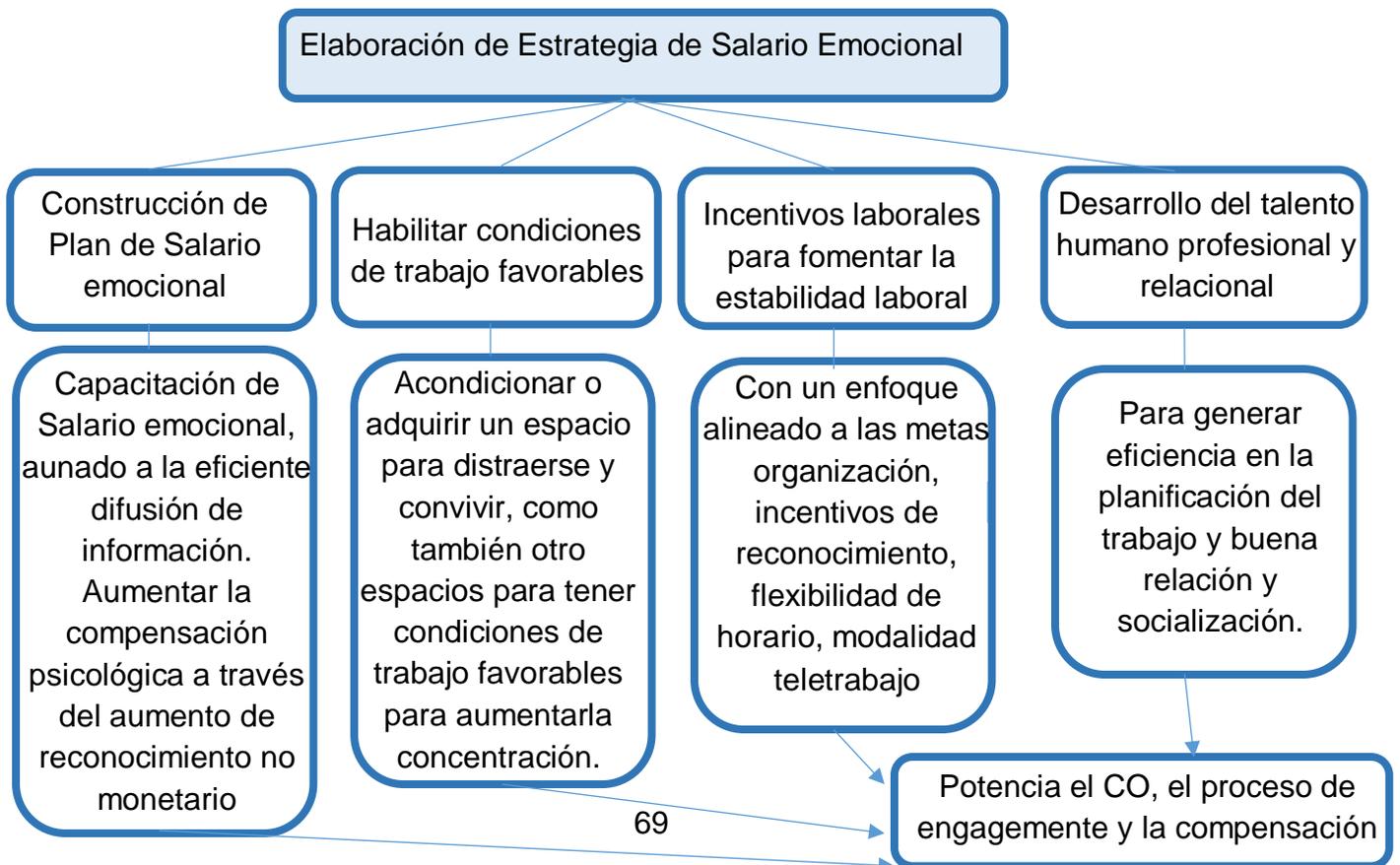
6.5. Análisis de opciones

Derivado de la investigación de diagnóstico inicial de CO se encuentran 4 posibles opciones, planteadas con el fin de la creación de un plan de salario emocional, mejorar las condiciones del lugar de trabajo, incentivos laborales y desarrollo del talento humano. Tomando en cuenta la posición y poder de los autores, también se pretende un abordaje a corto y mediano plazo para poder implementar y lograr satisfacer las necesidades personales, familiares y laborales como también obtener y retener buenos talentos el cual permitirá abrir paso a la percepción del CO favorable.

Dentro de algunas recomendaciones para la empresa, está la delegación de poder y responsabilidades a los actores clave para poder fortalecer las habilidades y competencias para lograr la autonomía necesaria en cada puesto, para la toma de decisiones y capacitaciones a través del desarrollo del talento humano.

Este trabajo presenta un análisis acerca del valor que representa el salario emocional y la importancia dentro del aspecto laboral, lo cual sin duda optimizan el clima organizacional, productividad y posicionamiento de la marca (*engagement*).

Figura 5 Opciones



Se abordó en este estudio la opción 1, que corresponde a la Construcción de un Plan de Salario emocional en base a lo detectado en los colaboradores de Capillas Forestiere por lo que será un plan institucional. La posición y poder de los participantes influyó en la elección de opción ya que es necesario prevenir las limitaciones en cuanto a actitud y presupuestos para el proyecto. Es necesario la participación activa e influencia positiva de los directivos de la empresa con el proyecto, también se tomaron en cuenta las investigaciones previas para conocer las soluciones acertadas para la implementación, ejecución y evaluación del proyecto. Las acciones del mismo serán enfocadas a mejorar la dimensión de beneficios y recompensas, sin embargo beneficiará a las demás dimensiones del CO.

6.6. Marco conceptual

6.6.1. Salario emocional

“El salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida de este, fomentando la conciliación laboral.” (Asociación Española para la Calidad, 2019)

Otra de las definiciones de salario emocional según (González, 2017) expone que “todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares” (p.80). Es decir, que no se retribuye al colaborador de manera monetaria, sino más bien con aspectos como calidad de vida dentro del ámbito laboral o reconocimiento, ya que es una de las necesidades para contribuir a un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal manteniendo una vida más saludable y significativa.

Desde la perspectiva de Hidalgo (2019) el salario emocional “es una retribución de carácter no económico, lo cual busca satisfacer a los colaboradores sus necesidades personales, familiares , profesionales, etc. generando un equilibrio con su vida laboral” (p.34)

Entonces el salario emocional debe ser tomado como una estrategia para aumentar la motivación, satisfacción, comunicación y compensación psicológica para mantener el equilibrio personal, familiar y laboral. Según González menciona que ha observado también su influencia a largo plazo sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, surte su efecto a nivel simbólico, influyendo positivamente en cómo un trabajador percibe su lugar de trabajo (2017). Otro de los aspectos del salario emocional es que implica según Temple que los colaboradores se sientan inspirados, escuchados, considerados y valorados como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse (Temple, 2007).

6.6.1.1. Función del salario emocional

En la actualidad el manejo del salario emocional en las empresas busca incrementar sus estándares de calidad y su productividad, como también promueve la disminución de índices de ausentismo y rotación. Y un punto a abordar en esta investigación es que se ha observado influencia a largo plazo sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Es decir, que cuando se gestionan los recursos humanos de la empresa ejercen un efecto simbólico en la percepción del colaborador, por lo tanto, se puede ver reflejado en sus actos, motivaciones, etc. Por tal motivo las oportunidades de reconocimiento, ascenso y promoción, así como de formación y capacitación, contribuyen a construir la idea bien fundada de que la organización acompaña a la persona en su expectativa de satisfacerse no sólo materialmente, sino también en su necesidad de autoestima y autorrealización. (González, 2017)

Entonces el salario emocional puede convertirse en una herramienta de gestión favorable del talento humano, al desarrollarlo para que aporte beneficios a la empresa con el fin de ser vista como un buen lugar para trabajar (Great Place to Work – GPTW-), no solo para su personal sino para aquel potencial colaborador disponible en el mercado laboral.

6.6.1.2. Clasificación de Salario emocional

El salario emocional puede clasificarse según las necesidades según González (2017) que busca cubrir a nivel asistencial, recreativo, supletorio. Entre ellas se puede mencionar según González (2017) y (Hidalgo, 2019):

6.6.1.2.1. Horario flexible

Siempre y cuando se adapte a las necesidades particulares de la empresa. Puede otorgarse al trabajador de las siguientes maneras:

- **Flexibilidad total:** y que administre su horario de trabajo en base al cumplimiento de objetivos, o brindarle la posibilidad de gestionar su horario de entrada y salida en tanto haga cumplimiento de la cantidad de horas pautadas.
- **Predeterminada:** según las horas mensuales que el trabajador puede utilizar para ausentarse de su lugar de trabajo, sin necesidad de justificarse, con el fin de que emplee ese tiempo en cuestiones personales.
- **Días libres:** en lugar de horas o premios por el buen desempeño laboral.
- **Teletrabajo:** Otorgando beneficios a trabajadores que quieran estar más en contacto con su vida personal. O bien optar por un modelo mixto presencial y teletrabajo, como también la oportunidad de que sea opcional porque modelo laboral.

6.6.1.2.2 Desarrollo profesional

Esto con el fin de brindar feedback del desempeño habitualmente, no solo en las instancias pautadas por el sistema de evaluación que haya adoptado la organización. La retroalimentación positiva es la que menos se paga en nuestro medio y, sin embargo, es la práctica que surte mayor influencia en la productividad y calidad de trabajo de las personas. Cuando el reconocimiento viene ligado a una política de formación y capacitación de los recursos humanos, a través de la cual la persona pueda planificar su carrera profesional, contribuye a una percepción global más positiva del lugar de trabajo. También en el desarrollo profesional se puede mencionar:

- **Calidad de la relación con su superior inmediato:** capacidad de comunicación eficaz y el poder expresar sus ideas y sugerencias con respecto al trabajo, para generar modificaciones.

6.6.1.2.3 Oportunidades de crecimiento

Invertir en el desarrollo de las personas y el ofrecimiento de opciones para que puedan seguir aprendiendo y creciendo profesionalmente.

6.6.1.2.4 Integración de áreas de recreación y esparcimiento

Estas áreas brindan la oportunidad a los trabajadores de intercalar lapsos de descanso a lo largo de su jornada laboral. Brinda la oportunidad de discontinuar la jornada reducen los niveles de estrés, fomentan la socialización entre empleados y generan espacios de intercambio extraoficiales. En este campo hay varias posibilidades como: salas de descanso, gimnasio, futbolín, máquinas recreativas, sofás o máquinas de vending.

Otras formas de utilizar el salario emocional según (OpenWebinars, 2020) es contar con guardería para los colaboradores que sean padres, cafetería, posibilidad de ascenso y movilidad interna, facilitar sistemas de promoción interna, cambio de proyectos o estancias opcionales, beneficios sociales, culturales y de salud, descuentos en comercios asociados, asesoría legal, métodos de transporte gratuitos, etc.. Estas son algunas de las medidas que incrementarán la felicidad de los colaboradores, solo es cuestión de actitud, creatividad e ingenio para crear alianzas con proveedores si fuera necesario.

6.6.1.2.5 Buen ambiente laboral

Ofrece un ambiente tranquilo en el que los colaboradores se lleven bien y puedan trabajar en paz, factor que puede aumentar la eficacia y efectividad del desempeño laboral. (Hidalgo, 2019)

6.6.1.2.6 Reconocimientos

Reconocer el desempeño y trabajo de los colaboradores a través del jefe, compañeros, etc. es algo que no parece tan trascendente, sin embargo puede ser muy importante para los colaboradores a nivel personal.

6.6.1.2.7 Ser escuchados

Tener la apertura de escuchar sus ideas, sus propuestas; son iniciativas que son importantes para la empresa y se puede empoderar al personal poniendo en marcha la planificación y ejecución lo cual generaría un ganar-ganar para ambas partes.

6.6.1.2.8 Salud

Se pueden realizar actividades saludables en todo ámbito salud física, mental, emocional, entre estas actividades se puede mencionar organizar actividades deportivas, artísticas, beneficios de salud como asesorías de nutricionistas, médicos, psicólogos u otro especialista de la salud.

6.6.1.2.9 Descuentos

Puede generarse convenios con diferentes empresas para que los colaboradores puedan tener acceso a beneficios o descuentos que le sean de interés y generar el engagement hacia la empresa fidelizando a los colaboradores.

6.6.1.2.10 Casas vacacionales

Ofrecer casas o departamentos para vacacionar, así los colaboradores tienen un espacio para compartir con sus familias y descansar con un costo mínimo y les permita tener un tiempo de compartir y descanso.

6.6.1.2.11 Voluntariado

Ofrecer y fomentar actividades de voluntariado con un fin social que promueve y apoya a la comunidad o necesitado.

Es importante destacar que según González (2017)

Los intentos de incluir estas experiencias de manera aislada han dado resultados ineficaces, ya que es necesario determinar y ordenar las prácticas remuneratorias en dinero, la equidad salarial y la competitividad externa de los salarios, previamente a incluir la paga de salario emocional. (p. 81)

Por tal razón la planificación y organización adecuada para un plan de salario emocional está implícito el tema económico y emocional, ya que es un factor que puede afectar en la ejecución del mismo.

6.6.1.3. Beneficios del salario emocional

Polo, 2005 (citado de Ibáñez, 2019), quien explica que “la utilización del salario emocional con herramienta en la empresa refuerza los objetivos de la organización y genera un impacto positivo en el sentimiento de pertenencia” (p. 20). Sumado a esto como Nogueira expone que una empresa exitosa debe tener un modelo sólido, una estrategia inteligente y por su puesto una gestión financiera perspicaz, ya que los cambios ocurren con mayor rapidez, transparencia y la tecnología ofrece oportunidad de cualquier cliente y colaborador ser escuchado en todo el mundo al instante son retos que se debe tomar en cuenta. Por tal razón Maximizar el potencial del talento humano es esencial para el éxito, ya que se saca lo mejor de las personas a través del desarrollo de habilidades, inspiración donde puedan auto realizarse. (2020)

Los beneficios del salario emocional implican estar en un entorno laboral saludable definido por la OMS como donde todos trabajan unidos para alcanzar una visión conjunta de salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad. En el entorno laboral influyen varios aspectos como lo indica (Ibáñez, 2019):

- Estructura de la empresa y número de colaboradores y el estilo de dirección con la que se manejan.
- Comunicación y relaciones entre sí.
- Actitudes del propio colaborador, necesidades, motivaciones o expectativas del futuro.

- El comportamiento de la organización, es decir, trabajo en equipo, satisfacción laboral, compromiso y motivación.
- Instalaciones de la organización, existencia de zonas de ocio, de descanso, etc.

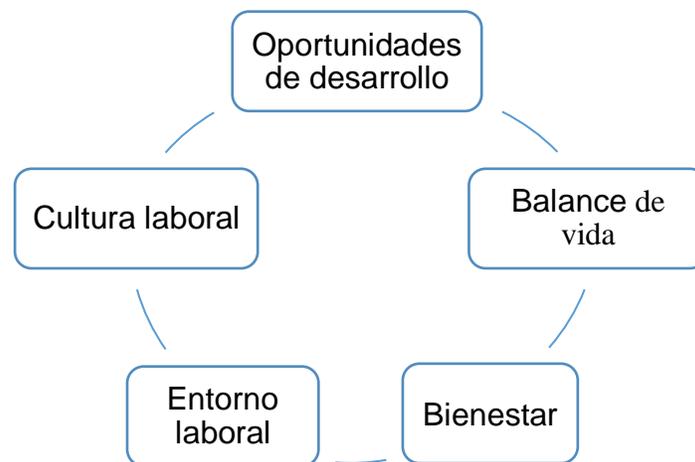
Por lo que un plan de salario emocional inicia desde arriba, es decir, los directivos para que fomenten e impulsen este tipo de estrategias orientadas hacia la felicidad, el bienestar y la calidad de vida de los empleados. Los beneficios de implantar un salario emocional en las empresas son múltiples. Algunos de ellos se pueden resumir en los siguientes (OpenWebinars, 2020):

- **Retención de talento IT:** esto es por la reducción de la rotación de equipos el cual resultara que el personal sean felices y no estén interesados en marcharse de la empresa.
- **Optimización del tiempo:** en las empresas, ya que cuando los empleados se van y hay que buscar sustitutos, esto supone una inversión de tiempo y recursos.
- **Mayor productividad y eficacia:** en los colaboradores donde sentirán una especie de agradecimiento por tener la oportunidad de estar ahí y querrá recompensarte con un redoblamiento de esfuerzos y productividad.
- **Sensación de pertenencia:** a la organización y cuando los objetivos de los individuos están alineados con los objetivos de la empresa, esta avanza mejor.
- **Menor absentismo:** debido a que gran parte de las enfermedades, dolencias o trastornos que tienen como consecuencia una ausencia temporal en el puesto de trabajo está relacionada con el espectro emocional: estrés, ansiedad, depresión, etc.
- **Mejora de la imagen de marca:** a través del *Inbound recruiting*, *employer branding* y *salario emocional* son prácticas que van de la mano hacia una misma dirección: la atracción y retención del talento IT en las empresas.

Otro estudio confirma que según Gómez (2011) incrementa el nivel de productividad, la competitividad y el reconocimiento del personal. Menciona que los colaboradores aportan su talento y evitan ponerse en la postura de esperar indicaciones sobre lo que deben hacer.

También hay que tomar en cuenta la cultura organizacional y el engagement ya que influye en los resultados esperados. Según (Castañeda, Salinas, & Uribe, 2016) exponen los elementos del salario emocional como la cultura y la valoración del compromiso de los empleados de la organización permiten socializar y lograr coherencia de los valores de la organización, y permite la planificación del trabajo de una manera más eficaz con un enfoque estratégico, a través de la socialización entre sí, lo que resulta organización y estabilidad de los equipos de la empresa.

Ilustración 6 Elementos del salario emocional



Fuente: Zabala, G. (2014)

Según el estudio de (Ibáñez, 2019) los beneficios más demandados actualmente por los colaboradores son: reconocimiento por el trabajo bien hecho, variedad de tareas, compañeros competentes y agradables, buenas condiciones de trabajo, objetivos del puesto bien definidos, espacios de ocio dentro de la empresa, planes de formación, horario flexible, días libres, trabajo a tiempo parcial. Ahora bien cómo influye el salario emocional en la empresa se menciona aumento de motivación, mejora del rendimiento y productividad, aumenta sentimiento de pertenencia, mejora el clima laboral, disminución del absentismo laboral, mejora el estrés laboral. Lo cual brinda información relevante para elaborar el plan de salario emocional en una empresa.

6.6.2. Modelo Buen lugar para trabajar (Great Place to Work)

El modelo propuesto por el *Instituto de Buen lugar para trabajar* (Great Place to Work Institute, término en inglés) indica que “Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja.” (Levering, 2013)

Además como lo menciona Martínez, afirma que para cada colaborador sentirse apreciado es lo más importante para que éstos se involucren más con la organización a pesar de los salarios, beneficios, tiempo libre, capacitación o celebraciones. Crear un buen lugar para trabajar demanda que la organización cuente con prácticas inclusivas, sino que el liderazgo viva su misión, visión y valores, que incentive e inspire a todos a formar parte de una sola familia. (2020)

Según Martínez las organizaciones deben de considerar ciertas prácticas, recomendadas por *Buen lugar para trabajar* se debe socializar, valorar y conocer al personal para alcanzar las metas como equipo con habilidades blandas, es decir, que en se debe dedicar tiempo a fomentar las conexiones personales necesarias para que los colaboradores se sientan empoderados y comprometidos, eliminar cualquier ego unido a ser un líder, para poder confiar más en el equipo y producir un gran trabajo. Porque no puede ser un gran líder sin las habilidades para comunicarse bien porque la competencia técnica es indispensable, pero su función también es liderar e inspirar.

6.6.2.1. Dimensiones Buen lugar para trabajar

Para comprender aún más acerca del método de *Buen lugar para trabajar* se ahondará en el tema acerca de cada una de las dimensiones que fortalecerá el bienestar laboral y el *engagement* empresarial. Porque la clave está en maximizar el potencial humano, a través del liderazgo efectivo, valores y confianza. Si esto se hace bien, se podrá ver innovación y crecimiento financiero.

Tabla 12 Dimensiones Buen lugar para trabajar

Dimensiones	Descripción
Credibilidad	Jefes que se comunican regularmente con los colaboradores acerca de los planes y objetivos de la compañía y les piden sus ideas. Toma en cuenta la capacidad de coordinar los recursos humanos y materiales de forma eficiente y efectiva, de tal forma que los colaboradores entiendan la forma en que su trabajo se relaciona con los objetivos de la compañía. Las palabras deben ser seguidas por la acción.
Respeto	Darles a los colaboradores equipamiento, recursos y entrenamiento necesario para hacer su trabajo. Significa agradecimiento por el trabajo bien hecho y esfuerzo extra. Incluye el acercamiento de los colaboradores y hacerlos socios en actividades de la compañía, promover el espíritu de colaboración y crear un ambiente de trabajo saludable y seguro.
Imparcialidad	En una organización que es justa, el éxito económico es compartido de forma equitativa a través de la compensación y planes de beneficios. Cada uno tiene la misma oportunidad de ser reconocido. Las decisiones sobre incorporación y promociones son efectuadas de manera imparcial y con procesos claros para la apelación y dirimir disputas.
Orgullo	Se refiere a las relaciones en el lugar de trabajo entre los colaboradores, sus trabajos y la compañía.
Camaradería	Se refiere a las relaciones en el lugar de trabajo entre el colaborador y otros colaboradores.

Fuente: W. & Suraty, 2017, tomado de (Great Place to work, 2013)



Fuente: (Great Place to Work, 2020)

6.7. Matriz marco lógico

Tabla 13 Matriz Marco Lógico

	Objetivo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Implementar un sistema institucional de Salario emocional (SE) en la empresa Capillas Forestiere.	<p>Aumentará la percepción de CO en un 90%.</p> <p>Se obtendrá el primer indicador de percepción del Salario emocional para el seguimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resultados Escala EMCO. ➤ Resultados Encuesta Salario emocional. ➤ Observación (Fotografías y videos) 	<p>La Escala EMCO aplicable cada 2 años.</p> <p>Puede existir sesgo ya que el comportamiento puede variar a la realidad por ser observado.</p>
Propósito	Diseñar un sistema institucional de SE para mejorar la dimensión afectada del CO	Aceptación del proyecto en un 90% ya que beneficiará a los 30 colaboradores de la muestra seleccionada.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informe consolidado de la gestión del proyecto. ➤ Resultados de la EMCO. ➤ Guía de observación. 	El sistema institucional de salario emocional puede renovarse según las necesidades del contexto laboral.
Componentes	Capacitación de Salario emocional a directivos en el uso del Plan de SE.	Mejorar la eficiencia, comunicación, motivación y reconocimiento y compromiso mutuo los colaboradores hacia la empresa y en viceversa en un 80%.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuesta para evaluar el engagement. ➤ Grupo focal 	Es vital la participación activa del personal de la empresa desde el nivel gerencial al operativo y tener los registros de cada actividad para la evaluación continua.

Tabla 14 Actividades del Marco Lógico

Objetivo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fase I Planificación: Conocer las expectativas y necesidades del directivo de la empresa y también conocer los estudios realizados acerca del tema de salario emocional			
1.1. Revisión documental de fuentes acerca del concepto y aplicación de Salario emocional.	La revisión aumentara al 100% la idea y capacidad de planificación y organización del proyecto de salario emocional.	➤ Referencias bibliográficas.	Estudios anteriores del tema puede brindar información de resultados positivos para ser aplicados a dicho plan.
1.2. Entrevista con el Gerente para la construcción de la encuesta de salario emocional	Conocer las necesidades específicas de la organización es un indicador de 100% para lograr un plan contextualizado	➤ Guía de entrevista al gerente	Comunicación amplia directa y concisa con el gerente general
Fase II Análisis: Análisis de los procesos de aceptación, viabilidad, contratación y salarios del personal de la empresa.			
2.1 Determinar la viabilidad de acciones para su posterior ejecución.	Determinar el tiempo para realizar las cotizaciones y presupuestos pertinentes.	➤ Cotizaciones ➤ Presupuestos	Cotizaciones de alto costo puede que influya en no implementar el proyecto.

<p>2.2 Análisis y verificación de los costos previstos y los reales para mantener los principios de proporcionalidad y transparencia.</p>	<p>Existencia de al menos 2 cotizaciones y presupuestos para verificar las diferencias o similitudes de costos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tabla comparativa de cotizaciones y presupuestos del plan con los actuales al momento de implementar el proyecto 	<p>Si el tiempo transcurrido de presentar el plan es durante un plazo de 2 semanas no es necesario este paso.</p>
<p>2.3 Analizar la equidad salarial interna</p>	<p>Realizar un análisis de los salarios correspondientes a cada puesto de la empresa con el gerente. Aunado de verificación de escala salarial del mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pagos de nominas ➤ Registro de planillas 	<p>Esta actividad puede ser omitida si no se tiene en la autorización a acceder a los salarios del personal, sim embargo es un aspecto que podría ser influencia positiva.</p>
<p>2.4 Reunión con los directivos para evaluar tiempo de vacaciones</p> <p>2.4.1 Descanso renumerado</p> <p>2.4.2 Permisos por actividades personales especiales.</p>	<p>Programación de vacaciones de todos los colaboradores, con el 90% de flexibilidad</p> <p>Descanso renumerado el 24-31 diciembre a partir de las 10:30 am.</p> <p>Permisos anuales autorizados por actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ficha de vacaciones del personal. ➤ Registro de permisos por actividades especiales del colaborador. 	<p>La flexibilidad para solicitar cambios de fechas de vacaciones y permisos con previa solicitud aumentará la compensación psicológica.</p>

	especiales como boda, quince años, nacimientos etc)		
2.5 Reunión para evaluar el auxilio por muerte de los trabajadores o de un familiar cercano con el directivo.	Evaluar la capacidad de subsidiar el auxilio por muerte.	➤ Análisis financiero de la empresa.	Si el análisis financiero no brinda los recursos para brindar ese beneficio analizar la situación para ver posibilidades.
2.6 Consensuar y aceptar el auxilio por muerte de los trabajadores con el directivo.	Análisis y consenso con un indicador al 100% para estar de acuerdo con lo que se puede subsidiar o en caso contrario no es posible.	➤ Firma del informe de aceptación del análisis financiero y presupuesto del beneficio autorizado.	Si bien no se puede por motivos financieros aumentar la consideración a nivel no monetaria es decir en el ámbito emocional.
2.7 Aceptación y capacitación a directivos para ejecutar la propuesta	Presentar al menos una copia de la planificación del proyecto para la aceptación del presupuesto para el proyecto y autorización para iniciar con los pasos establecidos y capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Copia del proyecto ➤ Firma del contrato del proyecto a realizar. ➤ Infografía del proceso y actividades del plan SE 	<p>De no aceptar dicha propuesta evaluar los impedimentos y reestructurar la propuesta.</p> <p>La capacitación a los directivos debe ser específica con los que debe hacer cada uno.</p>

2.8 Gestionar la contratación del personal para la ejecución del proyecto.	Contratar al director del proyecto y un asesor para la ejecución del proyecto.	➤ Contrato laboral	Puede ejecutarse el proyecto solo con el director del proyecto, solo si se designa un colaborador de la empresa para apoyo en el proceso.
---	--	--------------------	---

Fase III Diseño: Actualizar la programación de la propuesta de Plan institucional de Salario emocional.

3.1 Creación de los componentes del Plan institucional de SE.	Contener los lineamientos formales para el informe de Plan institucional de SE.	➤ Hoja de contenido del informe de Plan institucional de SE.	El diseño del plan debe tomar en cuenta las necesidades y expectativas de la empresa.
3.2. Creación de encuesta de salario emocional	En la cual se identifiquen sus motivaciones en el ámbito laboral, profesional, personal y familiar.	➤ Link del formulario de la encuesta de SE.	La encuesta debe ser una herramienta que sea atractiva formar parte del engagement de la empresa.
3.3. Construcción de guía de Observación	La guía debe contener incisos para observar entorno laboral, compensación psicológica (incentivos laborales, aspectos relacionales y profesionales)	➤ Guía de observación	La observación a realizar es natural para evitar el sesgo del resultado.

3.4. Construcción de guía focus group.	La guía debe contener incisos para abordar acerca del entorno laboral, compensación psicológica y necesidades del personal.	➤ Guía de focus group	Fortalecer el rapport al inicio del focus group.
3.5. Construcción de encuesta para conocer la participación del personal en las actividades deportivas, culturales	Conocer el 100% de participación para analizar la viabilidad de las actividades deportivas y culturales.	➤ Guía expectativa para las actividades deportivas y culturales.	Según las respuestas de la encuesta se hará el análisis de viabilidad de las actividades deportivas y culturales.
3.6 Análisis de la Empresa Capillas Forestiere	Realizar 1 análisis FODA	➤ Análisis FODA ➤ Resultados de la EMCO	Es necesario tener la base los resultados EMCO tomar como base el FODA para la elaboración de las herramientas de evaluación.
3.7 Presentación de los instrumentos al directivo.	Revisión de 3 herramientas al directivo.	➤ Link de encuesta SE ➤ Guía de observación ➤ Guía de focus group	Para retroalimentar y modificar si es necesario para mejorar el proceso.
3.8 Aprobación de pilotaje para evaluar la efectividad de los	Aplicar 1 prueba piloto	➤ 3 herramientas	Se sugiere realizar pilotaje de Expertos para no sesgar si es

instrumentos incorporados a la propuesta.		➤ Firma de aprobación para realizar una prueba piloto.	muestra seleccionada de la empresa.
3.9 Aprobación y ajustes de los instrumentos	Se espera que las herramientas contengan el 100% de validez.	➤ Firma los expertos para validar las herramientas.	Si existen cambios en las herramientas aplicarlas y presentarlas de nuevo.
Fase IV Pilotaje: Realizar el pilotaje de las herramientas del plan institucional de SE.			
4.1. Contactar al experto para realizar el pilotaje de las herramientas del plan SE	Al menos 2 expertos para validar las 4 herramientas	➤ Hoja de aceptación de realizar pilotaje	Aun no tienen un plan donde realice pilotaje y sus propias herramientas.
4.2. Entrega de las herramientas a los 2 expertos	Obtener los 2 análisis de las 4 herramientas.	➤ Hoja de observaciones del pilotaje	
4.3. Modificar el las herramientas con los aportes del pilotaje.	Realizar el 100% de los cambios de las 4 herramientas.	➤ Herramientas modificadas	
Fase V Ejecución: Ejecutar las actividades del Plan institucional de SE en la empresa.			
5.1 Reunión con los directivos de la empresa para anunciar el	Brindar el 100% de información de cómo se	➤ Agendar cita con los directivos	Existencia de reuniones de equipo

inicio de la ejecución del plan SE.	ejecutara el plan y conocer detalles faltantes para iniciar el plan SE.		
5.2 Campaña de información			
5.2.1 Plática en los diferentes departamentos de la empresa acerca del inicio del Plan de SE. 5.2.2. Publicación interna Cartelera de anuncios 5.2.3. Circulares digitales al WhatsApp escrito y video.	Brindar al 100% los datos generales en que consiste el plan de SE.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Volantes del Plan de SE ➤ Volante digital ➤ Video para plataformas virtuales 	Se brinda la información sin embargo el director del proyecto y los directivos de la empresa pueden aportar para brindar información si no fue comprendida al 100%.
5.2.4. Buzón de sugerencias o quejas	Habilitar la el buzón de sugerencias para obtener información de sugerencias y quejas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buzón de sugerencias o quejas 	La empresa no cuenta con medio anónimo para la libre expresión.
5.2.5 Aplicación de encuesta para conocer la participación del personal en las actividades deportivas, culturales.	Obtener al menos 90% de participación del personal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuesta de expectativa de participación del personal 	No se tiene la práctica de aplicación de encuestas.

5.3 Evaluación diagnóstica

5.3.1 Recordatorio de los buzones de sugerencias y quejas para el seguimiento del proyecto.	Envío de al menos un mensaje de WhatsApp.	➤ Buzón de sugerencias y quejas.	No hay cultura de expresión.
5.3.2 Llenado de la Guía de observación por director Plan SE.	Obtener al menos el 90% de todos los datos de la guía.	➤ Hoja de Guía de observación	Puede existir riesgo de sesgo en la investigación.
5.3.3. Socialización a directivos para focus group.	Fomentar la comunicación en el 100% de la empresa.	➤ Anunciar el lanzamiento del plan de Salario emocional.	Aumentar el apoyo en la difusión de información desde los altos mandos hasta los bajos.
5.3.4. Informar focus a toda la empresa.	Fomentar la comunicación en el 100% de la empresa. Aumento de participación en un 60% en los colaboradores para obtener la información necesaria.	➤ Anuncio en Cartelera ➤ Correo electrónico ➤ Mensajes de WhatsApp	Aumentar el apoyo en la difusión de información desde los altos mandos hasta los bajos. Por ser la primera vez realizando Focus group la expectativa de participación es media esto puede cambiar de

			manera positiva si se enfatiza el rapport y confidencialidad.
5.3.5 Ejecutar el focus group	Con los indicadores 6 establecidos realizar el análisis FODA y la reconstrucción de 1 árbol de categorías	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ficha de Asistencia del focus group. ➤ Firma del consentimiento informado. ➤ Grabación de la reunión 	Es necesario tener la base los resultados EMCO tomar como base el FODA para la elaboración de las herramientas de evaluación
5.3.6 Análisis del focus group	Obtención de al menos 6 indicadores antes mencionados y describirlas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hoja de anotaciones del director del Focus group. ➤ Grabación de la reunión. 	Puede existir más indicadores según la participación. Esto enriquecerá las herramientas.
5.3.7 Aplicación Encuesta conocimiento de salario emocional.	Obtener el 100% de todos los datos de la encuesta.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuesta diagnostica de SE. 	No hay cultura de responder encuestas electrónicas y el dispositivo con acceso a internet.
5.3.8 Revisión y análisis de las encuestas finales.	Análisis de 3 herramientas aplicadas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 3 herramientas 	

5.4. Talleres			
5.4.1 Liderazgo transformacional	Participación y asistencia al taller de un 90%.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Listado de asistencia a los talleres ➤ Coffee break ➤ Materiales para el taller 	Talleres realizados por el director del proyecto. A realizar cada taller cada 3 meses para no interferir en sus labores diarias. Se espera obtener la mayor asistencia posible para obtener mejor resultado.
5.3.2. Código de ética (respeto, integridad, trabajo en equipo, pasión por el servicio)	Realizar talleres virtuales para los que laboran por teletrabajo.		
5.3.3 Motivación			
5.3.4. Comunicación			
5.4 Actividades deportivas y culturales			
5.4.1 Campeonatos deportivos	Inscripción al menos del 50% en las actividades deportivas y culturales.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ficha de inscripción de equipos deportivos y grupos o solistas en el área cultural 	Promover la integración y participación del personal a través de consolidación de equipos deportivos masculinos y femeninos, bailes, canto entre otras.
5.4.2 Evento cultural			
5.4.3 Premiación de las actividades deportivas y culturales			
5.4.4 Actividades en días especiales (cumpleaños, día de	Socialización al menos 1 mensaje de WhatsApp	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Registro de fechas de cumpleaños de los colaboradores. 	No hay cultura de compartir regalos de la empresa.

la madre, día del padre, convivio navideño)	felicitando a c/ colaborador por actividades especiales.		
---	--	--	--

5.5 Actividades de reconocimiento

5.5.1 Premio a la excelencia, Nombrar colaborador destacado por departamentos.	Promover la iniciativa y cooperación con transparencia con un indicador del 100% para reconocer, analizar y premiar las ideas del colaborador y desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ficha de inscripción para el concurso. ➤ Designar Jurado para actuar con transparencia en la premiación. 	Todas las actividades serán durante 1 año y la premiación para fin de año.
5.5.2 Socializar el Concurso de propuesta de ideas de mejoramiento.			
5.5.3 Premiación anual del concurso (bono, incentivo, beneficios)	Para las propuestas de ideas de mejoramiento ejemplos de temas como cambios de procesos, disminución de costos, etc.)		

Fase VI Evaluación: Evaluar el proyecto “Plan Institucional de Salario Emocional” por medio del cumplimiento de los objetivos y encuesta de salario emocional.

6.1 Socialización de la evaluación del proyecto	Informar al 100% de los colaboradores para aumentar la participación de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Volantes en carteleras y medios digitales. ➤ Socialización de la evaluación con el jefe inmediato. 	Dificultad en la comunicación interna.
6.2 Medición de Salario emocional en la empresa	Obtener el 100% de la participación para responder la encuesta SE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuesta salario emocional 	
6.3 Encuesta de satisfacción del proyecto de Plan Institucional de SE.	Obtener el 100% de la participación para responder la encuesta satisfacción y evaluar su continuidad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuesta satisfacción del plan SE 	Dificultad por equipo electrónico y acceso al internet
Fase VII Informe final: Realizar un informe con los resultados de la evaluación del proyecto “Plan Institucional de Salario Emocional” a los involucrados.			
7.1 Recolectar todos los informes de las herramientas y técnicas realizadas	Obtener el 100% de los datos requeridos de todas las herramientas aplicadas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resultados de grupo focal, guía de observación, encuestas, fotos, videos, e información de los buzones. 	Brindar la importancia de la confiabilidad y la manera de evaluar es confidencial en los instrumento

7.2 Procesamiento de los datos obtenidos de las técnicas e instrumentos aplicados	Contrastar los resultados y crear las conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informe final de los resultados de grupo focal, guía de observación, encuestas, fotos, videos, e información de los buzones. 	
7.3. Realización del informe final de evaluación del proyecto	Contenido del 100% de la Hoja de contenido del informe de Plan institucional de SE.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hoja de contenido del informe de Plan institucional de SE. ➤ Informe final 	
7.4. Entrega del informe a los directivos	Entrega del informe al menos a 2 directivos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informe final digital y en físico 	
7.5. Socialización del informe con los colaboradores.	Dar a conocer al 100% del personal de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Circular digital de los resultados 	Puede realizarse un evento para socializar el informe final.

Fuente: Elaboración propia.

6.8. Presupuesto

Tabla 15 Presupuesto Plan Institucional de Plan de Salario Emocional

No.	Descripción	Cantidad	Costo unidad	Monto (x año)
Recursos humanos				
1.	Honorarios Director del proyecto ½ tiempo	12 meses	Q 3,000.00	Q 36,000.00
2.	Honorario Asesor externo ½ tiempo	11 meses	Q 3,000.00	Q 33,000.00
3.	Honorarios 2 expertos para pilotaje	1 mes	Q 500.00	Q 1,000.00
Subtotal			Q 6,500.00	Q 70,000.00
Recursos materiales				
1.	Materiales de oficina (papel bond y 120grms., masking tape, marcadores, lapiceros)	12 meses	Q 100.00	Q 1,200.00
2.	Impresora y mantenimiento	12 meses	Q 150.00	Q 1,800.00
3.	Impresiones	12 meses	Q 100.00	Q 1,200.00
4.	Internet y saldo telefónico	12 meses	Q 100.00	Q 1,200.00
5.	Buzón de acrílico	1 mes (abr.)	Q 350.00	Q 350.00
6.	Evento día de la madre	1 mes (may.)	Q 1,500.00	Q 1,500.00
7.	Premios actividades deportivas	1 mes (jun.)	Q 500.00	Q 500.00
8.	Evento día del padre	1 mes (jun.)	Q 1,500.00	Q 1,500.00

9.	Premios actividades culturales	1 mes (jul.)	Q 1,500.00	Q 1,500.00
10.	Premio a la excelencia	1 mes (jul.)	Q 1,500.00	Q 1,500.00
11.	Materiales 4 talleres	1 mes (jun., jul., agost.,sept.)	Q 1000.00	Q 4,000.00
12.	Premio Concurso ideas	1 mes (oct.)	Q 1,500.00	Q 1,500.00
13.	Evento convivio navideño	1 mes (dic.)	Q 10,000.00	Q 10,000.00
14.	Informe empastado	1 mes (dic.)	Q 75.00	Q 75.00
15.	Copias de informe encuadernado	1 mes (dic.)	Q 45.00	Q 90.00
Subtotal			Q 19,920.00	Q 27,915.00

No.	Descripción	Cantidad	Costo	Monto (x año)
1.	Recursos Humanos	12 meses	Q 6,500.00	Q 70,000.00
2.	Recursos Materiales	12 meses	Q 19,920.00	Q 27,915.00
Subtotal			Q 26,420.00	Q 97,915.00
Improvistos 10%			Q 9,791.50	
Total			Q 107,706.50	

6.9. Cronograma

Tabla 16 Programación Planificación y diseño del Plan Institucional SE

Actividad	2022																							
	enero			febrero				marzo				abril				mayo				junio				
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Planificación																								
Revisión documental	■																							
Entrevista Gerente G.	■																							
Análisis de procesos																								
Determinar la viabilidad de acciones		■	■																					
Verificación de costos			■																					
Aceptación de ejecutar el proyecto.				■																				
Gestionar contratación del personal					■	■	■																	
Diseño																								
Creación de los componentes del Plan								■																
Construcción de guía de observación								■																
Construcción de guía focus group								■																
Construcción encuesta de participación								■																
Análisis FODA									■															
Presentación de herramientas a Dirección									■															
Aprobación de pilotaje									■	■														
Ajustes de las herramientas									■	■														
Pilotaje																								
Contactar a los expertos												■	■											
Entrega de herramientas / experto												■	■											
Modificaciones									■				■											

6.10. Evaluación del proyecto “Plan institucional de Salario Emocional”

Para la evaluación de dicho proyecto se contempla realizarse en 3 momentos de evaluación la inicial, concurrente y la final que permitirá conocer aspectos de diagnóstico, monitorización y poder realizar el informe con los resultados de la evaluación final donde se indique cuáles fueron los logros y áreas de mejora del plan institucional de Salario emocional. Una observación importante es que la propuesta está enfocada a mejorar el clima organizacional por lo tanto se recomienda que se realice la medición de clima organizacional nuevamente en el año 2023 para evaluar el impacto que ejerce el salario emocional en el CO. A continuación se muestra la evaluación del Proyecto:

Tabla 17 Evaluación del Proyecto Plan Institucional de SE

Inicial	Concurrente	Final
Recopilación de información acerca de las necesidades de la empresa y de los colaboradores	Evaluación de los procesos ejecutados por fases. (Véase en tabla 19)	Recopilación y análisis de los logros y áreas de mejora en la medición de SE y en la encuesta de satisfacción del proyecto, que permitirá presentar el informe final en base a los siguientes aspectos:
Revisión de los directivos de llevar a cabo el proyecto (recursos financieros, humanos y materiales)	Revisión de las actualizaciones o modificaciones según los directivos de la empresa y los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none">• El nivel de pertinencia siendo el grado en el cual los objetivos del proyecto sea consistente con las prioridades de desarrollo de la de la
Revisión de los datos recopilados en el buzón de quejas y sugerencias como también de la observación realizada.		

<p>Conocimiento de Salario emocional en los colaboradores de la empresa y la participación de actividades de reconocimiento, deportivas, culturales y especiales</p>	<p>Revisión del registro de participación de las actividades del proyecto.</p>	<p>empresa y colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La eficacia siendo el grado en el cual se logran los objetivos específicos y el propósito del proyecto • Eficiencia. Análisis de los resultados con relación al costo.
<p>Análisis de la necesidad de contratación de un asesor para agilizar los procesos.</p>	<p>Se evalúa la necesidad de ampliar y brindar sugerencias de un asesor para mejorar el impacto en los resultados finales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El impacto. incluyendo los efectos positivos y negativos, tanto aquellos que son deseados y estaban previstos, como los no previstos y no deseados. • Y la sostenibilidad o bien mantener los impactos positivos del proyecto.

Aunado a la evaluación por momentos se brinda la necesidad de especificar la evaluación concurrente realizada según el cronograma, en donde se especifica el tiempo transcurrido de las actividades propuestas, así mismo se establece el responsable a ejecutar los procesos descritos. Y finalmente la persona quien evaluará dicho proceso con imparcialidad y objetividad, en dado caso no se apruebe la contratación de un asesor se delega la evaluación al director del proyecto.

Tabla 18 Evaluación de Procesos

Objetivo: Identificar los aspectos de éxito en cada fase planteada y áreas de mejora para el proyecto.

Fase	Descripción	Tiempo transcurrido (año 2022)	Responsable	Evaluador
Fase I Planificación	Cumplimiento de la revisión exhaustiva de aplicación de Salario emocional e identificar las necesidades específicas de la dirección de la empresa.	Al finalizar la 2da. semana de enero (Tiempo a evaluar 1 semana).	Director del proyecto con apoyo de los directivos de la empresa.	Director del proyecto
Fase II Análisis	Aceptación de viabilidad del proyecto como la adquisición de recursos financieros, materiales y humanos para el mismo.	Al finalizar la 4ta. semana de febrero (Tiempo a evaluar 6 semanas).	Director del proyecto con apoyo de los directivos.	Director del proyecto
Fase III Diseño	Consolidación de las herramientas a aplicar como también el análisis FODA de la empresa.	Al finalizar la 3er. semana de marzo. (Tiempo a evaluar 3 semanas).	Director del proyecto con apoyo de los directivos y asesor externo.	Director del proyecto
Fase IV Pilotaje	Validación de las herramientas a aplicar en la empresa.	Al finalizar la 4ta. semana de marzo. (Tiempo a evaluar 2 semanas).	Director del proyecto y asesor externo, con apoyo de los directivos.	Asesor externo

<p style="text-align: center;">Fase V Ejecución</p>	<p>Verificación de la eficacia de la campaña de información, como también aplicación de las herramientas institucionales validadas para obtener datos relevantes acerca de Salario emocional.</p> <p>Verificación de la satisfacción de los talleres brindados al personal y actividades de reconocimiento, deportivas, culturales y especiales.</p>	<p>Al finalizar la 2da. semana de diciembre.</p> <p>(Tiempo a evaluar 32 semanas).</p>	<p>Director del proyecto y asesor externo</p>	<p>Asesor externo</p>
<p style="text-align: center;">Fase VI Evaluación</p>	<p>Cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados en cada fase del proyecto.</p> <p>Participación en el personal de la empresa en la medición de SE y en las evidencias del buzón de quejas o sugerencias para actualizar y renovar el proyecto según los resultados obtenidos.</p>	<p>Al finalizar la 3ra. semana de noviembre.</p> <p>(Tiempo a evaluar 2 semanas).</p>	<p>Director del proyecto y asesor externo</p>	<p>Asesor externo</p>

Fase VII Informe final	<p>Verificar el cumplimiento de recopilación de información de las herramientas y procesamiento efectivo.</p> <p>Cumplimiento de la socialización del informe con los directivos y el personal de la empresa</p>	<p>Al finalizar la 2da. semana de diciembre.</p> <p>(Tiempo a evaluar 6 semanas).</p>	<p>Director del proyecto.</p>	<p>Asesor externo</p>
-------------------------------	--	---	-------------------------------	-----------------------

Fuente: Elaboración propia

7. Referencias

Acevedo, M. (29 de octubre de 2020). (S. Motta, Entrevistador)

Asociación Española para la Calidad. (2019). Salario Emocional. Recuperado 25 septiembre, 2019, <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>

Blanco, N., & Alvarado, M. (2005). Escala de Actitud hacia el proceso de investigación. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(3), 537-544. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uscg/17195?page=3>

Bravo, A., González, G., & Duque, J. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una distribuidora de combustibles y alimentos. *Entramado*, 14(1), 12-31. doi:<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>

Brunet, L. (2014). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Concepciones del clima. Teoría del clima organizacional de Likert. Causas y efectos del clima organizacional. Clima organizacional y perfeccionamiento* (1 ed.). México: Trillas.

Capillas Forestiere. (1990). Obtenido de <http://capillasforestiere.com/>

Castañeda, D., Salinas, K., & Uribe, D. (2016). *Psicología positiva expresada en el salario emocional dirigido al área comercial de las compañías de tecnología*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia Facultad de Psicología.

Centro Europeo para la Prevención y el Control de Enfermedades. (2020). *Covid-19 situation update worldwide*. Report.

Cieps (2021). *Guía para la elaboración del trabajo de graduación y líneas de investigación en Postgrado*. Guatemala.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020a). *América Latina y el Caribe ante la Pandemia del Covid-19. Efectos económicos y sociales*. Informe Especial Covid-19 No. 1.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020b). *La pandemia del Covid-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Informe Especial Covid-19 No. 1.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020c). *Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME)*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/micro-pequenas-medianas-empresas-mipyme>
- Cortés, A., & Leal, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(1), 145-161. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6860603.pdf>
- Dávila, M. (2016). Validez y Confiabilidad de un instrumento para evaluar el Clima Organizacional en diferentes ramas de actividad económica. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 1(2), 410-434.
- Deodato, T., & Loo-Chávez. (2017). *El clima organizacional y su incidencia en la formación profesional de los docentes de las IES de la provincia de* (Vol. 3). Manabí, Ecuador. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.3.jun.1338-1358>
- Dini, M., & G., S. (2019). *My pymes América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Síntesis, Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/20), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago.
- Equipo de Revisores Investigadores CIEPs "Mayra Gutiérrez". (2018). *Guía para la elaboración de trabajo de graduación*.
- García, R. (2020). Medidas en el ámbito laboral derivadas de la situación provocada por el Covid-19. Visión Crítica. *La Razón Histórica. Revista hispanoamericana de Historia de las Ideas*(46), 103-132. Obtenido de <https://www.revistalarazonhistorica.com/46-10/>
- Gómez. (2011). El salario emocional. *Borrador de administración*, 47(7-8).

- González, F. (agosto de 2017). Qué es y cómo se paga el salario. de *Negocios del IEEM*, 80-81.
- Great Place to Work. (25 de 1 de 2020). Obtenido de <https://www.estrategiaynegocios.net/especiales/gptw/tendencias/1351611-460/c%C3%B3mo-funciona-el-modelo-great-place-to-work>
- Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas*. México: McGRAW-HILL Education.
- Hidalgo, E. (2019). *Plan de salario emocional en la empresa Mutualista Pichincha*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional de la Rioja.
- Ibáñez, I. (2019). *La retribución emocional: una tendencia clave en la compensación del empleado*. Universidad de Valladolid, Valladolid. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/286337815.pdf>
- Levering, R. (2013). *Great place to work*. Boston.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao, España: Devito.
- Littlewood, H., & Uribe, F. (2018). *Psicología organizacional en Latinoamérica* (1 ed.). México. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología: Manual Moderno.
- Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (3 ed.). (2010). México: Manual Moderno.
- Martínez, L. (25 de 1 de 2020). *¿Cómo construir un Great Place to Work® for ALL?* Obtenido de <https://www.estrategiaynegocios.net/especiales/gptw/tendencias/1351551-460/c%C3%B3mo-construir-un-great-place-to-work-for-all>
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Ministerio de Desarrollo Social (MIDES); Iniciativa sobre la Pobreza y Desarrollo Humano de Oxford (OPH). (2018). *IPMGt. Índice de pobreza multidimensional*. Guatemala.

Obtenido de https://mppn.org/wp-content/uploads/2019/10/Guatemala-Report-IPM-gt_29jul19-v1.1.pdf

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. (2 de octubre de 2020). Acuerdo Ministerial 234-2020. *Diario de CentroAmérica*, pág. 3. Obtenido de <https://republica.gt/2020/10/02/salud-hace-publicas-las-modificaciones-al-tablero-de-alertas-por-covid-19/>

Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (14 de junio de 2020). Acuerdo Gubernativo No. 79-2020. 1-10. Obtenido de <https://sgp.gob.gt/wp-content/uploads/2020/06/AG-079-2020.pdf>

Noguer, J. (10 de Septiembre de 2020). Obtenido de Great Place to Work: <https://www.greatplacetowork.com.bo/publicaciones/articulos/maximizar-el-potencial-humano-es-esencial-para-lograr-el-exito>

Olave, S., & Guzmán, P. (2004). *Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos Empresas Chilenas*. Santiago: Universidad de Chile.

OpenWebinars. (2020). *El salario emocional es el secreto de la retención del talento IT*. Obtenido de https://recursos.openwebinars.net/wp-content/uploads/2019/02/Openwebinars_Salarioemocional-2.pdf

Organismo Ejecutivo. (marzo de 6 de 2020a). Decreto Gubernativo 5-2020. *Diario de Centroamérica*, págs. 1-3. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.gt/wp-content/uploads/2020/07/Decreto-Gubernativo-5-2020-COVID-19.pdf>

Organismo Ejecutivo. (1 de abril de 2020b). Decreto 12-2020. *Diario de Centroamérica*, págs. 4-7.

Organización Internacional del Trabajo. (10 de noviembre de 2016). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros*. Ginebra. Obtenido de https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_534817/lang--es/index.htm

- Organización Internacional del Trabajo. (2020a). El Covid-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas. (1 Edic.). Observatorio de la OIT.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020b). *El teletrabajo durante la Pandemia y después de ella – Guía práctica*. Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020c). *Work from home: Human factors/ergonomics considerations for teleworking*. Ginebra. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/
- Organización Mundial de la Salud. (2017). *Global Health Expedienture*. Obtenido de <https://apps.who.int/nha/database/Select/Indicators/en>
- Organización Mundial de la Salud. (2020a). *¿Cómo podemos mitigar la propagación de la pandemia del COVID-19 en el lugar de trabajo? Una herramienta sencilla colaborativa para prevenir y mitigar riesgos en los lugares de trabajo*.
- Organización Mundial de la Salud. (2020b). Versión 1.4.
- Organización Mundial de la Salud. (2020c). <https://www.who.int/>.
- Orozco, O., del Castillo, N., & Román, J. (2018). *Seguridad integral en el trabajo: un enfoque psicosocial*. Cali, Colombia: Bonaventuriana. Obtenido de <http://www.editorialbonaventuriana.usb.edu.co/libros/2018/seguridad-integral-trabajo/index.html#>
- Ortiz, Z., Antonietti, L., Capriati, A., Ramos, S., Romero, M., Mariani, J., . . . Pecheny, M. (2020). *Preocupaciones y demandas frente a Covid-19. Encuesta al personal de salud*. Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <http://repositorio.cedes.org/bitstream/123456789/4545/1/Medicina2020%2880%291-9.pdf>
- Patlán, J., & Flores, R. (2013). *Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud* (Vol. 15). México, México. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v15n48/art06.pdf>

Presidencia de la República. (6 de marzo de 2020). Acuerdo Gubernativo 5-2020. *Diario de Centro América*, págs. 1-3. Obtenido de <http://www.guatecompras.gt/servicios/files/Decreto%20No%205%202020%20%20COVID%2019.pdf>

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Educación en Valores*, 1(25), 3-18. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>

Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración* (42), 43-61. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006497.pdf>

Temple, I. (1 de 3 de 2007). *El Comercio*. Obtenido de El Salario emocional: <http://blogs.elcomercio.pe/>

Wuido, P., & Suraty, M. (2017). *Concepción e importancia del salario emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro*.

ANEXOS



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Maestría en Gestión Humana y Organización



Escala EMCO adaptación Dávila 2016

Tema de investigación: Diagnóstico inicial del Clima Organizacional durante la Pandemia Covid-19. Se presenta la Escala con el objetivo de describir el clima organizacional durante la pandemia del covid-19 en las Capillas Forestiere. La población a quienes se dirige la escala es a los colaboradores de dicha empresa, por la maestrante Scarleth Motta quien cursa actualmente la Maestría en Gestión Humana y Organizacional.

Esta escala es parte del proceso de investigación con fines de graduación de la Maestría. La escala tiene un tiempo aproximado de 6 minutos. La información personal obtenida mediante la realización de la escala será utilizada única y exclusivamente para los propósitos del estudio referido a cargo de Scarleth Motta. Para garantizar el resguardo de la información, el manejo ético y seguro de su contenido.

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 Álvarez 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: scarleth.motta@gmail.com. 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

Sí _____ No _____

Escala EMCO adaptación Dávila 2016

#	Afirmación	nun ca	rara vez	casi siem pre	siem pre
1	Se siente satisfecho con sus actividades.				
2	Se siente realizado en su trabajo.				
3	Dentro de la organización, disfruta realizar sus actividades.				
4	Usted realiza con agrado sus actividades.				
5	Usted realiza sus actividades con entusiasmo.				
6	Usted brinda su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.				
7	Siente usted, que goza de libertad para elegir cómo hacer sus actividades.				
8	Usted siente, que es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.				
9	Usted siente que tiene la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.				
10	Usted se lleva bien con sus compañeros de trabajo.				
11	Usted siente que en la organización hay compañerismo entre los trabajadores.				
12	Usted siente confianza con sus compañeros para platicar cualquier tipo de problema.				
13	Cuando se incorpora un nuevo empleado, usted lo integra al grupo de inmediato.				

14	En la organización siente que todos forman parte de un mismo equipo.				
15	En su trabajo, siente que se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.				
16	En la organización, siente usted unión entre compañeros, que propicia un ambiente agradable.				
17	Siente usted que el director trata a su personal de la manera más humana posible.				
18	Siente usted que el trato de los superiores hacia usted es con respeto.				
19	Su jefe le brinda apoyo a usted en la realización de sus actividades.				
20	Usted siente que su jefe le brinda un buen trato.				
21	Usted siente que su jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.				
22	Usted siente que su jefe se le facilita guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.				
23	Siente usted que la organización emplea incentivos para que usted realice mejor sus actividades.				
24	Siente usted que dentro de la organización tiene posibilidad de ser beneficiado por su trabajo.				
25	Siente usted que la organización le otorga estímulos a para mejorar su desempeño.				
26	Usted siente que en la organización hay distintas formas de recompensarlo.				
27	Usted siente que el ambiente de trabajo le ofrece seguridad.				
28	Las condiciones higiénicas de su ambiente le son favorables.				

29	Existe orden, cuidado y el ambiente le resulta estéticamente agradable.				
30	Los equipos, muebles y espacio permiten realizar su trabajo cómodamente.				

Covid-19

31	Considera que la empresa cumple con las directrices sanitarias del Acuerdo Gubernativo 79-2020. (Distanciamiento social, estaciones de limpieza apropiada para el lavado de manos, con planes de prevención del Contagio del Covid)				
32	Le afecta la situación de pandemia en su vida laboral.				
33	Le afecta la situación de pandemia en su vida económica.				

Gracias por tu participación.

ENCUESTA DIAGNOSTICA SALARIO EMOCIONAL

1. ¿Cuál es su género? - Hombre - Mujer

2. ¿Cuál es su edad actual?

- 18- 24 años - 25- 34 años - 35- 44 años - 45- 54 años - Más de 54 años

3. ¿Cuál es su situación laboral actual? Pueda elegir más de una opción si fuera el caso.

- Trabajador. - Estudiante. - Desempleado.

4. ¿Conoce usted el concepto de salario emocional? (si la respuesta es afirmativa pase a la pregunta 6)

- Sí - No

5. Si le indico que el salario emocional se refiere a “todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales”, ¿Le es familiar dicho concepto?

- Sí - No

6. ¿A la hora de buscar una empresa en la que trabajar, valoras que ésta incluya en su retribución aspectos no económicos? - Mucho. - Bastante. - Poco.

7. Valore del 1 al 5, siendo 5 la máxima puntuación y 1 la menor, la importancia que le otorga a los siguientes beneficios:

- Horario flexible. - Días libres. - Trabajo a tiempo parcial. - Reconocimientos por el trabajo bien hecho. - Variedad de tareas. - Planes de formación. - Compañeros competentes. - Buenas condiciones de trabajo. - Objetivos del puesto bien definidos. - Espacios de ocio dentro de la empresa. - Compañeros agradables.

8. ¿La empresa emplea un paquete de beneficios y compensaciones no económicas?

- Sí - No -

9. ¿De qué manera cree que influye el salario emocional en su trabajo? Valore del 1 al 5, siendo 5 la mayor puntuación otorgada y 1 la menor.

- Aumento de la motivación. - Mejora del rendimiento y la productividad. - Aumento del sentimiento de pertenencia hacia la organización. - Mejora del clima laboral. 47 - Disminución del absentismo. - Reducción del estrés laboral.

10. ¿Cambiarías de trabajo por un mejor salario emocional? - Sí - No

11. Valorando con una puntuación del 1 al 5, **¿cómo está de acuerdo con la siguiente afirmación?** Siendo 5 “totalmente de acuerdo”, y 1 “total desacuerdo”. - “Las personas trabajarán donde puedan desarrollar su trabajo con más pasión, no donde ganen más”