

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Gestión del Talento Humano



**Retrasos en las compensaciones salariales y
su incidencia en el clima laboral**
(Tesis de Maestría)

Licda. Leslye Graciela López Monterroso

Guatemala, enero 2014

**Retrasos en las compensaciones salariales y
su incidencia en el clima laboral**

(Tesis de Maestría)

Licda. Leslye Graciela López Monterroso

Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas (Asesor)

M. Sc. Anabella Cerezo de García (Revisora)

Guatemala, enero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora de Maestría

REF.:UPANA.C.C.E.E.0018-2013-MSc.GTH.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 10 DE DICIEMBRE DEL 2,013**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Byron Eduardo Ipiña Vargas, asesor y M. Sc. Anabella Cerezo de García, revisora de la Tesis, titulada: "RETRASOS EN LAS COMPENSACIONES SALARIALES Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL", elaborada por la licenciada Leslye Graciela López Monterroso, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Gestión del Talento Humano.



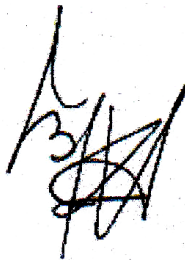
Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 31 de octubre de 2013.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la tesis con el tema **“Retrasos en las compensaciones salariales y su incidencia en el clima laboral”**, presentado por la estudiante: **Leslye Graciela López Monterroso**, previo a optar al grado académico de **“Maestría en Gestión del Talento Humano”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Byron Eduardo Ipifia Vargas
Colegiado activo No. 16,224
Asesor

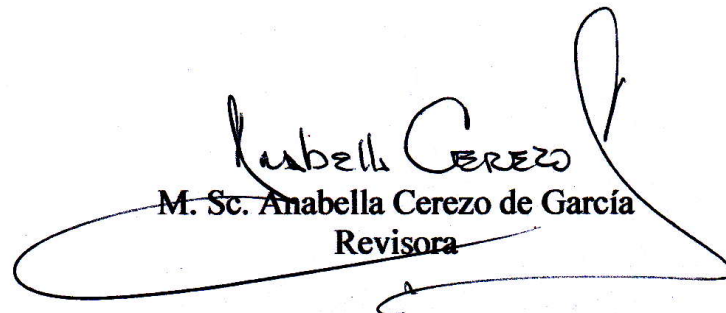
Guatemala, 29 de noviembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Tesis con el tema **“Retrasos en las compensaciones salariales y su incidencia en el clima laboral”**, presentado por el estudiante: **Leslye Graciela López Monterroso**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Gestión de Talento Humano”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,


M. Sc. Anabella Cerezo de García
Revisora

c.c file

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes de la organización	1
1.2 Organigrama	3
1.3 Descripción de los procesos generales de trabajo que se ejecutan en FNG	4
1.4 Misión	5
1.5 Visión	6
1.6 Valores	6
1.7 FODA de FNG	7
Capítulo 2	
2. Marco teórico	8
2.1 Clima laboral	8
2.1.1 Definición de clima laboral	8
2.1.2 Importancia del clima laboral	8
2.1.3 Dimensiones del clima laboral	10
2.1.4 Componentes del clima laboral	11
2.1.5 Clasificación de clima laboral	13
2.1.6 Instrumentos para estudiar el clima laboral	16
2.1.7 Clima laboral y satisfacción laboral	17
2.1.8 Factores que influyen en el clima laboral	17
2.2 Compensaciones salariales	18
2.2.1 Compensación	18
2.2.2 Objetivos de las compensaciones	19
2.2.3 Sueldos y salarios	20
2.2.4 Retrasos en las compensaciones salariales	31
2.2.5 Remuneración y clima laboral	32

Capítulo 3

3. Planteamiento del problema	33
3.1 Enunciado y formulación del problema	33
3.2 Objetivos	33
3.2.1 Objetivo general	33
3.2.2 Objetivos específicos	33
3.3 Alcances y límites	34
3.4 Justificación	34
3.5 Viabilidad del estudio	35
3.6 Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema	35
3.7 Tipo de estudio	36
3.8 Sujetos de la investigación	36
3.9 Determinación de la muestra	36
3.10 Instrumentos de investigación	36

Capítulo 4

Presentación de resultados	38
----------------------------	----

Capítulo 5

Discusión de resultados	53
-------------------------	----

Conclusiones

56

6. Propuesta

58

6.1 Introducción	58
6.2 Objetivos	58
6.2.1 Objetivo general	58
6.2.2 Objetivos específicos	58
6.3 Justificación	59
6.4 Desarrollo de la propuesta	60

6.4.1 Capacitación: Manejo del estrés y trabajo bajo presión	60
Actividad	60
Objetivo general	60
Objetivos específicos	60
Temario	61
Responsables	62
Participantes	62
Desarrollo del programa de capacitación	63
Recursos físicos	63
Inversión por participante	63
Total de la inversión	63
6.4.2 Curso: Liderazgo, motivación y comunicación	64
Actividad	64
Objetivo general	64
Objetivos específicos	64
Temario	64
Responsables	64
Participantes	65
Desarrollo del curso	65
Recursos físicos	65
Inversión por participante	65
Total de la inversión	65
6.4.3 Simposio: Finanzas personales	66
Actividad	66
Objetivo general	66
Objetivos específicos	66
Temario	66
Responsables	66
Participantes	67
Desarrollo del simposio	67
Recursos físicos	67
Inversión por participante	67
Total de la inversión	67
Precios adicionales	68

Contenido de ilustraciones

Ilustración No. 1 Organigrama de FNG	3
Ilustración No. 2 Esquema: FODA de FNG	7
Ilustración No. 3 Gráfica 1: Implicación	38
Ilustración No. 4 Gráfica 2: Cohesión	39
Ilustración No. 5 Gráfica 3: Apoyo	39
Ilustración No. 6 Gráfica 4: Autonomía	40
Ilustración No. 7 Gráfica 5: Organización	41
Ilustración No. 8 Gráfica 6: Presión	41
Ilustración No. 9 Gráfica 7: Claridad	42
Ilustración No. 10 Gráfica 8: Control	43
Ilustración No. 11 Gráfica 9: Innovación	43
Ilustración No. 12 Gráfica 10: Comodidad	44

Ilustración No. 13	
Gráfica 11: Factores que afectan el clima laboral	45
Ilustración No. 14	
Gráfica 12: ¿El retraso en los salarios afecta el clima laboral?	46
Ilustración No. 15	
Gráfica 13: Consecuencias de la demora en el pago del salario	46
Ilustración No. 16	
Gráfica 14: La demora de los salarios, ¿afecta las relaciones entre compañeros de trabajo?	47
Ilustración No. 17	
Gráfica 15: Falta de compromiso e interés cuando no se recibe el salario a tiempo	47
Ilustración No. 18	
Gráfica 16: Tras la demora de los salarios, ¿los jefes dejan de animar al personal?	48
Ilustración No. 19	
Gráfica 17: La impuntualidad en el pago de los salarios ¿le impide ser autosuficiente y tomar la iniciativa?	49
Ilustración No. 20	
Gráfica 18: Cuando no ha recibido a tiempo su salario ¿Su trabajo deja de ser eficiente?	49
Ilustración No. 21	
Gráfica 19: Presión en el ambiente de trabajo cuando se retrasan los salarios	50
Ilustración No. 22	
Gráfica 20: ¿La demora en el pago del salario afecta la estabilidad en el trabajo?	51
Ilustración No. 23	
Gráfica 21: Cumplimiento de las reglas y expectativas de la institución cuando se han retrasado los salarios	51

Resumen

Esta investigación se realizó con el objetivo de determinar cuáles son las principales causas que afectan el clima laboral de los empleados de FNG, cuyo contenido se describe de la siguiente manera:

En el capítulo 1, se presentan los antecedentes de la institución, describiendo aspectos como el origen de la institución, la estructura organizacional, los servicios que presta al público y el análisis de los factores internos y externos a través de la matriz de FODA.

En el capítulo 2, se describe el marco teórico en el que se incluye toda la información teórica que sirvió de base para investigar el tema objeto de estudio.

En el capítulo 3, se enuncia el planteamiento del problema y la metodología de la investigación que incluye: la pregunta de investigación y el problema a investigar, el objetivo general, los objetivos específicos, los alcances y límites, la justificación, sujetos, entre otros.

En el capítulo 4, se presentan los resultados de la investigación en el que se llevó a cabo un análisis del clima laboral de FNG, producto de la información obtenida de las fuentes de la investigación a través de los instrumentos utilizados.

En el capítulo 5, se realizó el análisis y discusión de resultados, se hizo una comparación con el marco teórico y se concluyó que el clima laboral actual de FNG presenta áreas débiles que necesitan mejorarse de forma inmediata para que los empleados puedan desenvolverse dentro de un ambiente de trabajo agradable y de esta forma, mejorar el desempeño de sus actividades diarias.

En el capítulo 6, finalmente se presenta una propuesta, que brinda como alternativa de solución una propuesta en función a las áreas detectadas como débiles, con el fin de mejorar el clima laboral de la institución.

Introducción

Este estudio tiene como finalidad determinar las causas principales que afectan el clima laboral de los empleados de FNG.

El retraso de las compensaciones salariales es un fenómeno que se ha venido dando a lo largo de varios años en FNG, debido a que la institución depende económicamente de aportes y donaciones tanto de entidades del gobierno, como de donaciones de empresas del sector privado. Esta situación podría ser un factor que influye negativamente en el clima laboral, por lo que se considero necesario abordar el tema.

El clima laboral es un tema de gran importancia hoy día para algunas organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Sin embargo, aún existen organizaciones que no le dan la suficiente importancia al tema de clima laboral, y en realidad es un aspecto fundamental en el desarrollo estratégico de cualquier empresa.

El clima laboral puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, organización, presión, apoyo, apertura y comodidad entre otras.

Cuando los empleados valoran el clima laboral como adecuado, cálido o positivo, es porque consideran que éste permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo, el clima laboral también puede ser percibido como negativo por parte

de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma.

Existen diversos factores que pueden afectar el clima laboral, uno de ellos puede ser la falta de satisfacción con la forma o tipo de compensación salarial obtenida, esto puede llegar a afectar la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el clima laboral, disminuir el desempeño, llevar a ausentismo, rotación y a otras formas de protesta pasiva tales como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la organización:

FNG es una institución creada en 1984 como una organización privada, sin fines de lucro, para erradicar los problemas de salud y educación en la población más vulnerable de Guatemala.

Sus fundadores reunieron a un equipo de profesionales en diferentes ámbitos, con quienes asumieron la visión y el compromiso de llevar salud y desarrollo a todas las familias, sin importar su condición económica.

Los pioneros de la institución, un grupo de médicos guatemaltecos que juntamente con otros profesionales de distintas especialidades, tomaron con mucha preocupación la alarmante mortalidad de niños y madres por la falta de atención del personal que laboraba en el sector de salud, que por falta de voluntad de algunos funcionarios públicos, aunado a los recursos limitados, muchas veces mal administrados, impedían que fueran aprovechados al máximo ante la creciente demanda de atención médica especializada.

Con pocos recursos, mucha voluntad y entusiasmo se inició el proyecto que gracias a Dios y al apoyo de personas altruistas y empresas de la iniciativa privada confiaron en esa noble causa.

Se han recorrido 25 años y en el transcurso de ese tiempo ha contribuido al mejoramiento de la calidad de vida de la población materno-infantil de Guatemala.

Desde el surgimiento a finales 1984, FNG se ha convertido en mediadora de programas de salud, transformando sus esfuerzos en una esperanza de salvación y mejoramiento en la calidad de vidas para miles de niños.

FNG ha buscado apoyar a los niños del presente para que tengan un mejor futuro y por consiguiente puedan ser mejores ciudadanos protagonistas del desarrollo de la sociedad guatemalteca.

Durante el transcurrir del tiempo, se han compartido y mediado con más de 25 instituciones internacionales, que han apoyado los programas de FNG para lograr los objetivos en recursos y ampliación de los servicios.

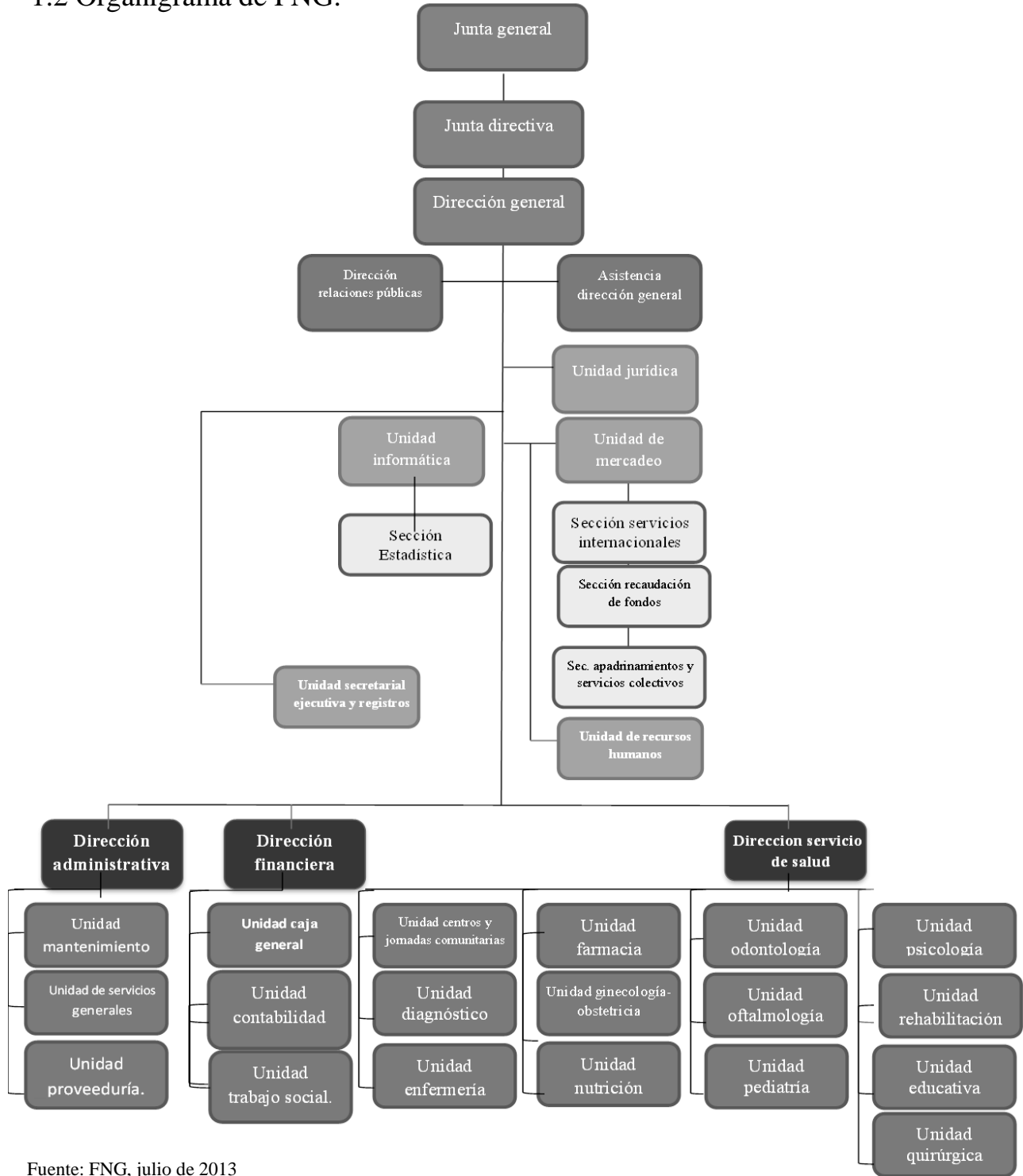
La atención médica de alta calidad, se ha constituido en el estandarte de la institución que, con el paso de los años, ha logrado incorporar una serie de servicios de salud imprescindibles para que cada ser humano alcance un óptimo desarrollo.

Los esfuerzos de la institución a la fecha han centrado especial atención en la niñez guatemalteca, para quienes han sido habilitadas más de 17 unidades médicas, que incluyen un hospital para la atención quirúrgica y programas de desarrollo psicológico y educativo; aspectos que en el pasado, eran solo un sueño para los directores de FNG. Cada año, la institución ha ido incorporando servicios, equipo y programas que evidencian un crecimiento con calidad y desarrollo.

A continuación se presenta el organigrama general de FNG, que describe gráficamente la estructura organizacional, los niveles jerárquicos y los puestos más importantes.

Ilustración No. 1

1.2 Organigrama de FNG:



Fuente: FNG, julio de 2013

La junta general, la junta directiva y la dirección general son los tres entes de mayor rango en FNG, de estos se dependen las distintas direcciones o gerencias dentro de las que están la dirección de relaciones públicas, dirección administrativa, dirección financiera y la dirección de servicios de salud, estas direcciones tienen a su cargo las distintas unidades y de estas dependen las diferentes secciones.

1.3 Descripción de los procesos generales de trabajo que se ejecutan en FNG

Actualmente, FNG cuenta con varias unidades entre las que se encuentran:

- Unidad pediátrica:

Tiene como función recibir por primera vez a los niños y niñas, a quienes se les da atención en salud y seguimiento clínico correspondiente. Desarrolla los siguientes programas:

- Programa niño sano:

Se encarga de monitorear el desarrollo de cada niño, que incluye la toma de peso, talla, signos vitales y el control del esquema de vacunación.

- Programa de niño enfermo:

Brinda atención a niños que sufren de alguna enfermedad o condición que requieren visitas más frecuentes con su pediatra.

- Programa de subespecialidades pediátricas:

En la actualidad la unidad pediátrica cubre 21 subespecialidades pediátricas entre las que se encuentran: genética, endocrinología, cardiología, ortopedia, neurocirugía, urología, gastroenterología, otorrinolaringología, dermatología, alergología, nefrología, reumatología, neonatología, infectología, inmunología, endocrinología y nutrición.

- Unidad de odontología:

Atiende a guatemaltecos, especialmente de la población materno-infantil, con la finalidad de favorecer el cuidado de la salud oral.

- Unidad de rehabilitación:

Presta servicios integrales y una nueva esperanza a los niños discapacitados de Guatemala.

- Unidad de psicología:

Se enfocada en el bienestar emocional de las personas, implementando de una forma especial y diferente programas especiales para niños, realizando talleres de terapias individuales y de grupo con el propósito de mejorar los niveles de vida tanto personal como social.

- Unidad de oftalmología:

Le da cobertura y atención en el área médico-quirúrgica oftalmológica a la población guatemalteca de todas las edades.

- Unidad de gineco-obstetricia:

Con el fin de proporcionar un servicio integral que, además de dar cobertura a mujeres de todas las edades, también brinde atención a futuras madres durante la gestación y el parto, la fundación ha creado la unidad de gineco-obstetricia.

- Medicina general:

FNG ha habilitado a partir de este año, la clínica de medicina general para atender las principales dolencias que se presentan en pacientes adultos.

Acerca de FNG:

1.4 Misión:

Ser la organización no gubernamental sin fines de lucro de mayor prestigio nivel nacional e internacional, caracterizada por sus más altos estándares de calidad en la atención y prestación de servicios de salud y educación a la población materno-infantil de Guatemala.

1.5 Visión:

Prestar de manera integral servicios especializados en salud y educación a la población más necesitada que por diversas razones no pueden ser beneficiarios de la cobertura del sistema nacional de salud, trabajando de manera conjunta con instituciones internacionales y la iniciativa privada.

1.6 Valores:

- Integridad: Es la capacidad del ser humano para decidir sobre su comportamiento por sí mismo.
- Trabajo en equipo: Consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas, que conforman, a su vez, un grupo de trabajo.
- Fraternidad: La unión y buena correspondencia entre hermanos o entre los que se tratan como tales.
- Honradez: Se refiere a la cualidad con la cual se designa a aquella persona que se muestra, tanto en su obrar como en su manera de pensar, como justa, recta e íntegra.
- Disciplina: Es la capacidad de enfocar los propios esfuerzos en conseguir un fin.
- Responsabilidad: Es la capacidad de responder a sus obligaciones.
- Honestidad: Es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo.
- Excelencia: Conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales.
- Lealtad: Es la fidelidad o devoción a una persona, país, grupo o causa.
- Dignidad humana: Un ser debe tener derecho innato de respeto y trato ético.

Ilustración No. 2

1.7 Esquema: FODA de FNG

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Avances médicos en especialidades de pediatría. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica interna que afectaría de dos formas: <ul style="list-style-type: none"> - Aumento explosivo de pacientes. - Disminución del presupuesto.
	<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas extranjeros para trabajar en jornadas regulares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos virus y enfermedades que pongan en riesgo la salud física de los trabajadores.
	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de diversas organizaciones nacionales e internacionales a través de jornadas quirúrgicas. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Donaciones de diversas entidades, tanto del extranjero como del país. 	
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar físico de fácil acceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demasiada demanda de pacientes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención retardada en algunos servicios por alta demanda de pacientes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal médico especializado y profesional con equipos nuevos y material suficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de presupuesto.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con la mayoría de especialidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Donaciones e ingresos impuntuales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de los médicos con su servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con los médicos suficientes para ofrecer atención rápida y expedita, esto a causa del gran número de pacientes que deben de ser atendidos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Atención exclusiva. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de apoyo clínico y terapéutico. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios gratuitos y a bajo costo. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Atención abierta: policlínicos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Atención cerrada: hospitalización. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de pertenencia de los colaboradores. 	

Fuente: FNG, julio de 2013.

Capítulo 2

2. Marco teórico

2.1 Clima laboral

2.1.1 Definición de clima laboral

El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales distinguen una organización de otras organizaciones, son relativamente duraderas en el tiempo e influyen en la conducta de la gente en las organizaciones.

Bajo esta concepción, “El clima laboral está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente (la cultura, su entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno compuesto por las personas (Gan, 2007:173).

Clima laboral es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características (Scat, 2003).

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (Rubio, 2013).

2.1.2 Importancia del clima laboral

Hay distintas aproximaciones al concepto de clima laboral, aproximaciones, mayoritariamente, que destacan la importancia del clima sobre la motivación y el rendimiento profesional.

1) Pone el peso de factores organizacionales –visión más objetiva-. Las características más relevantes son que el clima:

- Es externo al individuo.
- Rodea al individuo, pero es distinto de las percepciones.
- Existe en la realidad organizacional.

2) Pone el peso en factores individuales o psicológicos –visión más subjetiva-. El clima está formado por las percepciones, actitudes e interacciones entre los individuos que integran la organización.

Otros factores de importancia del clima laboral son:

- El clima laboral, como atmósfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos (su conducta, actitudes y sentimientos) ante las rutinas, las reglas o normas, las políticas emanadas por la dirección.
- El clima afecta directamente el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.
- El clima laboral recibe el impacto de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, al tiempo que afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El clima laboral es influenciado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, promoción y movilidad funcional, etc. Estas variables, a su vez, pueden verse afectadas por el clima laboral (Gan, 2007).

2.1.3 Dimensiones del clima laboral

Gran parte de los esfuerzos de quienes estudian el clima organizacional se han centrado, en definir el concepto y aislar dimensiones que permitan concretarlo. Sin embargo, la dificultad de establecer esta definición unitaria de lo que sea aquello que se ha llamado clima y que por su propia naturaleza trasciende a una percepción horizontal de la vida ordinaria en el juego de causas y efectos, ha llevado a tomar el camino del análisis dimensional a partir de sus efectos o de las prácticas o procedimientos capaces de influir sobre él.

Se habla indistintamente de factores o dimensiones refiriéndonos a las distintas facetas que parecen constituir los elementos más sobresalientes del complejo fenómeno del clima laboral (Chiang, Martín & Núñez, 2010:54).

Una de las descripciones mencionadas en la literatura del clima laboral fue la realizada por Rudolf Moss en su prueba de escalas de clima social, ahí se describieron diez dimensiones principales del clima en las organizaciones:

1. Implicación
2. Cohesión
3. Apoyo
4. Autonomía
5. Organización
6. Presión
7. Claridad
8. Control
9. Innovación
10. Comodidad

Implicación: Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.

Cohesión: Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros de trabajo.

Apoyo: Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.

Autonomía: Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

Organización: Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.

Presión: Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

Claridad: Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo.

Control: Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.

Innovación: Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

Comodidad: Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.
(Gan, 2007:201)

2.1.4 Componentes del clima laboral:

De las diferentes aproximaciones al concepto de clima laboral, se han distinguido dos tipos de componentes: subjetivos y objetivos.

- 1) Componentes subjetivos: Relativos a los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación, con un componente relacional muy significativo, ya sea con el propio grupo de trabajo, con el supervisor o jefe de grupo o con los miembros de los grupos que coexisten en el mismo ámbito de trabajo.

- 2) Componentes objetivos: Relativos al ambiente y a las condiciones de trabajo (instalaciones, recursos y facilitadores, formas y métodos de trabajo) (Gan, 2007:188.).

Gan (2007) describe los componentes de forma más detallada de la siguiente manera:

Clima laboral	
componentes subjetivos	componentes objetivos
Autonomía (opuesto a control) Poder tomar decisiones en su puesto de trabajo y dentro de sus responsabilidades. Componente individual, por tanto tiene que ver con la percepción de la persona.	Condiciones físicas y de prevención de riesgos laborales (opuesto a incumplimiento de las condiciones mínimas y de legislación sobre prevención de riesgos laborales) Plan de prevención de riesgos laborales y medidas de ergonomía y de prevención de riesgos psicosociales.
Participación (opuesto a pasividad-indiferencia) Posibilidad de acción e influencia de cada persona en procesos colectivos (de su propio ámbito, de temas generales: calidad, mejoras, etc.)	Política salarial (opuesto a ausencia de política salarial o ineficaz/injusta) Política salarial con fijos y variables en función de la productividad.
Liderazgo (opuesto a ausencia de liderazgo) Capacidad de conducción hacia la consecución de objetivos de la organización por medio de acciones no coercitivas.	Diseño del puesto de trabajo (opuesta a caos o inexistencia de diseño del puesto de trabajo) Prever las necesidades del trabajador (espacio, materiales, funciones responsabilidades).
Comunicación (opuesto a incomunicación) Existencia de canales para compartir.	Procesos y formas de trabajar (opuesto a ausencia de procedimientos, instrucciones, equipamientos, etc.) Procedimientos, TIC, instrucciones, acceso a información. (pp. 188).

2.1.5 Clasificación de clima laboral

Las percepciones situacionales sobre el clima laboral, pueden ser clasificadas atendiendo tres criterios: nivel, tipo y tipologías. A continuación se presentan los distintos climas que puedan definirse a partir de los criterios mencionados.

➤ Nivel descriptivo

Por nivel del clima se entiende el nivel del referente al que aluden las descripciones del individuo. Estas descripciones pueden referirse a contextos sociales de diferente nivel: micro, medio y macro. Así se puede hablar de clima del grupo de trabajo, clima departamental y clima organizacional.

El nivel del clima refleja la unidad sobre la cual el individuo proporciona descripciones (el objeto del nivel descriptivo). Sin embargo el individuo es la fuente de información (Chiang, et al. 2010:45.46).

➤ Tipos

Los debates sobre el significado de las diferencias perceptuales y la dispersión en las puntuaciones del clima dentro de las unidades organizacionales han estimulado la proliferación de tipos de clima: psicológico, agregado, colectivo y de la organización.

- Clima psicológico: Se compone esencialmente de las percepciones que tienen los individuos de sus entornos. De naturaleza psicológica y abstracta, estas percepciones reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno.
- Clima agregado: Es el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o colectivo social a un cierto nivel jerárquico formal (por

ejemplo la organización, el departamento y el grupo de trabajo). Los climas agregados se construyen basándose en la pertenencia de los individuos a algunas unidades identificables de la organización formal, y en el nivel de acuerdo o consenso de las percepciones dentro de la unidad.

- **Clima colectivo:** Los climas colectivos surgen del acuerdo entre individuos sobre las bases de sus percepciones acerca de los contextos organizacionales; sin embargo, en contraste con el clima agregado, los climas colectivos no necesitan solaparse con las unidades formales. Los climas colectivos están compuestos de individuos para quienes las situaciones tienen un significado común. Esencialmente los climas colectivos son identificados analizando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinando estas, independientemente de la pertenencia de los sujetos a determinados grupos formales, en grupos de sujetos que presenten puntuaciones similares de clima.
- **Clima organizacional:** Se ha definido el clima organizacional como las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona (Chiang, et al. 2010, pp. 46.47.48).

➤ Tipología

Las tipologías identifican y caracterizan los climas como configuraciones totales, integradas de propiedades. Así se puede hablar de un clima abierto, democrático, comunitario o robusto, que si bien puede ser valorado en términos de dimensiones, se entiende como totalidades. En una tipología se etiquetan conjuntos de atributos que pueden ser diseccionados dimensionalmente (Chiang, et al, 2010:49).

Variables y tipos de clima laboral

Aquí se detallan, partiendo de las premisas de multidimensionalidad, diferentes variables y tipos de clima laboral.

Existen cuatro tipos de clima según algunos autores, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo.

Clima de tipo autoritario:

- Sistema I. Autoritario explotador: La dirección no posee confianza en sus empleados. El clima que se percibe es de temor, la interacción entre los supervisores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- Sistema II. Autoritarismo paternalista: Existe confianza entre la dirección y sus subordinados. Se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. Desde afuera da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado (Gan, 2007:195).

Clima de tipo participativo:

- Sistema III. Consultivo: Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe delegación. La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.
- Sistema IV. Participativo en grupo: La dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente (Gan, 2007:195).

2.1.6 Instrumentos para estudiar el clima laboral

Los estudios psicométricos de validez y fiabilidad, los análisis sobre la estructura y factorización del constructo de clima laboral, así como los test y cuestionarios sobre clima han ido aumentando desde los años sesenta hasta la actualidad.

Gan (2007), describe algunos de los cuestionarios más conocidos en el análisis de clima laboral, son los siguientes:

- CLA (clima laboral) de S. Corral y J. Pereña. En ediciones TEA, S.A. Test que evalúa ocho variables: organización, implicación, innovación, información, autorrealización, condiciones, relaciones y dirección. La combinación de los elementos más representativos ofrece una puntuación global de clima laboral.
- Work Environment Scale (WES) de Moss. Es un instrumento, compuesto por 90 ítems con respuesta dicotómica verdadero/falso, evalúa las siguientes dimensiones del clima organizacional: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad. Las dimensiones de implicación, cohesión y apoyo configuran el factor de relaciones interpersonales; las dimensiones de autonomía, organización y presión configuran el factor de autorrealización; y finalmente, las dimensiones de claridad, control, innovación y comodidad, el factor de estabilidad/cambio.
- Organizacional Climate Questionnaire. Traducido y adaptado a España (1995) como cuestionario de clima y cultura organizacional FOCUS-93. La estructura factorial del cuestionario responde a las dimensiones de flexibilidad, control, orientación interna y orientación externa.
- Cuestionario de clima organizacional, instrumento multidimensional para revisar las percepciones del empleado sobre el clima laboral. De Adrián Furnham. Instrumento que

comprende, en sus 108 ítems, catorce factores: claridad del papel, comunicación, sistema de remuneración, desarrollo profesional y carrera, planificación y toma de decisiones, innovación, relación con el cliente, equipo de trabajo y soporte, calidad del servicio, conflictividad con los mandos, compromiso y moral, formación y aprendizaje y dirección.

- Cuestionario general de clima de Bavel y Gan, que mide diferentes constructos del clima laboral como: aspectos higiénicos y de motivación; y la comunicación, gestión, dirección y organización (Gan, 2007:201.202).

2.1.7 Clima laboral y satisfacción laboral

El clima laboral y la satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral, y que, en consecuencia, afectan su desempeño. Las investigaciones en el contexto organizacional ha reconocido tradicionalmente la importante influencia del clima laboral sobre una gran variedad de procesos y resultados en las personas y en las organizaciones; dentro de estos se destacan entre muchos otros aspectos: la motivación, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación, el compromiso, el logro de metas, la satisfacción, y el desempeño laboral.

2.1.8 Factores que influyen en el clima laboral:

El clima se estructura tanto por las influencias del medio ambiente inmediato que rodea a la organización, como por los factores y las condiciones que se dan dentro de la misma organización, es decir los factores que influyen en la conformidad del clima pueden ser externos e internos.

Por tanto, el clima organizacional es el reflejo o efecto resultante de:

- Las influencias de los factores externos de la organización como clientes, proveedores, presiones sindicales y de los medios de comunicación.

- Las interacciones de las personas con el ambiente físico de la organización y las percepciones que se generan sobre ella.
- Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.
- Los sistemas de trabajo, las condiciones y las exigencias del mismo.
- Los factores subyacentes de la cultura organizacional.
- El estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad de los jefes y supervisores.

2.2 Compensaciones salariales

2.2.1 Compensación:

La compensación es una relación de intercambio o retribución del trabajo, que puede ser o no de carácter financiero (Morales, 2004).

- Para el empleado: la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación. También es la fuente principal de ingreso; por ello se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social. En esencia se trata de una relación de intercambio. El trabajo se retribuye con compensaciones que pueden ser de carácter financiero o no financiero. Las cuales pueden ser a su vez directas e indirectas.

Las compensaciones de carácter financiero son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones; e indirectas, llamadas también beneficios, cuando reciben toda clase de recompensas que no están incluidas en las compensaciones directas, como vacaciones y seguros. Adicionalmente, las compensaciones no financieras, por ejemplo las alabanzas y el reconocimiento, también afectan la satisfacción del personal (pp. 6).

- Para los empresarios. las compensaciones son un costo de operación. En muchas organizaciones, los costos laborales suman más del 50% del total de costos. El hecho de que

las compensaciones influyan en el comportamiento y actitudes laborales de los trabajadores, es una razón importante para asegurar que los sistemas de compensación tengan una sólida administración y se diseñen de manera equitativa y justa (pp. 7).

2.2.2 Objetivos de las compensaciones

- Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Ya que las compañías compiten una contra otra con el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. En ocasiones, se necesita un incentivo adicional – una tasa salarial más alta- para atraer a quienes trabajan en otras compañías (Aguirre, Gómez & Fernández, 2011).
- Retener a los empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. El nivel de compensación debe ser competitivo para prevenir este fenómeno.
- Garantizar la igualdad. La administración de sueldos y salarios, postula como un objetivo esencial, lograr la igualdad interna y la externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la forma, igual retribución a igual función. La igualdad externa significa que se cubra a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.

- Controlar los costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede estar compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.
- Cumplir con las disposiciones legales. Con otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir con las disposiciones legales y vigentes.
- Mejorar la eficiencia administrativa. Al procurar los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por rediseñar un programa que se administre con la eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios (Aguirre, et al. 2011:13.14).

2.2.3 Sueldos y salarios

El código de trabajo define el salario o sueldo como la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste.

El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede pactarse:

- a) Por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, día u hora);
- b) Por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo); y

c) Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono (Código de trabajo, 2010:50)

Tipos de salarios

El término salario, mediante diversas adjetivaciones, expresa una gran variedad de formas o tipos de remuneración, que conviene saber distinguir con la debida precisión. Urquijo & Bonilla (2008), describen una categorización de las denominaciones más usuales de las formas y tipos de salario, que se encuentran en los manuales o en la práctica de la administración de salarios.

1. Atendiendo a su valor: salario nominal y salario real.

- Salario nominal: Es la cantidad de especie monetaria recibida por el trabajador como remuneración, en determinado momento, a cambio de la prestación de sus servicios.
- Salario real: Expresa la cantidad efectiva de bienes y servicios que es posible procurarse con el salario nominal, (de acuerdo al costo de vida).

2. Por el medio de pago: salario en dinero, en especie y mixto.

- Salario en dinero: el pago efectuado en moneda legal del país.
- Salario en especie: el pago efectuado en mercancía, productos, servicios, alimentos, cesta ticket (bonos de alimentación), bonos especiales, etc.
- Salario mixto: el pago efectuado en parte en dinero y parte en especie.

3. Por la forma de estimar o medir el trabajo.

➤ Según el tiempo utilizado en tareas ordinarias:

- Jornal: remuneración por tiempo de jornada (diario, nocturno, mixto)
- Salario semanal: remuneración de la semana (obreros)
- Salario quincenal: remuneración de una quincena (empleados)
- Salario o sueldo mensual: remuneración de un mes (empleados)
- Salario o sueldo anual: remuneración de un año (ejecutivos)

➤ Según el resultado obtenido:

- Destajo: pago por unidad de tarea realizada, por piezas, etc.
- Contrata: pago en forma global por una obra a realizar.
- A comisión: salario en proporción al valor del producto o de las ventas.

➤ Mixto: a jornal y destajo, a jornal y por piezas, etc.

- Primas: cantidad adicional estipulada de acuerdo a la producción.
- Premios: cantidad adicional por productividad, como incentivo.
- Bonificaciones: cantidades adicionales por participación en los beneficios finales.

➤ Según el alcance de las tareas u horarios:

Recargos por horas extras, por tareas riesgosas

Recargos por descanso no gozado

Recargos por primas, premios, gratificaciones

4. Por las personas comprendidas: individual, familiar, colectivo.

➤ Salario individual: salario que se paga al individuo por su trabajo

- Salario familiar: salario que se paga a una persona por su trabajo, pero teniendo en consideración su situación familiar (número de hijos, etc.).
 - Salario colectivo: salario que se estipula en forma colectiva mediante un contrato con un grupo de trabajadores o un sindicato.
5. Por razones de equidad: salario justo y salario injusto.
- Salario justo: pago salarial que se corresponde con el trabajo realizado.
 - Salario injusto: pago salarial que no se corresponde con el trabajo realizado.
6. Por la fuente de la cual nace la prestación.
- Por la ley: normas de legalización laboral.
 - Por decretos: normas especiales dictadas por el Ejecutivo.
 - Por convenciones colectivas: cláusulas del contrato colectivo.
 - Por acuerdos de las partes.
 - Por decisión unilateral del empleador.
 - Por resolución judicial.
7. Por el tipo de retribución.
- Salario base: es el salario fundamental (básico), que se establece en razón de los contenidos intrínsecos del puesto (equipos, instructivos, tareas, funciones, exigencias, etc.) de otras dimensiones extrínsecas que puedan afectarlo y de los estudios de mercado, sirviendo como plataforma de arranque de toda remuneración a la que se añaden después los pagos adicionales que conformarán la remuneración global. Se sustenta en la objetividad de la valoración de los puestos de trabajo.
 - Salario adicional o retribuciones compensatorias: que se añaden al salario base, teniendo por finalidad el reconocer el buen desempeño del trabajador, sus

contribuciones o esfuerzos especiales, así como sus aportes a la producción, gratificaciones, mérito.

- Salario neto: salario que se obtiene sumando todos los conceptos remunerativos, pero deduciendo el total de retenciones legales con destino a entes recaudadores.
- Salario global o integral: es el salario que se obtiene sumando todos los conceptos remunerativos, sin deducir el total de retenciones legales con destino a entes recaudadores.

8. Por su función económica, el salario puede ser considerado:

- Ingreso: para el trabajador que lo percibe.
- Costo: para el empresario o productor que lo cancela.

9. Según la forma como se reciba.

- Directa: la remuneración que se recibe en forma inmediata (salario básico y salarios adicionales por antigüedad, riesgos, horas extras, etc.).
- Indirecta: la remuneración que recibe el trabajador de los entes de la seguridad social, mutuales, etc. (prestaciones, seguro social, indemnizaciones, etc.)

10. De acuerdo a escalas o tabulaciones: mínimo, medio, máximo

- Salario mínimo: el salario correspondiente al paso inferior de uno de los grados del tabulador.
- Salario medio: el salario correspondiente al paso medio de un grado o categoría de un tabulador.

- Salario máximo: el salario correspondiente al paso superior de uno de los grados de un tabulador o de una categoría del mismo (Urquijo & Bonilla, 2008:47.48.49).

Teorías acerca de los salarios

A través de los tiempos han surgido diferentes tesis alrededor de los salarios, todas ellas han resultado imperfectas e insuficientes para resolver el problema, a continuación se examinan estas teorías (Arrieche, Sánchez, Figueroa, Rivas & Dalbrian, 2012).

- Teoría de los ingresos: La planteó Adam Smith en su obra la riqueza de las naciones en 1776, en ella considera los salarios dependientes de la riqueza. Considera que la demanda de mano de obra, esto es, la mayor ocupación de trabajadores, aumenta en la medida en que los patronos o empleadores obtienen aumentos en sus ingresos. Para Smith, sin embargo, el factor más importante de la elevación de los salarios no lo constituye la cuantía de la riqueza nacional, sino el continuo aumento de esa riqueza.
- Teoría de la subsistencia: Conocida también como del salario natural, fue expuesta por David Ricardo en sus principios de economía política y tributación (1817). En relación con la mano de obra, dice que su precio natural es el que permite a los trabajadores subsistir y perpetuar su raza, sin incrementos ni disminuciones. A su vez, el precio de mercado de la mano de obra es igual al precio que resulta del juego natural de las fuerzas de la oferta y la demanda.
- Teoría del fondo de salarios: Jhon Stuart Mill en su obra, principios de economía política (1848), sostuvo que los salarios dependían fundamentalmente de la oferta y la demanda de trabajo. Para él, el trabajo era una mercancía como cualquier otra, sujeta a la ley de la oferta y la demanda, que se ofrecía y se adquiría en el mercado, en el cual la oferta hacía el número de obreros en condiciones de trabajar, en tanto que la demanda la formulaban los dueños del capital.

- Teoría de Marx: En relación con los salarios, Marx encontró cosas interesantes, que plasmó en el capital. Por ejemplo, lo que el patrono le paga al obrero por su actividad o servicio, no es realmente el valor del trabajo, sino el valor de su fuerza de trabajo. Además halló que la jornada laboral se divide en dos partes; la primera la llamó tiempo necesario de trabajo, donde únicamente se cubren los costos de producción y el obrero obtiene apenas los bienes y servicios necesarios para subsistir. A la segunda la llamó valor adicional, en ésta el capitalista hace sus utilidades, porque esta parte del trabajo no le es retribuida al obrero. El valor de ese trabajo no remunerado es lo que constituye la plusvalía.

- Teoría de la productividad marginal: La tesis de Jhon Bates Clark, pretende establecer la relación existente entre los salarios y la productividad del trabajo. Esta relación se encuentra regida por la ley de los rendimientos decrecientes, que dice que, si uno o varios de los factores de la producción (tierra, capital, trabajo) se incrementa, mientras los otros permanecen constantes, la productividad unitaria de los factores variables tiende a incrementarse hasta cierto punto, a partir del cual comienza a decrecer.

- Teoría de la oferta y la demanda: Los cabecillas de la ley de la oferta y la demanda, sostienen que el nivel de los salarios depende fundamentalmente de la oferta y la demanda de la mano de obra. Es decir, que en la medida en que abunde la mano de obra, los salarios serán relativamente bajos, en tanto que si escasea, los salarios serían relativamente más altos.

- Teoría de los salarios altos: Expuesta por Henry Ford en 1915, su filosofía radica en la creencia de que los salarios altos inducen a un mayor consumo, esto es, generan una mayor capacidad de compra por parte de los asalariados y de la población en general. Evidentemente es una tesis inflacionaria (Arrieche, et al., 2012).

Disposiciones legales:

En el capítulo primero del código de trabajo de Guatemala se describen todos los preceptos legales referentes a los salarios.

Artículo 89 (reformado por el artículo 3 del decreto 64-92 del Congreso de la República). Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se deben tomar en cuenta la intensidad y calidad del mismo, clima y condiciones de vida.

A trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia y antigüedad dentro de la misma empresa, también iguales, corresponderá salario igual, el que debe comprender los pagos que se hagan al trabajador a cambio de su labor ordinaria.

En las demandas que entablen las trabajadoras relativas a la discriminación salarial por razón de sexo, queda el patrono obligado a demostrar que el trabajo que realiza la demandante es de inferior calidad y valor.

Artículo 90.- El salario debe pagarse exclusivamente en moneda de curso legal.

Se prohíbe pagar el salario, total o parcialmente, en mercadería, vales, fichas, cupones o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda. Las sanciones legales se deben aplicar en su máximo cuando las órdenes de pago sólo sean canjeables por mercaderías en determinados establecimientos.

Es entendido que la prohibición que precede no comprende la entrega de vales, fichas u otro medio análogo de cómputo del salario, siempre que al vencimiento de cada período de pago el patrono cambie el equivalente exacto de unos u otras en moneda de curso legal.

No obstante las disposiciones anteriores, los trabajadores campesinos que laboren en explotaciones agrícolas o ganaderas pueden percibir el pago de su salario, hasta en un treinta por ciento del importe total de éste como máximo, en alimentos y demás artículos análogos destinados a su consumo personal inmediato o al de sus familiares que vivan y dependan económicamente de él, siempre que el patrono haga el suministro a precio de costo o menos.

Asimismo, las ventajas económicas, de cualquier naturaleza que sean, que se otorguen a los trabajadores en general por la prestación de sus servicios, salvo pacto en contrario, debe entenderse que constituyen el treinta por ciento del importe total del salario devengado.

Artículo 91.- El monto del salario debe ser determinado por patronos y trabajadores, pero no puede ser inferior al que se fije como mínimo de acuerdo con el capítulo siguiente.

Artículo 92.- Patronos y trabajadores deben fijar el plazo para el pago de salario, sin que dicho plazo pueda ser mayor de una quincena para los trabajadores manuales, ni de un mes para los trabajadores intelectuales y los servicios domésticos.

Si el salario consiste en participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, se debe señalar una suma quincenal o mensual que ha de recibir el trabajador, la cual debe ser proporcionada a las necesidades de éste y el monto probable de la participación que le llegue a corresponder.

La liquidación definitiva se debe hacer por lo menos cada año.

Artículo 93.- Salvo lo dispuesto por el párrafo segundo del artículo anterior, el salario debe liquidarse completo en cada período de pago.

Para este efecto, así como para el cómputo de todas las indemnizaciones o prestaciones que otorga el presente código, se entiende por salario completo el devengado durante las jornadas ordinaria y extraordinaria o el equivalente de las mismas en el caso del inciso b) del artículo 88.

Igualmente, para los mismos efectos que indica el párrafo anterior, siempre que se puedan pactar legalmente salarios en especie y no se haya estipulado la proporción entre éste y el salario en dinero, debe entenderse que se ha convenido pagar en especie un treinta por ciento del salario total.

Artículo 94.- El salario debe pagarse directamente al trabajador o a la persona de su familia que él indique por escrito o en acta levantada por una autoridad de trabajo.

Artículo 95.- Salvo convenio escrito en contrario, el pago del salario debe hacerse en el propio lugar donde los trabajadores presten sus servicios y durante las horas de trabajo o inmediatamente después de que éstas concluyan.

Se prohíbe pagar el salario en lugares de recreo, expendios comerciales o de bebidas alcohólicas u otros análogos, salvo que se trate de trabajadores que laboren en esa clase de establecimientos.

Artículo 96.- Se declaran inembargables:

- a) Los salarios mínimos y los que sin serlo no excedan de treinta quetzales al mes;
- b) El noventa por ciento de los salarios mayores de treinta quetzales o más, pero menores de cien quetzales al mes;
- c) El ochenta y cinco por ciento de los salarios de cien quetzales o más, pero menores de doscientos quetzales al mes;
- d) El ochenta por ciento de los salarios de doscientos quetzales o más, pero menores de trescientos quetzales al mes; y
- e) El sesenta y cinco por ciento de los salarios mensuales de trescientos quetzales o más.

Artículo 97.- No obstante lo dispuesto en el artículo anterior, son embargables toda clase de salarios, hasta en un cincuenta por ciento, para satisfacer obligaciones de pagar alimentos presentes o los que se deben desde los seis meses anteriores al embargo.

Tanto en el caso de embargos para satisfacer obligaciones de pago de alimentos a que se refiere el párrafo anterior, como en el caso de embargo por otras obligaciones, el mandamiento, así como las diligencias respectivas, contendrán la prevención, a quien deba cubrir los salarios, de que aun cuando el mismo salario sea objeto de varios embargos, se deje libre en beneficio del ejecutado la parte no embargable, al tenor de lo dispuesto en este artículo o en el precedente.

Los embargos por alimentos tendrán prioridad sobre los demás embargos y en ningún caso podrán hacerse efectivos dos embargos simultáneamente en la proporción indicada en este

artículo y en la proporción del citado artículo 96; pues cuando se hubiere cubierto la proporción máxima que indica el artículo citado últimamente, sólo podrá embargarse hasta el diez por ciento más para satisfacer las demás obligaciones.

Artículo 98.- Como protección adicional del salario se declaran también inembargables los instrumentos, herramientas o útiles del trabajador que sean indispensables para ejercer su profesión u oficio, salvo que se trate de satisfacer deudas emanadas únicamente de la adquisición a crédito de los mismos.

Artículo 99.- Los anticipos que haga el patrono al trabajador por cuenta de salarios en ningún caso deben devengar intereses.

Las deudas que el trabajador contraiga con el patrono por este concepto, por pagos hechos en exceso o por responsabilidades civiles con motivo del trabajo, se deben amortizar hasta su extinción, en un mínimo de cinco períodos de pago, excepto cuando el trabajador, voluntariamente, pague en un plazo más corto. Es entendido que al terminar el contrato, el patrono puede hacer la liquidación definitiva que proceda.

En los demás casos las deudas que el trabajador contraiga con el patrono o con sus asociados, familiares o dependientes durante la vigencia del contrato o con anterioridad a la celebración de éste, sólo pueden amortizarse o, en su caso, compensarse, en la proporción en que sean embargables los respectivos salarios que aquél devengue.

Artículo 100.- Los salarios que no excedan de cien quetzales al mes no pueden cederse, venderse, compensarse ni gravarse a favor de personas distintas de la esposa o concubina y familiares del trabajador que vivan y dependan económicamente de él, sino en la proporción en que sean embargables. Quedan a salvo las operaciones legales que se hagan con las cooperativas o con las instituciones de crédito que operen con autorización otorgada de acuerdo con la ley.

Artículo 101.- Los créditos por salarios no pagados o las indemnizaciones en dinero a que los trabajadores tengan derecho en concepto de terminación de sus contratos de trabajo, gozan en

virtud de su carácter alimenticio, de los siguientes privilegios, una vez que unos u otras hayan sido reconocidos por los tribunales de trabajo y previsión social:

- a) Pueden ser cobrados por la vía especial que prevé el artículo 426; y
- b) Tienen carácter de créditos de primera clase en el caso de juicios universales y, dentro de éstos, gozan de preferencia absoluta sobre cualesquiera otros, excepto los que se originen, de acuerdo con los términos y condiciones del Código Civil sobre acreedores de primera clase, en gastos judiciales comunes, gastos de conservación y administración de los bienes concursados, gastos de entierro del deudor y gastos indispensables de reparación o construcción de bienes inmuebles.

Para los efectos de este inciso, el juez del concurso debe proceder sin pérdida de tiempo a la venta de bienes suficientes para cubrir las respectivas deudas; en caso de que no haya dinero en efectivo que permita hacer su pago inmediato.

Los privilegios a que se refiere el presente artículo sólo comprenden un importe de esos créditos o indemnizaciones equivalentes a seis meses de salarios o menos.

Artículo 102.- Todo patrono que ocupe permanentemente a diez o más trabajadores, debe llevar un libro de salarios autorizado y sellado por el departamento administrativo del ministerio de trabajo y previsión social, el que está obligado a suministrar modelos y normas para su debida impresión.

Todo patrono que ocupe permanentemente a tres o más trabajadores, sin llegar al límite de diez, debe llevar planillas de conformidad con los modelos que adopte el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (código de trabajo, 2010).

2.2.4 Retrasos en las compensaciones salariales

Los salarios se deben pagar una vez se haya cumplido el periodo de trabajo pactado entre las partes. Si el salario se paga después del plazo establecido entre las partes, se produce un retraso salarial. El retraso en las compensaciones salariales es la demora en el pago de los sueldos y

salarios o de la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos.

2.2.5 Remuneración y clima laboral

Cuando se administra adecuadamente, la compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción, lo que a su vez contribuye a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productivo. Por el contrario, la falta de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar, la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el clima laboral, disminuir el desempeño, llevar a ausentismo, rotación y a otras formas de protesta pasiva tales como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto.

Si puede generar impactos en el clima organizacional la aparición de factores de discriminación o comparación agravada entre unos y otros colectivos y categorías profesionales. Esa circunstancia, que está relacionada con el sistema retributivo de la empresa, si puede alterar el clima organizacional, sobre todo en casos en que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización no se vean afectados en las compensaciones a los distintos niveles de responsabilidad y por puestos en las distintas áreas de trabajo (Gan, 2007:192).

Capítulo 3

3. Planteamiento del problema

3.1 Enunciado y formulación del problema

El clima laboral es un factor que influye directamente en la satisfacción de los trabajadores de FNG y por lo tanto, en la productividad de los mismos. Lamentablemente no se le ha dado la importancia que merece.

Debido a la poca relevancia que se le ha dado al tema, el clima laboral se ha visto afectado por diversos factores que necesitan ser detectados. El clima laboral inadecuado destruye el ambiente de trabajo, genera conflictos y disminuye el rendimiento de los empleados.

Es común que en FNG se presenten retrasos en las compensaciones salariales. Cuando un empleado no recibe su salario en el tiempo reglamentario, puede formarse la idea de que no importa el esfuerzo puesto en el trabajo y es probable que perciba su ambiente inmediato de forma negativa, es decir que el clima laboral podría verse afectado.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, se plantea la siguiente pregunta:

¿De qué manera afecta al clima laboral los retrasos en las compensaciones salariales de los empleados de una institución que presta servicios de salud?

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general:

Determinar las causas que afectan el clima laboral de los empleados de FNG.

3.2.2 Objetivos específicos:

- Analizar el clima laboral de los empleados de FNG.

- Determinar como los retrasos en las compensaciones salariales afectan el clima laboral de los empleados de FNG.
- Determinar otros factores que inciden en el clima laboral de los empleados de FNG.
- Elaborar en base a los hallazgos de la investigación una propuesta de mejora.

3.3 Alcances y límites

El estudio se realizó dentro de una institución que presta servicios de salud (FNG), ubicada en la zona 1 capitalina. Con la finalidad de lograr una respuesta explicativa al planteamiento del problema, se abarcaron aspectos tales como: relaciones entre empleados y dirección, autorrealización, estabilidad/cambio y otros factores que tienen relación con el clima laboral.

Se consideró al personal perteneciente a dos unidades que prestan servicios de salud con el propósito de conocer la situación actual del clima laboral.

Dentro de los limitantes para la realización de la investigación estuvieron: el tiempo restringido con el que cuenta el personal de la institución, el nivel de participación que reflejaron algunos de los participantes y no contar con el acceso al presupuesto de la institución que era de utilidad para la ejecución del análisis de inversión para la implementación de un plan de acción.

3.4 Justificación

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto, en la productividad.

Mantener un buen clima laboral es tan importante como la ejecución de las metas de las empresas, pues si no se cuenta con un ambiente adecuado, las personas no desarrollarán al máximo sus capacidades y su desempeño será inadecuado.

El retraso en los salarios, es cada vez más común, y puede ser uno de los tantos factores que afecten el ambiente de trabajo.

Un esquema que compensa puntualmente el esfuerzo de los trabajadores ayuda a incrementar la competitividad de los mismos y los incentiva a poner mayor empeño para lograr mejores resultados.

El principal activo de una empresa son sus empleados, es por ello que la responsabilidad de generar un clima laboral favorable está en manos de los líderes.

Muchos empleados han comentado que el clima laboral de su lugar de trabajo por momentos es bueno y en otros no lo es.

Por ello es importante determinar cuáles son los factores principales que afectan el clima laboral de los empleados de FNG, para que de esta forma se busquen estrategias alternativas para mantener a los trabajadores en un ambiente agradable y, por ende, productivo en el que se les haga sentir como piezas fundamentales para la empresa.

3.5 Viabilidad del estudio

La investigación es viable, pues se dispone de los recursos necesarios para llevarla a cabo. Se buscará la autorización de las direcciones de las unidades de la institución seleccionada para realizar el estudio.

3.6 Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema

Se desconoce la manera en que los retrasos en las compensaciones salariales inciden en el clima laboral, no se han encontrado estudios que se enfoquen específicamente en la temática en mención y la relación entre esas variables. Solo existen una gran diversidad de estudios sobre clima organizacional o laboral y es muy escasa la información sobre los diferentes factores que pueden llegar a afectar el clima laboral.

3.7 Tipo de estudio:

Este es un estudio cuantitativo pues se usó la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

3.8 Sujetos de la investigación:

Los sujetos que intervinieron en la investigación fueron los empleados de diversas unidades de FNG, una institución que presta servicios de salud en Guatemala. La cantidad de empleados evaluados fueron: 3 empleados de la unidad de diagnóstico, 10 de la unidad de enfermería, 2 de la unidad de farmacia, 2 de la unidad gineco-obstetricia, 10 de la unidad de psicología, 6 de la unidad de rehabilitación, 8 de la unidad de mantenimiento, 3 de la unidad de proveeduría, 5 de la unidad de informática, 10 de la unidad secretarial, ejecutiva y de registros, 5 de la unidad de contabilidad, 3 de la unidad de mercadeo, 4 de la unidad de pediatría, 3 de la unidad de caja general y 2 de la unidad de trabajo social; Las unidades a evaluar se seleccionaron al azar debido a que todas tenían las mismas posibilidades de ser elegidas.

3.9 Determinación de la muestra:

La población de FNG está conformada por 105 empleados, de esta se obtuvo una muestra probabilística de 76 empleados de diversas unidades de trabajo, a quienes se les aplicó dos instrumentos para la evaluación del clima laboral y los principales factores que inciden en él.

3.10 Instrumentos de investigación:

Se utilizó la escala de clima social elaborada por Rudolf Moss. Este es un instrumento que mide el clima laboral y está compuesto por 90 ítems con respuesta dicotómica verdadero/falso, evalúa las siguientes dimensiones del clima organizacional: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad. Las dimensiones de

implicación, cohesión y apoyo configuran el factor de relaciones interpersonales; las dimensiones de autonomía, organización y presión configuran el factor de autorrealización; y finalmente, las dimensiones de claridad, control, innovación y comodidad, el factor de estabilidad/cambio.

También se utilizó un cuestionario de elaboración personal para determinar los factores que inciden en el clima laboral.

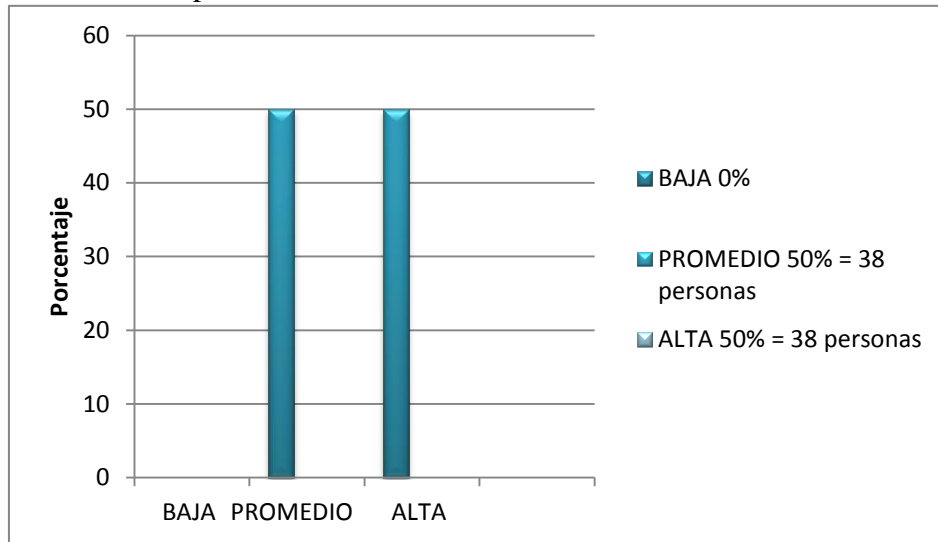
Capítulo 4

4. Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados de la escala de clima social en el trabajo WES, que se aplicó la muestra representativa de FNG.

Ilustración No. 3

Gráfica 1: Implicación

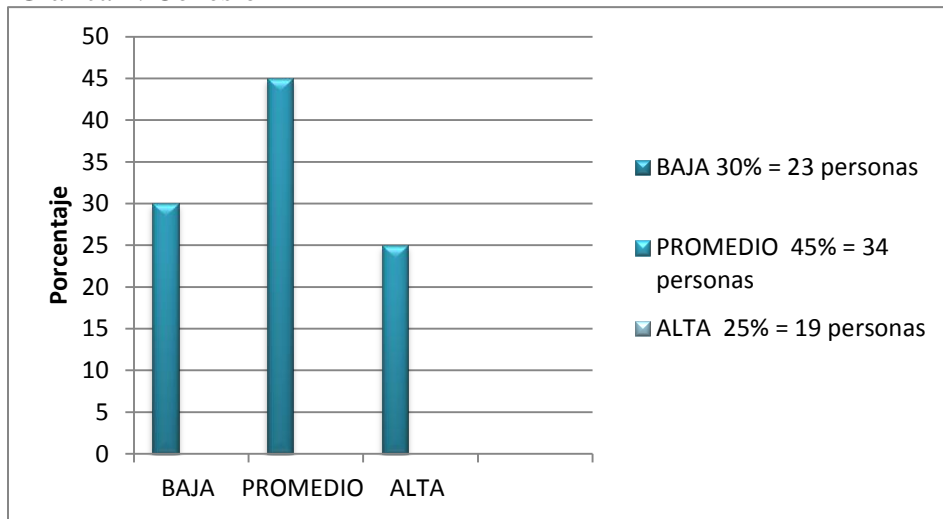


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013.

Todas las personas evaluadas demuestran preocupación y entrega por su actividad laboral.

Ilustración No. 4

Gráfica 2: Cohesión

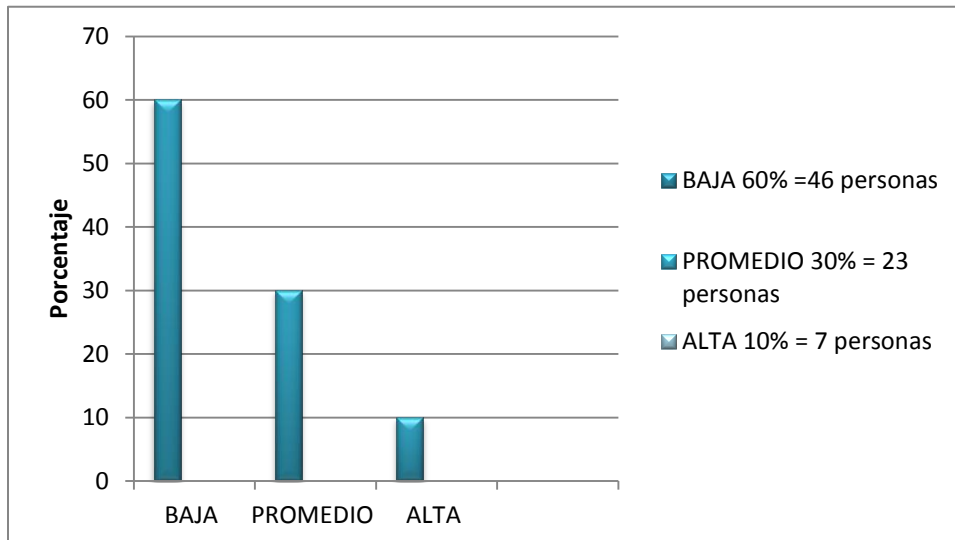


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013.

La mayoría de personas evaluadas se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros y compañeras, solamente una tercera parte no lo hace.

Ilustración No. 5

Gráfica 3: Apoyo

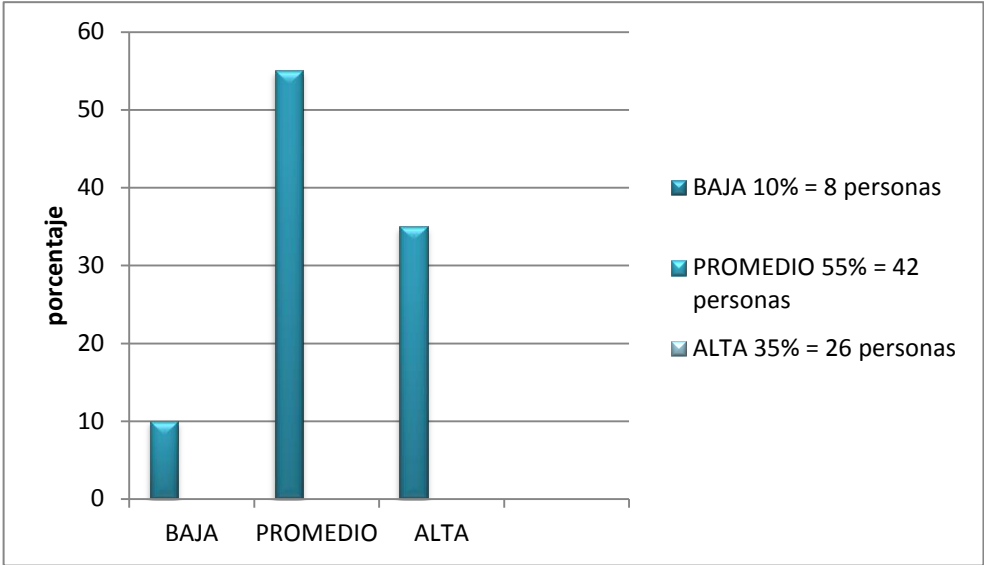


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013.

Un poco más de la mitad de las personas evaluadas consideran que los jefes no ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.

Ilustración No. 6

Gráfica 4: Autonomía

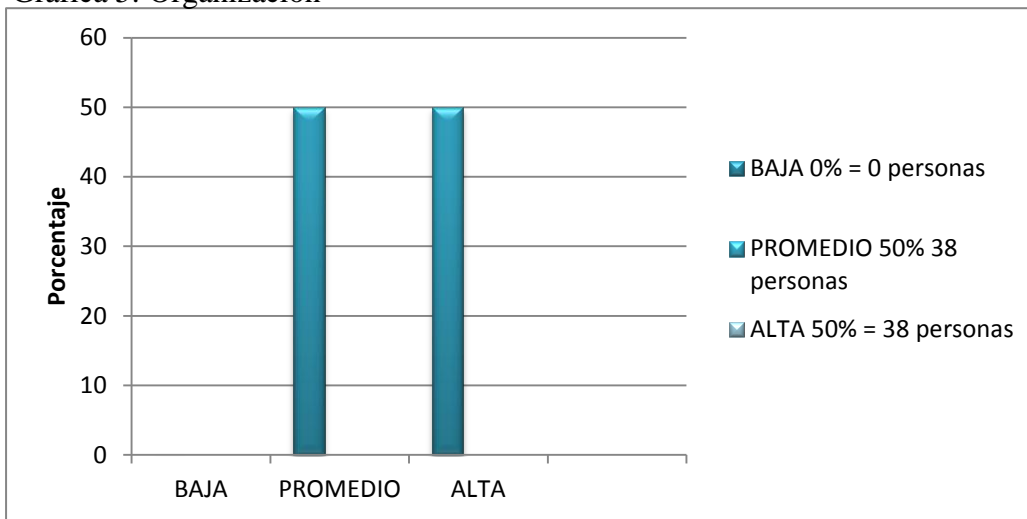


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013.

La mayor parte de los evaluados consideran que si se les anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

Ilustración No. 7

Gráfica 5: Organización

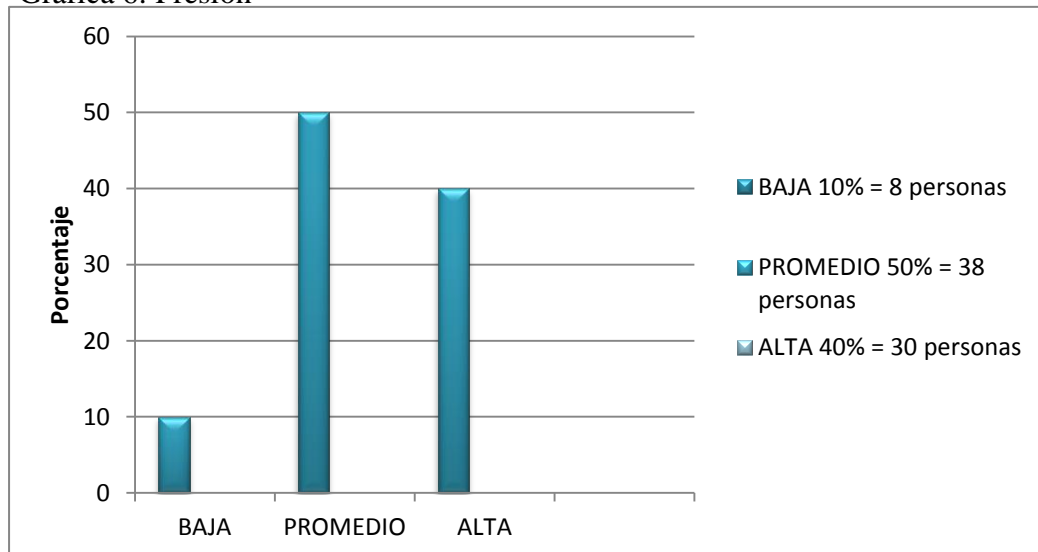


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013

Todas las personas reflejan que existe una buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas en FNG.

Ilustración No. 8

Gráfica 6: Presión

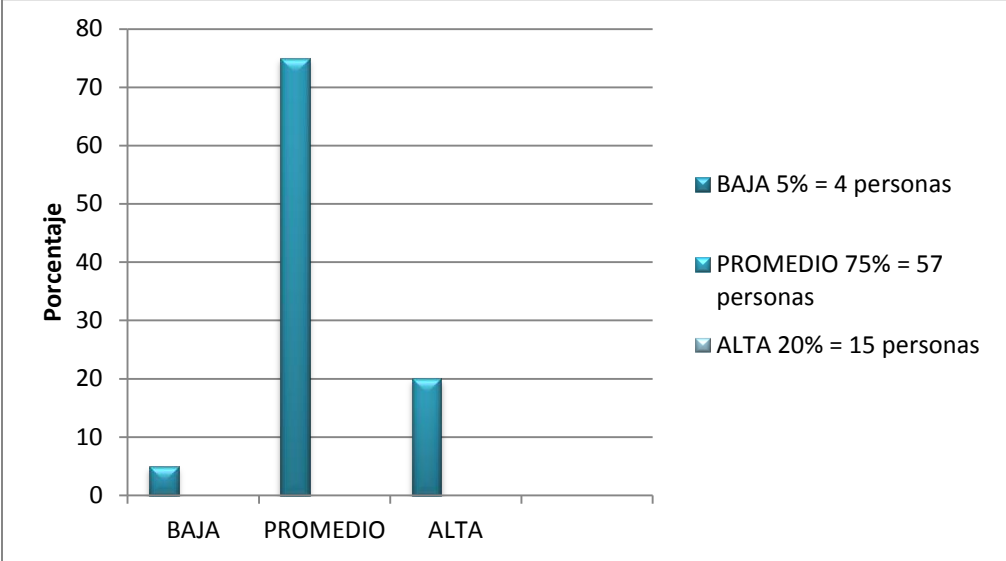


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013.

La mayoría de los evaluados demuestran que la urgencia o la presión en el trabajo dominan el ambiente laboral.

Ilustración No. 9

Gráfica 7: Claridad

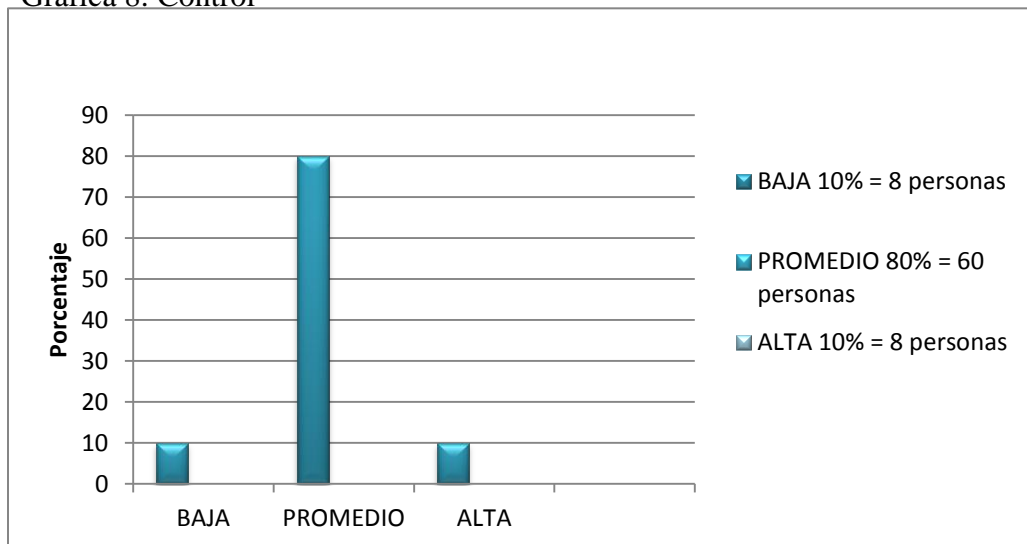


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013.

La mayoría de las personas que fueron evaluadas conocen las expectativas de las tareas diarias y las reglas y planes para el trabajo.

Ilustración No. 10

Gráfica 8: Control

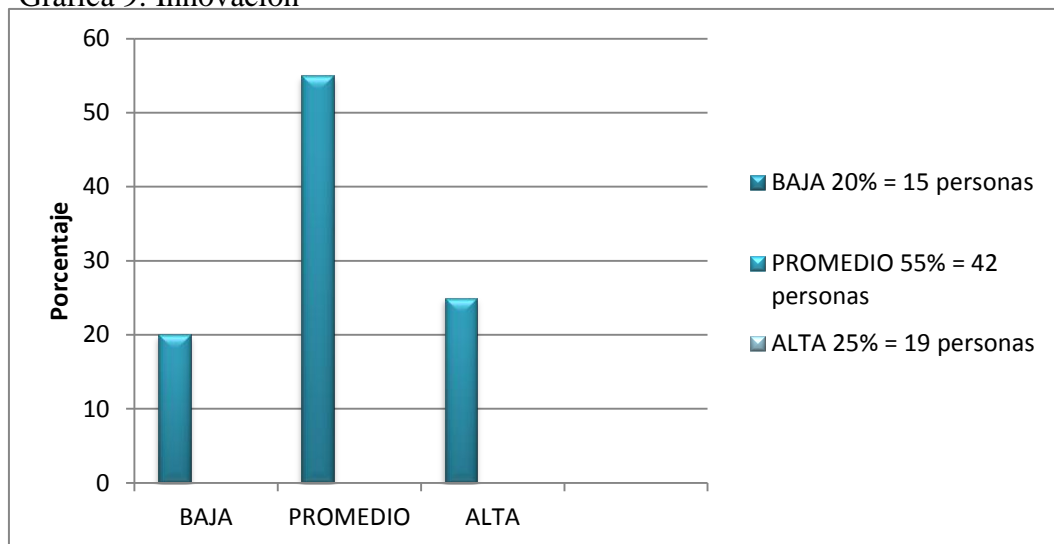


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013.

La mayoría de los evaluados considera que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados solo cuando es necesario.

Ilustración No. 11

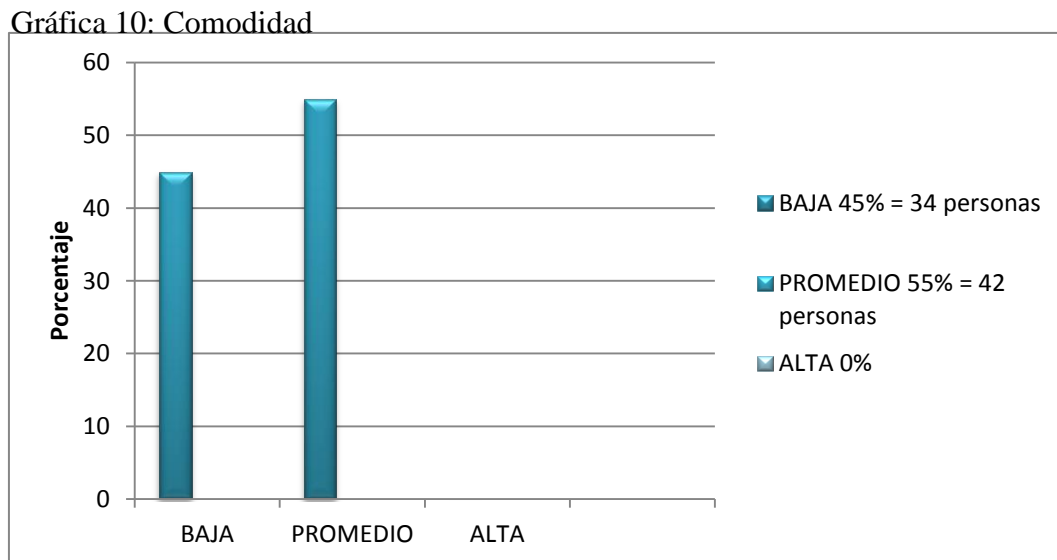
Gráfica 9: Innovación



Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013.

La mayoría de personas subrayan que los procesos de variedad, cambio y los nuevos enfoques se llevan a cabo hacen de forma aceptable.

Ilustración No. 12



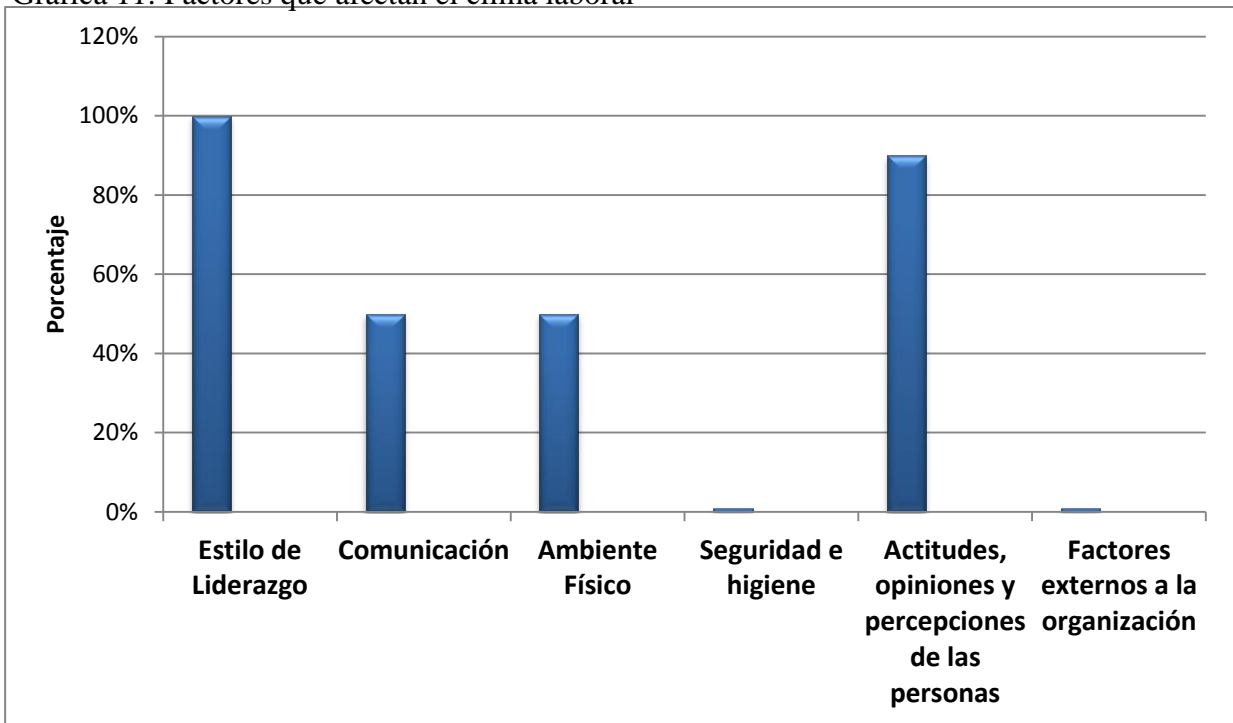
Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013.

Aproximadamente la mitad de personas piensa que su ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable, la otra mitad piensa lo contrario.

A continuación se encuentran los resultados del cuestionario de los factores que influyen en el clima laboral.

Ilustración No. 13

Gráfica 11: Factores que afectan el clima laboral

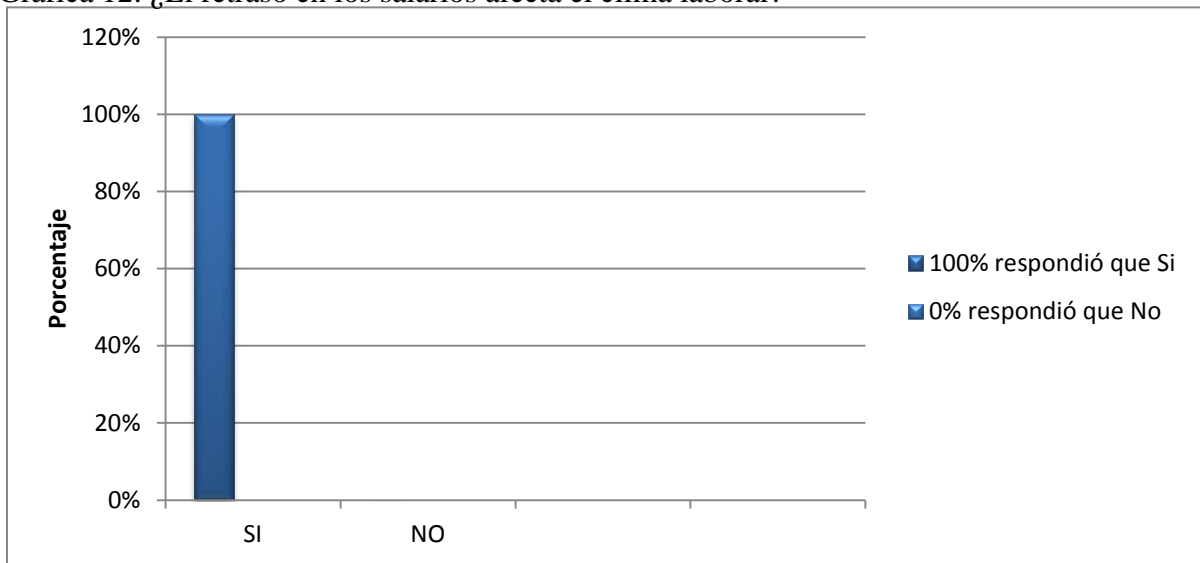


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013.

La mayoría de personas considera que tanto el estilo de liderazgo como las actitudes, opiniones y percepciones de las personas afectan el clima o ambiente laboral. La mitad de las personas encuestadas considera que la comunicación y ambiente físico afectan el clima laboral.

Ilustración No. 14

Gráfica 12: ¿El retraso en los salarios afecta el clima laboral?

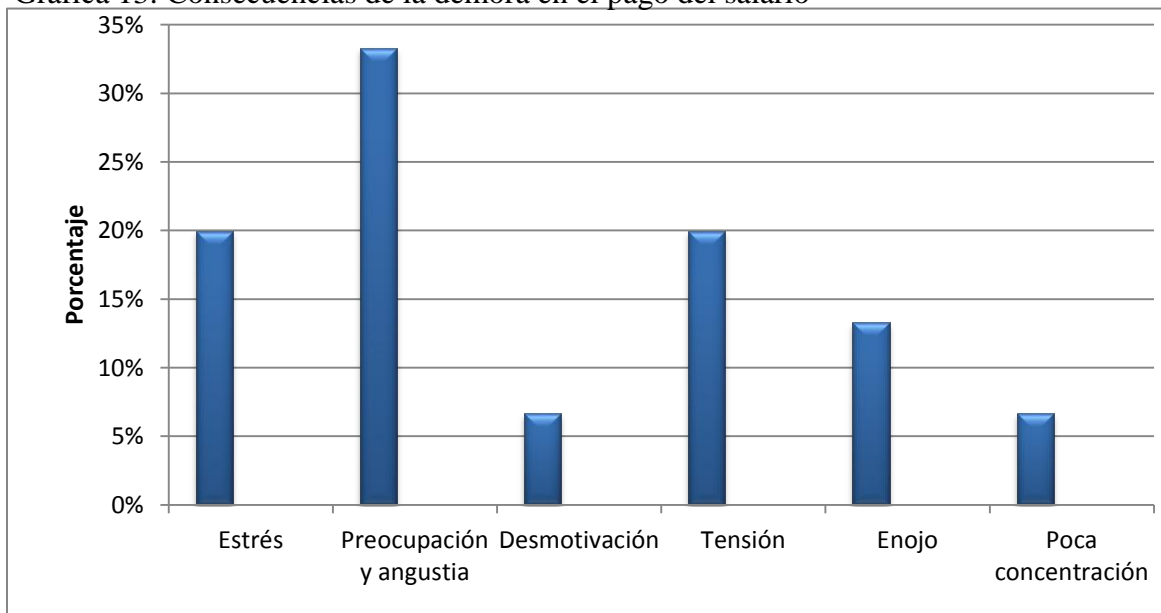


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013.

Todas las personas consideran que los retrasos en los salarios afectan el medio en donde se desarrolla el trabajo cotidiano.

Ilustración No. 15

Gráfica 13: Consecuencias de la demora en el pago del salario

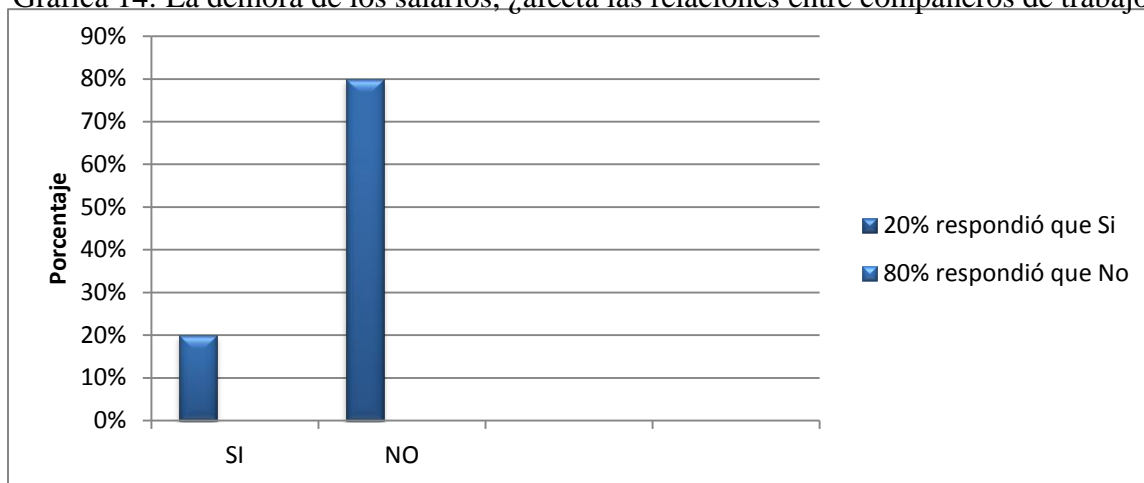


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013.

Los evaluados consideran que las formas en que se ve afectado su ambiente de trabajo tras la demora de su salario, principalmente son: manifestaciones de preocupación y angustia, tensión y estrés.

Ilustración No. 16

Gráfica 14: La demora de los salarios, ¿afecta las relaciones entre compañeros de trabajo?

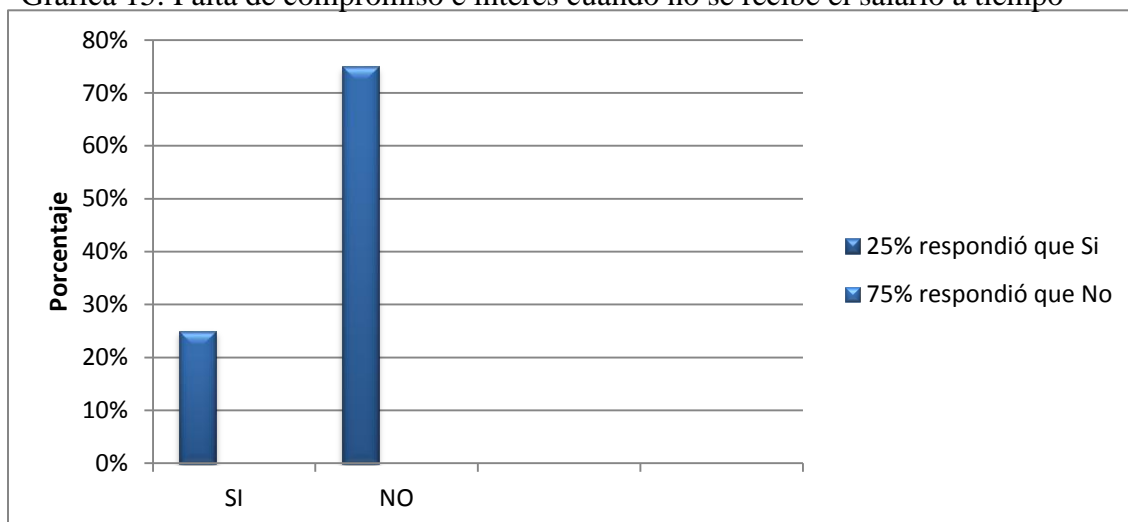


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013.

La mayoría de personas consideran que las relaciones con sus compañeros no se ven afectadas cuando no reciben su salario a tiempo.

Ilustración No. 17

Gráfica 15: Falta de compromiso e interés cuando no se recibe el salario a tiempo

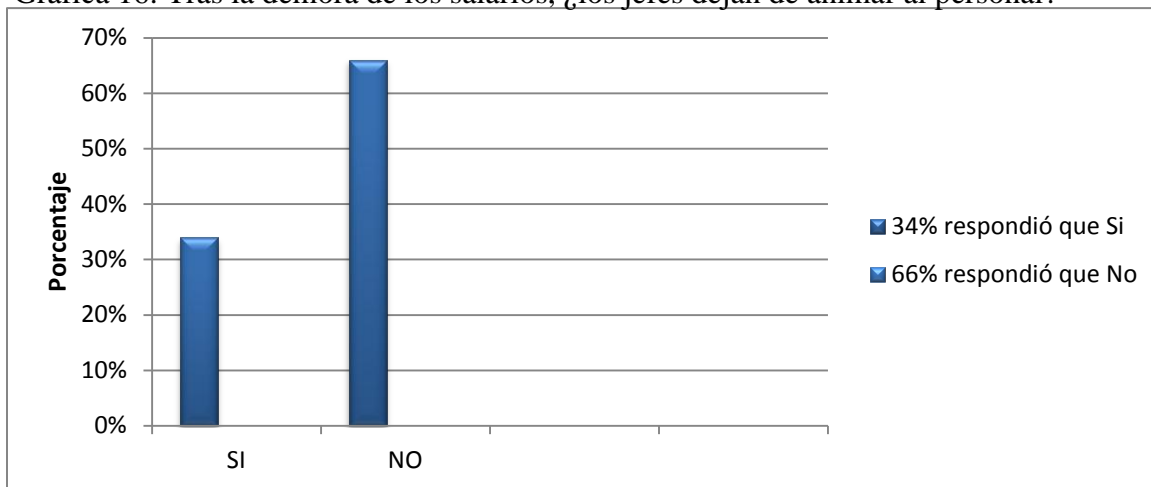


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013.

La mayor parte de las personas encuestadas no dejan de comprometerse e interesarse por su trabajo aunque no les paguen a tiempo.

Ilustración No. 18

Gráfica 16: Tras la demora de los salarios, ¿los jefes dejan de animar al personal?

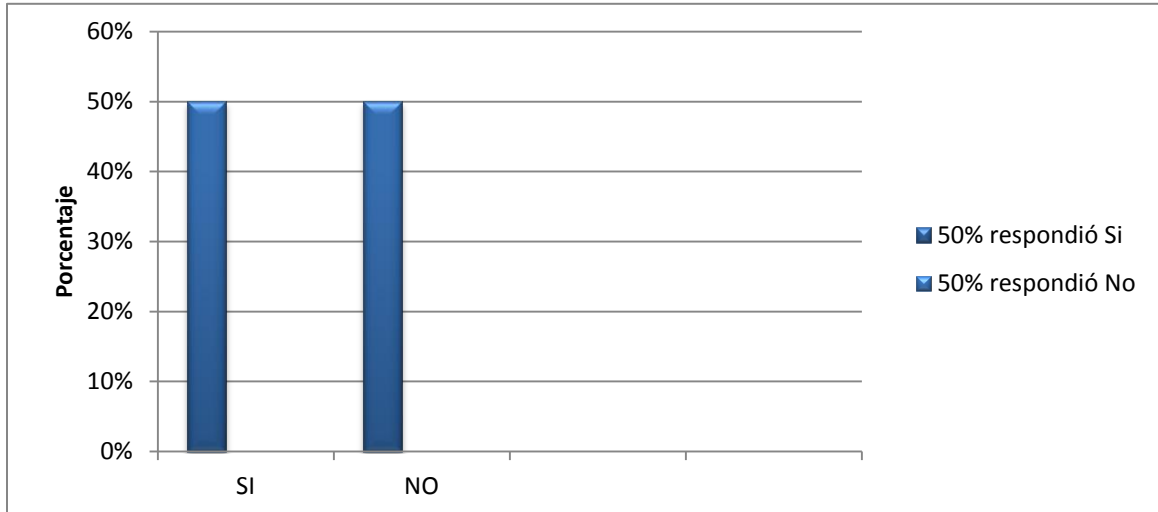


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013.

Un poco más de la mitad de las personas evaluadas consideran que los jefes animan al personal, aunque hayan pasado varios meses sin recibir su salario. La otra parte si considera que dejan de hacerlo.

Ilustración No. 19

Gráfica 17: La impuntualidad en el pago de los salarios ¿le impide ser autosuficiente y tomar la iniciativa?

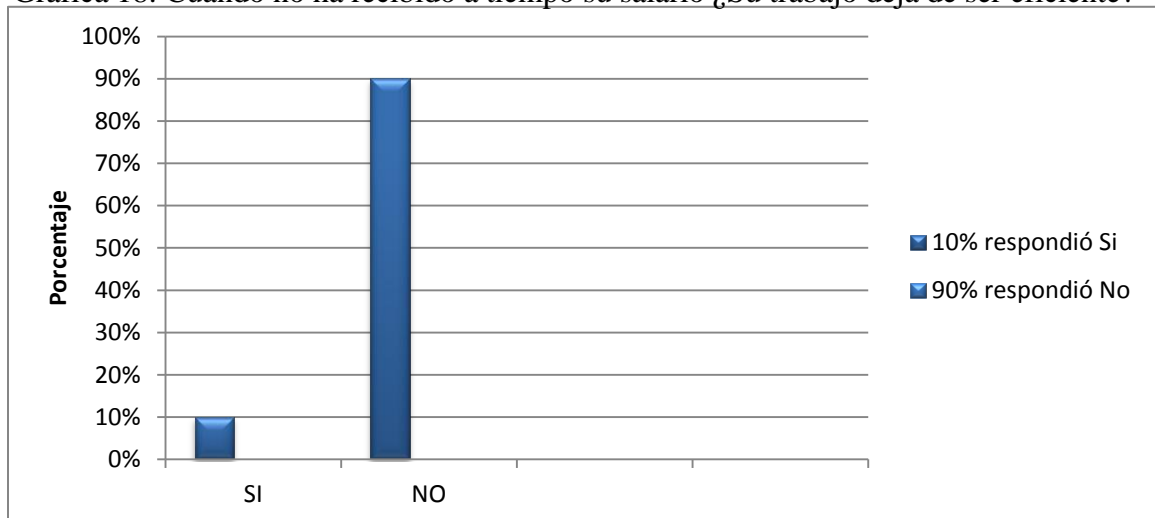


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013.

La mitad de los evaluados son autosuficientes y toman la iniciativa aunque sus salarios se demoren, la otra mitad dejan de serlo.

Ilustración No. 20

Gráfica 18: Cuando no ha recibido a tiempo su salario ¿Su trabajo deja de ser eficiente?

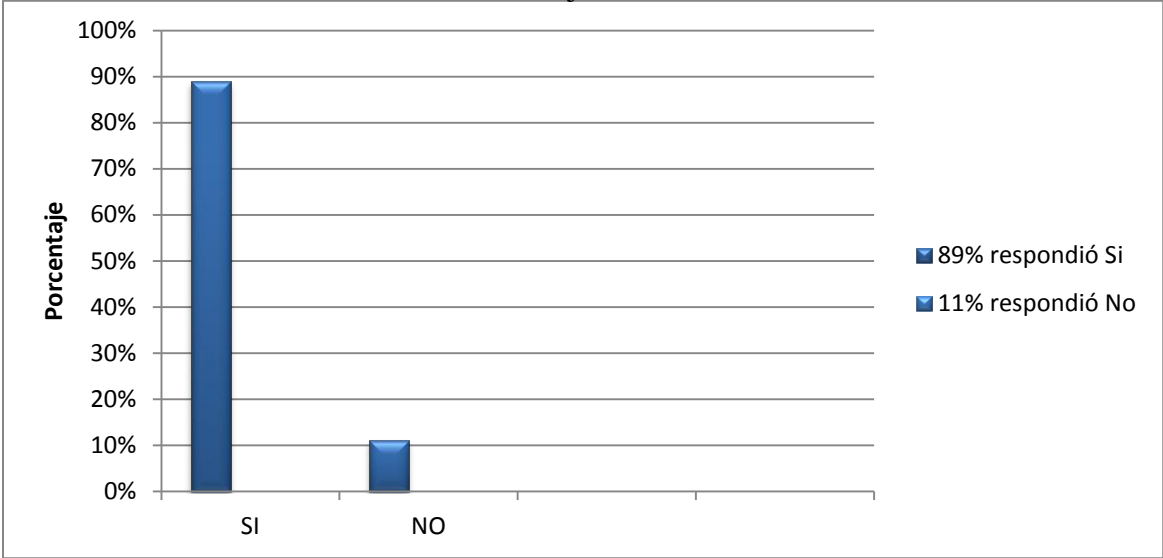


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013.

La mayoría de personas considera que su trabajo siempre es eficiente, aun cuando no ha recibido su salario a tiempo.

Ilustración No. 21

Gráfica 19: Presión en el ambiente de trabajo cuando se retrasan los salarios

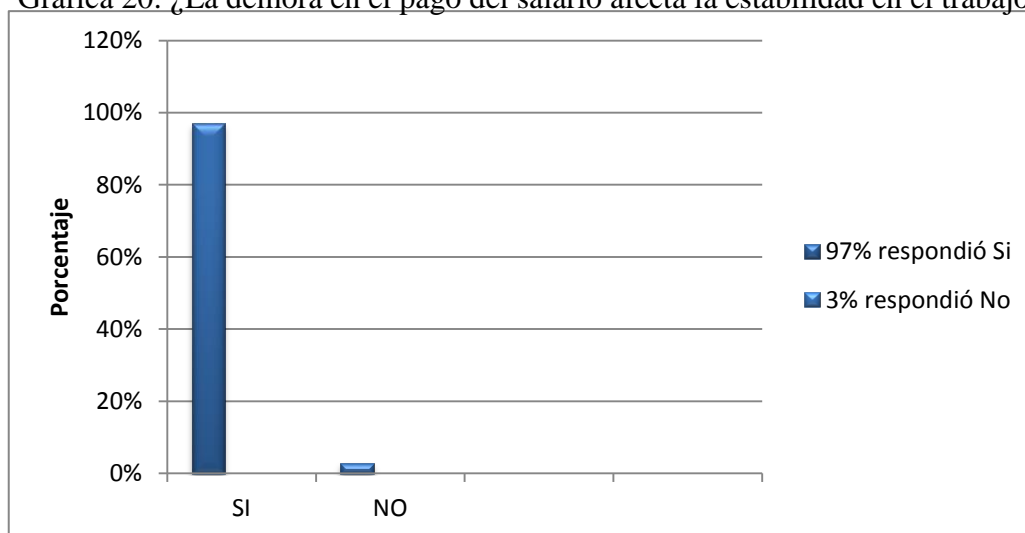


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013.

La mayoría de personas considera que su ambiente de trabajo se siente mucho más presionado cuando se demoran en la entrega de los salarios.

Ilustración No. 22

Gráfica 20: ¿La demora en el pago del salario afecta la estabilidad en el trabajo?

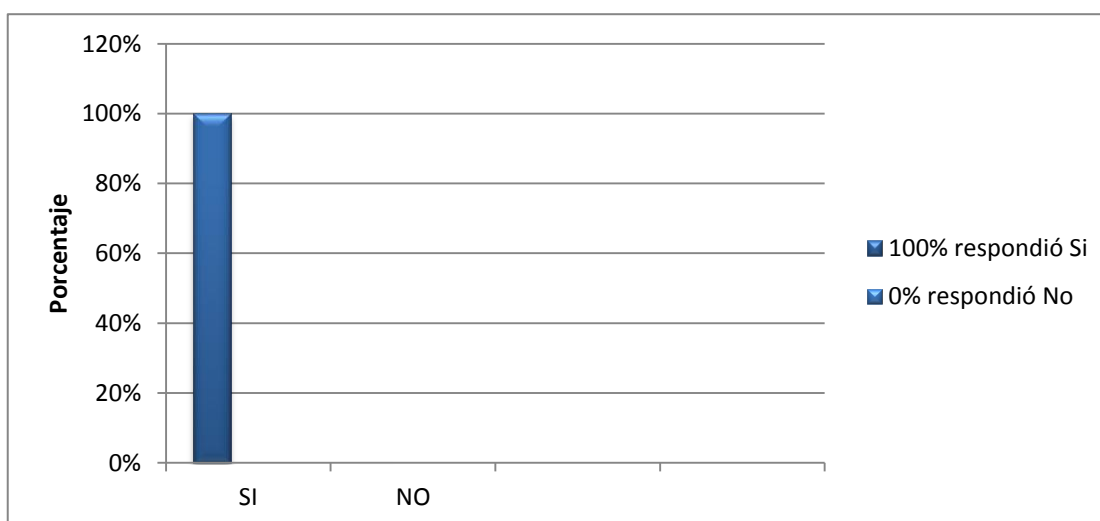


Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013.

La mayor parte de personas evaluadas perciben que la estabilidad en su ambiente de trabajo se ve afectada cuando se retrasan las compensaciones salariales.

Ilustración No. 23

Gráfica 21: Cumplimiento de las reglas y expectativas de la institución cuando se han retrasado los salarios



Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013.

Todas las personas evaluadas cumplen con las reglas y expectativas de la institución aunque no les paguen su salario a tiempo.

Capítulo 5

5. Discusión de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada sobre clima laboral, se determinó a través de la prueba de clima social en el trabajo, que existe poco apoyo, ánimo y ayuda de parte de los jefes inmediatos, lo que llega a interferir en la creación de un adecuado clima laboral; también se comprobó que la urgencia y la presión en el trabajo dominan el ambiente laboral y que el ambiente físico no contribuye a crear un ambiente agradable. Esto de acuerdo a la representación de la gráfica número tres, seis y diez, las cuales interpretan las áreas más afectadas del clima laboral.

Los resultados demuestran, que los empleados se preocupan y se entregan a su actividad laboral satisfactoriamente, conociendo las expectativas de las tareas diarias, las reglas y planes para el trabajo; estos también reflejan que existe una buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas; además la relación entre compañeros de trabajo es grata y adecuada, esto según las gráficas número uno, dos, cinco y siete, las cuales muestran un grado alto de compañerismo y amabilidad.

Según los resultados del cuestionario de los factores que influyen en el clima laboral, se estableció que el estilo de liderazgo, la comunicación, el ambiente físico y las opiniones y percepciones de las personas, son algunos de los factores que afectan el clima laboral, como se muestra en la gráfica número 11.

Se confirmó que el retraso en el pago de los salarios afecta el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, como muestra la gráfica número 12.

Las consecuencias personales tras la demora en el pago de los salarios son principalmente: preocupación y angustia, estrés, desmotivación, tensión, enojo y poca concentración, esto según la gráfica número 13.

La relación con los compañeros, el compromiso e interés por el trabajo, la eficiencia en el trabajo, y el cumplimiento de reglas y expectativas de la institución no se ven afectados tras el retraso de las compensaciones salariales, esto lo demuestran las gráficas número 14, 15, 18 y 21.

Un porcentaje poco menor de la mitad de las personas evaluadas consideran que los jefes dejan de apoyar y animar al personal cuando han pasado varios meses sin recibir su salario.

El ambiente de trabajo se percibe mucho más presionado e inestable cuando se demoran en la entrega de los salarios.

A nivel general los resultados demuestran que el retraso en el pago de los salarios afecta solo algunas dimensiones del clima laboral, en cuanto a que el ambiente laboral se siente más presionado, controlado e inestable y que algunos jefes tienden a dejar de apoyar y animar a sus subalternos.

Según Gan (2007), el clima laboral es influenciado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, promoción y movilidad funcional.

Esta investigación coincide con Gan, en que el estilo de liderazgo, las políticas y métodos de gestión son factores importantes que afectan al clima laboral.

A pesar de que Gan (2007), menciona que un clima laboral negativo interfiere en el adecuado desempeño de los empleados, los resultados de esta investigación nos demuestran que cuando solamente algunas áreas del clima laboral están afectadas, no perjudica precisamente la forma en que se llevan a cabo las tareas diarias en cuando a eficiencia y calidad del trabajo se refiere.

El autor en mención también describe que las interacciones de las personas con el ambiente físico de la organización y las percepciones que se generan sobre ella, afectan el clima laboral, lo que es confirmado por los resultados de esta investigación, que establece que el ambiente físico influye directamente el ambiente laboral.

De la misma manera, el autor explica que los factores psicológicos como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones, las expectativas de las personas durante sus interacciones y el estilo de liderazgo influyen en el clima laboral, lo que se corrobora en este estudio.

Como se describió en el marco teórico, la falta de satisfacción con la forma y tipo de compensación obtenida, puede afectar la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el clima organizacional, disminuir el desempeño, llevar a ausentismo, rotación y a otras formas de protesta pasiva tales como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto. Esta investigación confirma el hecho de que la forma en que se llevan a cabo las compensaciones salariales afectan o deterioran de alguna manera el clima laboral, es decir que el sistema retributivo, si puede alterar el clima o ambiente laboral.

Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye lo siguiente:

- El estilo de liderazgo, la comunicación, el ambiente físico, el retraso en el pago de los salarios y las opiniones y percepciones de las personas, son las causas más comunes que afectan el clima laboral.
- El clima laboral actual de FNG presenta áreas débiles que necesitan mejorarse de forma inmediata para que los empleados puedan desenvolverse dentro de un ambiente de trabajo agradable y de esta forma, mejorar el desempeño de sus actividades diarias.

De las diez áreas evaluadas del clima laboral, se determinó que solamente tres están afectadas y necesitan de atención especial, estas son:

- Apoyo: Existe poco apoyo, ánimo y ayuda de parte de los jefes inmediatos, lo que llega a interferir en la creación de un adecuado clima laboral.
 - Presión: La urgencia y la presión en el trabajo dominan el ambiente laboral.
 - Comodidad: El ambiente físico no contribuye a crear un ambiente agradable.
-
- El retraso en el pago de los salarios afecta solo algunas dimensiones del clima laboral, en cuanto a que el ambiente laboral se siente más presionado, controlado e inestable y que algunos jefes tienden a dejar de apoyar y animar a sus subalternos.
 - La preocupación, angustia, estrés, desmotivación, tensión, enojo y poca concentración son algunas consecuencias personales que se presentan debido a la demora de los salarios y que inciden negativamente en el clima laboral.
 - Se efectuó una propuesta de acuerdo a los hallazgos de la investigación con el objetivo de proveer a la institución herramientas y estrategias necesarias para mejorar el clima laboral.

Propuesta

Mejora del clima

laboral

6. Propuesta

6.1 Introducción

El clima laboral se refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales que puede llegar a afectar el desempeño de los trabajadores.

Esta propuesta brinda métodos importantes para lograr un mejor control en relación al ambiente o clima laboral, mismo que incide en el nivel de productividad.

Esta propuesta está basada en la creación de estrategias para la mejora de las áreas afectadas relacionadas con el clima laboral de FNG. Estas estrategias consisten en el establecimiento de cursos, capacitaciones, conferencias e implementación de un plan de mejoramiento del ambiente físico, que facilitarán las actividades en los puestos de trabajo, mejorarán los conocimientos y habilidades del personal y proveerán un adecuado y cómodo lugar de trabajo.

6.2 Objetivos

6.2.1 Objetivo general:

Proveer a la institución de herramientas y estrategias necesarias para mejorar el clima laboral.

6.2.2 Objetivos específicos:

- Señalar las intervenciones necesarias en cada área afectada para mejorar el clima laboral.
- Sugerir estrategias para mantener un clima laboral adecuado.
- Establecer los recursos necesarios para llevar a cabo de forma satisfactoria la propuesta.
- Definir a quien corresponde la responsabilidad de cada intervención propuesta.

6.3 Justificación

Popularmente es comentado que el lugar de trabajo se constituye en el segundo hogar de las personas, pues diariamente conviven ocho horas en sus tareas laborales junto con sus compañeros de trabajo.

El lograr que la institución cuente con un clima laboral sano, proveerá a la empresa una útil herramienta, con la cual logrará competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve.

Trabajar bajo presión, puede hacer a los empleados más productivos y más eficaces, pero el hecho de tener que trabajar siempre así, puede tener un efecto negativo en las personas que no están acostumbradas a manejar un volumen alto de estrés, por lo que se considera necesario que los empleados aprendan a manejar y distinguir las situaciones que le generan estrés y sepan como lidiar con las presiones del trabajo.

Los jefes deben tener la capacidad de tomar decisiones acertadas para un grupo de trabajo, inspirando al equipo a alcanzar una meta común; deben ser personas capaces de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un equipo de trabajo para lograr los objetivos de la institución. Debido a que los altos mandos no cumplen precisamente todas estas funciones, es importante capacitarlos para que desempeñen adecuadamente el rol que les corresponde.

La institución se sostiene principalmente por los aportes del estado, por lo que presenta dificultades con la entrega puntual de los salarios a sus empleados. Esto viene a repercutir negativamente en algunas de las áreas del clima laboral. Como no se puede intervenir directamente en la forma en que se hacen estos aportes ni en las entidades que los proveen, se entrenará al personal para que administren adecuadamente sus recursos financieros (salarios), cuando estos lleguen a sus manos.

El ambiente físico contribuye a que una oficina o clínica sea considerada un buen lugar de trabajo. La ventilación, ya sea por medios ambientales o mecánicos, ayuda a cumplir con los requerimientos ambientales necesarios para crear un adecuado ambiente laboral, por ello es necesario implementar un plan de ventilación de clínicas y oficinas con pocas entradas de aire.

Se espera que esta propuesta sea de utilidad para proveer tanto a la institución como a los empleados información y herramientas que generen un ambiente agradable de trabajo en el que toda persona desea desempeñarse.

6.4 Desarrollo de la propuesta:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, a continuación se detalla el plan de acción para mejorar las áreas que se detectaron más débiles y que necesitan de atención especial.

6.4.1 Capacitación: Manejo del estrés y trabajo bajo presión

Actividad

Desarrollar un programa de capacitación sobre el manejo del estrés y el trabajo bajo presión.

Objetivo general

Tener la capacidad de afrontar adecuadamente el trabajo bajo presión y conocer e interiorizar las concepciones, síntomas del estrés crítico y su incidencia en la salud de los trabajadores, desde una mirada biopsicosocial.

Objetivos específicos

- Detectar actitudes y situaciones estresantes en el trabajo.
- Fomentar el aprendizaje de habilidades prácticas para erradicar las causas del agotamiento por estrés, recuperando una actitud positiva y llena de motivación. De esta manera los empleados, podrán enfrentar los retos y las presiones de un entorno competitivo.

- Permanecer orientado en las tareas laborales y usar el tiempo y la energía en forma productiva cuando se trabaja bajo presión.
- Mostrar una actitud positiva y mantener relaciones interpersonales constructivas en situaciones de estrés.
- Mantener el control y el nivel de desempeño frente a situaciones de conflictos o presión.
- Identificar, prevenir y modificar factores de estrés que generan tensión en el desempeño personal e interpersonal.

Temario

1. El estresor o la situación estresante

- Definición de estrés
- Estrés visto como la epidemia del siglo
- Estadísticas
- Causas del estrés

2. Fases de la respuesta de estrés

- Fase de reacción de alarma
- Fase de resistencia
- Fase de agotamiento
- Cuadro ejemplificado de las 3 fases

3. Causas y síntomas del estrés

- Causas, situaciones ambientales
- Síntomas físicos
- Síntomas emocionales
- Síntomas mentales (pensamiento)

4. Autocontrol

- Ejercicio físico y hábitos alimenticios
- La planificación de actividades tensionantes
- Mejoramiento de la asertividad.
- La comunicación emocional ante el estrés
- Falsas ayudas para el manejo del estrés
- Actitudes proactivas ante los conflictos

5. Trabajo bajo presión

- Las consecuencias de una actitud negativa
- Frustración
- Lo que es necesario cambiar

Responsables

Gerente de recursos humanos y coordinadora de la unidad de psicología

Encargado de la capacitación:

La institución cuenta con profesionales altamente calificados, con amplia experiencia laboral y docente en el área. Ellos llevarán a cabo la capacitación, con el fin de aprovechar los recursos humanos internos. Los relatores serán dos psicólogos clínicos y un psicólogo industrial.

Participantes

2 grupos máximo de 50 trabajadores de todas las áreas y unidades de la institución.

Desarrollo del programa de capacitación

Serán 16 horas efectivas por grupo, divididas en 4 sesiones, una vez a la semana durante un mes, con un horario de 8:00 a 12:00 horas, en el que se incluirán 15 minutos de receso.

Recursos físicos

Audiovisuales

Cañonera

Computadora

Bocinas

Pizarrón

Material didáctico

Salón de usos múltiples

Inversión por participante

Q. 25.00 (incluye 16 horas de capacitación, material, diploma y coffe break)

Total de la inversión

Q. 2,625.00

6.4.2 Curso: Liderazgo, motivación y comunicación

Actividad:

Desarrollo de un curso a distancia con el tema de liderazgo y motivación.

Objetivo:

Proporcionar técnicas de motivación y comunicación para el liderazgo.

Objetivo específico:

Proporcionar técnicas y herramientas efectivas para el desarrollo adecuado del liderazgo de los gerentes y coordinadores de las distintas áreas de la institución.

Temario

- Motivar a los empleados
- Comunicar la visión
- Comunicarse como un líder
- Establecer su influencia como líder
- El líder como impulsor
- Dirigir la ejecución comercial
- Liderar la innovación
- Liderar el cambio
- Crear su propio plan de desarrollo de liderazgo
- Liderar con inteligencia emocional

Responsables

Gerente de recursos humanos

Encargado de impartir el curso:

INTECAP

Participantes

16 participantes, entre ellos los gerentes y coordinadores de las unidades y áreas de la institución.

Desarrollo del curso

El curso se llevará a cabo a distancia por medio de una plataforma virtual (E-Learning) y tendrá una duración 40 horas que se distribuirán en un mes, en el que los participantes manejarán el tiempo a su conveniencia. Habrá una sesión presencial para la inducción a la plataforma de 6 días previos al curso.

Recursos físicos

Computadoras

Internet

Inversión por participante

Q. 200.00 por participante (Incluye el curso, material virtual y diploma)

Total de la inversión:

Q. 3,200.00

6.4.3 Simposio: Finanzas personales

Actividad:

Llevar a cabo un simposio con diferentes temáticas relacionadas con la administración de las finanzas personales.

Objetivo

Entrenar a los empleados en el área de las finanzas personales para que puedan plantearse objetivos y tomar acciones que les permitan mejorar su bienestar financiero, aun en momentos en donde se presenten los retrasos en las compensaciones salariales.

Objetivo específico

Proporcionar todos los temas necesarios para que los participantes puedan determinar su situación financiera actual, puedan cambiar su mentalidad con respecto al dinero, plantearse metas, establecer las estrategias para alcanzarlas, darles el seguimiento que le permita alcanzarlas y lograr que puedan tomar el control de su situación financiera.

Temario

1. Libertad financiera
2. Elaboración de presupuestos personales
3. Salir de deudas
4. Ahorrar para el futuro
5. Planteamiento de metas
6. Estados financieros personales
7. Razones financieras

Responsables

Unidad de recursos humanos, dirección financiera y unidad de mercadeo.

Encargados de impartir los temas:

El gerente de recursos humanos, el gerente financiero, el jefe de la unidad de contabilidad y profesionales invitados de otras empresas que se solidarizan con FNG, serán los encargados de impartir los distintos temas que se desarrollarán durante el simposio, siendo ellos las personas más competentes y con mayor experiencia en el tema en mención.

Participantes

El simposio será dirigido a los trabajadores de todas las áreas y unidades de la institución y estará abierto para todas aquellas personas ajenas a la institución que deseen asistir, pagando el costo su participación.

Desarrollo del simposio

Serán 12 horas efectivas, distribuidas en dos días de simposio, 6 horas cada día, el simposio se llevará a cabo anualmente desarrollando diversas temáticas relacionadas con las finanzas personales.

Recursos físicos

Retroproyector con ordenadores, pantalla para proyectar, pizarra, rotafolios, videos, grabación, computadora, paneles informativos y material escrito en toda su dimensión, afiches, cartas de invitación, mobiliario, programas, cuadernos y lapiceros, diplomas de participación y hotel (el hotel cobra solamente el costo del coffe break por persona, el salón es de cortesía).

Inversión

Q. 120.00 por participante que pertenecen a la institución. (Incluye dos días de simposio, material, diploma y coffe break)

Total de la inversión:

Q. 12,000.00

Precios adicionales:

Q. 150.00 será el costo del simposio para las personas ajenas a la institución. (Incluye dos días de simposio, material, diploma y coffe break).

6.4.4 Plan de ventilación de clínicas y oficinas administrativas.

Según los resultados de la investigación, el ambiente físico es otro de los factores que afecta el clima laboral, por lo que se hizo una indagación a través de entrevistas verbales sobre los problemas principales en el ambiente físico, con lo que se pudo comprobar que en varias de las clínicas y oficinas hay muy poca ventilación y entradas de aire.

Cuando la temperatura es demasiado elevada, lleva al adormecimiento y tiende a retardar la ejecución del trabajo, lo que hace a los empleados menos productivos.

El acondicionamiento de aire se proporcionará a través de unidades individuales a las clínicas y oficinas con poca ventilación.

Objetivo:

Proporcionar ventilación a clínicas y oficinas con poca o ninguna entrada de aire a través de la instalación de ventiladores individuales, para mantener la temperatura en condiciones normales.

Responsables:

La dirección de administración en conjunto con las unidades de mantenimiento, servicios generales y proveeduría serán los encargados de llevar a cabo la compra e instalación de los ventiladores individuales en cada una de las clínicas y oficinas que así lo requieran.

Número de ventiladores:

La unidad de mantenimiento llevó a cabo observaciones en las que llegaron a confirmar la necesidad de 33 ventiladores individuales que deben ser instalados en oficinas y clínicas de diferentes unidades y áreas de la institución.

Inversión:

Q. 95.00 por ventilador (Ventilador de torre, 3 velocidades, manija para transportar, movimiento lateral oscilatorio).

Total de la inversión:

Q. 3,135.00

6.4.5 Presupuesto total integrado de la propuesta

No	Área	Costo de la inversión
1.	Capacitación: Manejo del estrés y trabajo bajo presión	Q. 2,625.00
2.	Curso: Liderazgo, motivación y comunicación	Q. 3,200.00
3.	Simposio: Finanzas personales	Q. 12,000.00
4.	Plan de ventilación de clínicas y oficinas administrativas.	Q. 3,135.00
Total presupuesto		Q. 20,960.00

Referencias

Libros

Gan F. y Berbel G. (2007). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.

Chiang, M. et al (2010). *Relaciones entre clima laboral y la satisfacción laboral*. Madrid: Servicios editoriales S.L.

Gan, F. (2007). *Formación de formadores*. España: Editorial Thomson.

Morales, J. (2004). *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. México: Editorial Mac Craw Hill.

Urquijo J. y Bonilla J. (2008). *La remuneración del trabajo, manual para la gestión de sueldos y salarios* (1ª. ed.). Venezuela: Editorial TEXTO. C.A.

Aguirre, G. et al (2011). “Programa educativo: licenciatura en administración”. En: Guadalupe Aguirre, Javier Gómez y Lauro Fernández (Comps.) *Antología: administración de las compensaciones*. México: Universidad Veracruzana, Facultad de contaduría y administración.

Centro nacional de análisis y documentación judicial (2010). *Código de Trabajo*. Guatemala: CENADOJ.

Tesis

Arrieche, M. et al (2012). *Teorías acerca de los salarios*. Tesis universidad nacional experimental Simón Rodríguez, Venezuela.

Internet

Escat, M. (2013). *Definición del clima laboral*. Recuperado: 15.04.2003
[http://www.degerencia.com/articulo/definición del clima laboral](http://www.degerencia.com/articulo/definición_del_clima_laboral).

Rubio, E. (2013). *Clima laboral*. Recuperado: 21.10.2013
www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html.

Factores que influyen en el clima laboral. Abogados en red. Recuperado: 27.10.2013
<http://www.abogadosenred.com.mx/consultas/verArticulo.php?&id=644>

Código de Trabajo. Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Recuperado: 25.08.2011
<http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/preguntasfrecuentes/derechoslaborales.html>

ANEXOS

CLIMA SOCIAL: TRABAJO

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo, aunque están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunas no se ajusten del todo al lugar donde usted trabaja. Trate de acomodarlas a su propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación con su centro de trabajo.

En las frases, el jefe es la persona de autoridad (capataz, encargado, supervisor, director, etc.) con quien usted se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte del personal del centro o empresa.

Anote las contestaciones en la hoja de respuestas. Si cree que la frase, aplicada a su lugar de trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una X en el espacio correspondiente a la V (Verdadero). Si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa, anote una X en el espacio correspondiente a la F (Falso). Siga el orden de la numeración que tienen las frases, aquí y en la hoja, para evitar equivocaciones. La flecha le recordará que tiene que pasar a la siguiente en la hoja.

NO ESCRIBA NADA EN ESTE IMPRESO

1. El trabajo es realmente estimulante.
2. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo.



11. No existe mucho espíritu de grupo.
12. El ambiente es bastante impersonal.
13. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.
14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.
16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.
17. Las actividades están bien planificadas.
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.

20. La iluminación es muy buena.
21. Muchos parecen estar solo pendientes del reloj para dejar el trabajo.
22. La gente se ocupa personalmente por los demás.
23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.
24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.
25. Muy pocas veces las “cosas se dejan para otro día”.
26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse).
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.
29. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.
30. El lugar de trabajo esta terriblemente abarrotado de gente.



31. La gente parece estar orgullosa de la organización.
32. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.
34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.
36. Aquí nadie trabaja duramente.
37. La responsabilidad de los jefes están claramente definidas.
38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.



41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.
43. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.
44. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema.
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo.
46. No se “meten prisas” para cumplir las tareas.
47. Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.
48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.
49. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.
50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.



51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
52. A menudo los empleados comen juntos a medio día.
53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.
54. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.
55. Se toma en serio la frase “el trabajo antes que el juego”.
56. Es difícil mantener durante el tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.
57. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.

- 58. Los jefes están siempre controlando al personal y les supervisan muy estrechamente.
- 59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.
- 60. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.



- 61. En general, aquí se trabaja con entusiasmo.
- 62. Los empleados con tareas distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.
- 63. Los jefes esperan demasiado de los empleados.
- 64. Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo.
- 65. Los empleados trabajan muy intensamente.
- 66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.
- 67. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.
- 68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.
- 69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
- 70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.



- 71. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.
- 72. Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.
- 73. Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales.
- 74. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.
- 75. El personal parece ser muy poco eficiente.
- 76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.
- 77. Las normas y los criterios cambian constantemente.
- 78. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.
- 79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.
- 80. El mobiliario está, normalmente, bien colocado.



- 81. De ordinario, el trabajo es muy interesante.
- 82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
- 83. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.
- 84. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.
- 85. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.
- 86. Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.
- 87. Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados.
- 88. Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde.
- 89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.
- 90. Los locales están siempre bien ventilados.

ESCALAS DE CLIMA SOCIAL

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Edad: _____ Sexo: (F) (M) Empresa:

Puesto: _____

Ejemplos

Z	Y
V F	V F

1	11	21	31	41	51	61	71	81
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
2	12	22	32	42	52	62	72	82
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
3	13	23	33	43	53	63	73	83
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
4	14	24	34	44	54	64	74	84
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
5	15	25	35	45	55	65	75	85
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
6	16	26	36	46	56	66	76	86
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
7	17	27	37	47	57	67	77	87
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
8	18	28	38	48	58	68	78	88
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
9	19	29	39	49	59	69	79	89
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
10	20	30	40	50	60	70	80	90
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
MAESTRIA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO
PROYECTO DE EGRESO**



Cuestionario

El siguiente cuestionario se lleva a cabo con el objetivo de descubrir los factores que inciden en el clima laboral.

Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

A continuación se le proporcionan una serie de preguntas, las cuales deberá marcar con una **X**, subrayar o explicar según su opinión personal.

1) Subraye los factores que cree que afectan el clima o ambiente laboral:

- Estilo de liderazgo
- La comunicación
- El ambiente físico
- La seguridad e higiene
- Actitudes, opiniones y percepciones de las personas durante sus intervenciones
- Factores externos a la organización.
- Otros:

Explique cuál:

2) ¿Considera que los retrasos en los salarios afectan el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano?

SI	NO
----	----

3) Si su respuesta anterior fue SI, de qué manera se ve afectado su ambiente de trabajo cuando se demora la entrega de su salario:

4) ¿Cuándo los salarios se demoran, las relaciones con sus compañeros de trabajo se ven afectadas?:

SI	NO
----	----

5) Si usted no recibe su salario a tiempo, ¿deja de comprometerse e interesarse por su trabajo?

SI	NO
----	----

6) ¿Cuándo han pasado varios meses sin recibir salario, los jefes dejan de animar al personal?

SI	NO
----	----

7) ¿La impuntualidad en los pagos de los salarios le impiden ser autosuficiente y tomar iniciativa?

SI	NO
----	----

8) ¿Su trabajo deja de ser eficiente cuando no ha recibido su salario?

SI	NO
----	----

9) ¿El ambiente de trabajo se siente presionado cuando hay demoras en los salarios?

SI	NO
----	----

10) ¿La estabilidad en su ambiente de trabajo se ve afectada cuando no le dan su salario a tiempo?

SI	NO
----	----

11) ¿Cumple las con las reglas y las expectativas de esta institución cuando se han retrasado los salarios?

SI	NO
----	----

Muchas gracias por su colaboración.

