



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS**

**TEMA  
INVESTIGACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES DE LA PROVINCIA CHIRIQUÍ,  
Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN LABORAL**

**POR  
ANA MARÍ SOLANO / 8-834-2251  
XIOMARA LÁZARO U. / 8-321-347**

**ASESORA**

**PROF. YARISOL CASTILLO**

**DAVID, FEBRERO 2026**

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 1. Aspectos Generales del Proyecto Final. ....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Código del Proyecto: .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Área de Investigación: .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3. Información de los Investigadores .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. Resumen de la Propuesta .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO 2. Fundamentación Teórica del Proyecto Final .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Revisión Literaria .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. Marco Teórico .....</b>	<b>13</b>
2.2.1. Clima organizacional: Análisis de elementos clave en la satisfacción y bienestar laboral.	13
2.2.2. Evaluación del clima organizacional: Enfoque en metodologías y satisfacción laboral.	16
2.2.3. Estrategias para crear un clima laboral positivo en la organización.	18
2.2.4. Planteamiento del Problema	24
2.2.5. Justificación	25
2.2.6. Viabilidad	25
2.2.7. Objetivos	26
<b>2.3. Metodología de la Investigación .....</b>	<b>27</b>
2.3.1. Metodología	27
2.3.2. Hipótesis	28
2.3.3. Definición conceptual y operacional de las variables de investigación.	28
2.3.4. Actividades	30
2.3.5. Cronograma de Actividades	32
<b>CAPÍTULO 3. Análisis e interpretación de resultados .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1. Presentación y análisis de los resultados obtenidos. ....</b>	<b>33</b>
<b>3.2 Propuesta de Guía Práctica para la Gestión del Clima Organizacional en las PYMES de la Provincia de Chiriquí Panamá .....</b>	<b>41</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>44</b>

*Recomendaciones* ..... **46**  
*Referencias* .....  
**47** ..... *Anexos*  
..... **51**

## **Introducción**

El clima organizacional desempeña un rol importante en cualquier organización, no solo en el bienestar de los colaboradores sino también en la satisfacción laboral, ambas variables también tienen un impacto en el rendimiento y en el éxito de la empresa. El portal Aptitud, en su estudio de Investigación de Clima Laboral del 2019 de Chile, menciona que un clima organizacional saludable está asociado a un incremento del 20% en la productividad de las pymes. Un entorno laboral positivo se caracteriza por la colaboración, el respeto mutuo, el reconocimiento y el apoyo entre los colaboradores, al mismo tiempo que la comunicación efectiva del personal se refleja en todos los niveles de la organización. Estas condiciones proporcionan un clima en el que los colaboradores se sienten valorados, motivados y seguros para contribuir activamente a los objetivos organizacionales.

Es conveniente que las empresas consideren conocer los factores físicos que afectan el desempeño de los colaboradores, y precisamente el clima organizacional que experimentan los colaboradores en su día a día pudiera ser un factor intangible que influya en los resultados organizacionales que se logran en un período determinado. Dentro de las organizaciones, el Departamento de Recursos Humanos es el encargado de dirigir las estrategias de la empresa en torno a lograr un clima organizacional positivo que brinde a sus colaboradores una buena experiencia y tenga impacto en la satisfacción laboral del colaborador, y, por ende, impacte en subir el rendimiento de la productividad y la disminución de los niveles de rotación de personal.

Los estudios existentes sobre Clima Organizacional se basan en análisis de varios tipos de empresas de todo el mundo, sin embargo, es incierto saber en qué medida estas premisas se ajustan a la idiosincrasia y cultura de las empresas locales y el estado de gestión y utilización dado el impacto que puede tener sobre la satisfacción de sus colaboradores y la productividad de la empresa. Por tanto, cabe preguntarse si ¿Consideran las PYMES de la provincia de Chiriquí

Panamá, que el clima laboral afecta la productividad de las empresas? Dado lo anterior, se ha definido enfocar el propósito de este trabajo de investigación en evaluar la percepción que tienen los gerentes respecto al clima laboral como herramienta de diagnóstico y gestión estratégica en las Pymes de la provincia de Chiriquí en Panamá.

Con este proyecto se analizará la percepción y la dirección en la gerencia de recursos humanos, específicamente en la rama que corresponde al clima organizacional, que tienen las Pymes de la provincia de Chiriquí en República de Panamá, así el impacto en la satisfacción de los colaboradores.

Partiendo de esta investigación, podrán desprenderse nuevas interrogantes y planteamientos de solución que apoye a la dirección del Departamento de Recursos Humanos en los procesos de la gestión del clima organizacional en pymes de la provincia de Chiriquí Panamá, al igual que otras regiones similares del país, generando valor agregado al sector empresarial desde el sector académico y desde este programa de Maestría en Gestión de Recursos Humanos.

## **CAPÍTULO 1. Aspectos Generales del Proyecto Final.**

### **1.1. Código del Proyecto:**

**Título de Proyecto:** Investigación de la percepción y estado de gestión del clima organizacional en las pymes de la Provincia de Chiriquí Panamá.

### **1.2. Área de Investigación:**

*Área de las Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.*

### **1.3. Información de los Investigadores**

*Información del Investigador Principal*

Nombre: Ana Marí Solano

Cédula: 8-834-2251

Correo Electrónico: anamari.solano@gmail.com

Teléfono: 507 6550-4077

*Información de Investigador* Nombre:

Xiomara J. Lázaro Cédula: 8-321-347

Correo Electrónico: xiomaralazarou@gmail.com

Teléfono: 507 6920-7570

#### **1.4. Resumen de la Propuesta**

El clima laboral se denomina de distintas maneras en el ámbito de la administración del talento humano, entre ellas ambiente laboral, atmósfera organizacional e incluso clima de trabajo. Es importante citar algunas definiciones de clima organizacional: el autor Stephen Robin (1999) define el clima organizacional como “un ambiente compuesto por la instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño”, mientras que Schneider, Ehrhart y Macey (2012) lo definen como "el resultado de la interacción entre los aspectos objetivos del entorno laboral y las interpretaciones subjetivas que los empleados hacen de esos aspectos".

Un entorno laboral positivo se caracteriza por la colaboración, el respeto mutuo, el reconocimiento y el apoyo entre los colaboradores, al mismo tiempo que la comunicación efectiva del personal se refleja en todos los niveles de la organización. Estas condiciones proporcionan un clima en el que los colaboradores se sienten valorados, motivados y seguros para contribuir activamente a los objetivos organizacionales.

Esta investigación se centra en comprender en qué medida se aplican las teorías generales sobre clima organizacional a las empresas locales de la provincia de Chiriquí en Panamá. Se busca enfocarse especialmente en las pequeñas y medianas empresas, y si estas son conscientes de que esta característica de las empresas afecta la satisfacción laboral de los colaboradores y cómo impacta la productividad de las empresas.

Las empresas, al evaluar su propio clima organizacional, pueden identificar su impacto significativo en el bienestar de los colaboradores y cómo favorece la satisfacción y motivación del recurso humano, y a su vez se traduce en un ambiente laboral óptimo y una mayor retención del talento humano. Por tanto, las evaluaciones frecuentes de clima organizacional generan información valiosa a las empresas para que, según los resultados obtenidos, tomen medidas para

continuar con las estrategias que están funcionando e implementar otras para mejorar estos indicadores.

Se tiene la hipótesis de que las Pymes enfocan su atención y esfuerzos principalmente en los procesos operativos y los temas comerciales, relacionados con la rentabilidad del negocio, relegando a un segundo plano todos los procesos que respaldan la dirección del recurso humano, posiblemente perdiendo la oportunidad de aprovechar herramientas valiosas como la medición del clima organizacional como fuente de información y corrección para la construcción de un entorno laboral positivo, caracterizado por la colaboración, el respeto y el reconocimiento, fomentando una mayor motivación y participación de los colaboradores en el logro de las metas organizacionales.

## **CAPÍTULO 2. Fundamentación Teórica del Proyecto Final**

### **2.1. Revisión Literaria**

El término "clima organizacional" surgió en el año 1939 en la investigación *Patterns of aggressive behavior in experimentally-created social climates*, en español Los patrones de comportamiento agresivo en climas sociales creados experimentalmente, este estudio del autor Lewin demostró que se presenciaba un ambiente social en una muestra de estudiantes fundamentados en los distintos estilos de liderazgo influenciado en sus profesores. Argyris (1958) publicó *Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank*, en español Algunos Problemas en la Conceptualización del Clima Organizacional: Un Estudio de Caso de un Banco, donde propuso el término "clima organizacional" y lo describió “como un estado homeostático acentuado por organizaciones políticas formales”.

Otro concepto relevante, en el ámbito organizacional, es el concepto de desarrollo organizacional, este enfoque nace en la década de 1950 en los Estados Unidos dentro del campo de la psicología industrial. Se concibe como un conjunto de conceptos que se centran en el ser humano, las organizaciones y su entorno, con la intención de fomentar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. El desarrollo organizacional se orienta en potenciar el desempeño y la eficiencia de las empresas mediante modificaciones de la estructura, cultura y procesos. Se fundamenta en la premisa de que las empresas son entidades complejas que necesitan una atención integral para alcanzar mejoras sostenibles. Este enfoque emergió como una respuesta a las restricciones de los enfoques de gestión tradicionales, los cuales se enfocan principalmente en la estructura formal y los aspectos técnicos de la organización.

El término "desarrollo organizacional" fue acuñado por primera vez por Richard Beckhard, quien era consultor en gestión y catedrático del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT).

Beckhard, junto con otros investigadores y profesionales de la gestión como Douglas McGregor, Warren Bennis y Edgar Schein, contribuyeron al desarrollo y la difusión de esta disciplina. Es importante destacar que el desarrollo organizacional busca generar cambios positivos y duraderos en las empresas, promoviendo que los miembros de las organizaciones tengan una participación, se fortalezcan las relaciones interpersonales y puedan adaptarse al constante cambio.

Ouchi (1981) introdujo la Teoría Z, como contraste a las teorías occidentales predominantes, poniendo énfasis en la importancia de los valores, la participación y la cooperación del entorno laboral. Según Ouchi, al fomentar una cultura de confianza, lealtad y compromiso mutuo, las organizaciones pueden lograr una mayor productividad y satisfacción laboral. Schein (1985), en su libro *Organizational Culture and Leadership*, resalta que la cultura organizacional es un elemento esencial que moldea la forma en que las empresas se desarrollan a lo largo del tiempo. La cultura organizacional es crucial para comprender el funcionamiento y la capacidad de adaptar la organización en un entorno de constante cambio.

En los últimos años, el ambiente laboral ha adquirido una mayor importancia en el ámbito empresarial, con el fin de identificar y evaluar la relación entre un clima laboral positivo y negativo en el estudio realizado por De las Casas Corcino (2019) en Perú, donde examinó la relación que hay entre la productividad de los colaboradores y el clima laboral, dicho estudio concluyó que un clima laboral óptimo motiva a los colaboradores e impacta positivamente en su productividad.

Con el fin de seguir indagando en el impacto del clima laboral, García Carrillo (2022) realizó una investigación titulada “Clima organizacional como estrategia de fortalecimiento del bienestar laboral de la Alcaldía de Panamá”, cuyo objetivo fue sugerir parámetros estratégicos con el fin de mejorar el clima organizacional que perciben los colaboradores de dicha institución, con el fin de fortalecer el bienestar laboral. Se concluyó que un ambiente laboral adecuado, que incluya

factores como la motivación, la comunicación y la planificación, genera actitudes positivas en los colaboradores y contribuye a un mejor desempeño en sus labores.

En Panamá, Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), realiza las siguientes consideraciones para segmentar el parque empresarial con el que se cuenta en la República de Panamá, según la ley 33 del 25 de julio del 2000 define por tamaño de empresa a las microempresas (cuyas ventas anuales no sobrepasen del B/. 150,000.00), pequeñas empresas (cuyas ventas anuales estén dentro B/. 150,000.01 a B/. 1,000,000.00), y medianas empresas (B/. 1,000,000.01 y B/. 2,500,000.00).

**Figura 1: Clasificación de las empresas según la Cámara de comercio**



Nota: Tomado de Cámara de Comercio de Chiriquí, (2024).

En Chiriquí, según datos estadísticos de AMPYME (2016), la región occidental contaba con 13.7% de las 10,765 PYMES del territorio nacional. Es importante señalar que, en una entrevista realizada a Samuel Moreno, director del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), por el Diario La Estrella de Panamá el 16 junio 2023, menciona que se está organizando la logística para la actualización del Censo Nacional Económico para la actualización del Directorio Nacional de las empresas y se tiene previsto para el año 2026.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Clima organizacional: Análisis de elementos clave en la satisfacción y bienestar laboral.**

Las características del concepto clima laboral se describen en el libro “El clima de trabajo en las organizaciones” del autor Brunet (2011), quien señala que la palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación, por otro parte, el concepto clima es un concepto menos general y lo sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente o la atmósfera. En este texto Brunet, también menciona que el concepto clima guarda relación entre los elementos propios de una organización, así como las características individuales del personal. Este autor describe el clima organizacional como un conjunto de elementos que describen una organización y la diferencian de otras y estas influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

En 1939, se fundamenta el concepto clima organizacional en la teoría de campo de Lewin, esta surge en la relación que siempre ha coexistido entre el colaborador o individuo y su contexto de trabajo. Para comprender su significado, es importante conocer todo lo que implica la experiencia laboral del colaborador en todo el contexto laboral. El autor destaca que las características perceptuales del individuo; es decir, su percepción influye de manera directa en su

desempeño, lo que involucra que se dé una interacción directa con el entorno y por ende la determinación de su conducta.

Con el pasar del tiempo, las investigaciones relacionadas con el clima laboral han cobrado bastante relevancia, ya que su impacto se ve reflejado en la productividad de las organizaciones, ayuda a la mejora continua de las condiciones laborales que determinan procesos más eficientes en la organización Alcántara et al. (2012).

Según Domínguez, et al. (2013), el clima organizacional se describe cómo las percepciones individuales que delimitan los patrones recurrentes de comportamiento, sentimientos y actitudes que definen la dinámica dentro de la organización. Estas percepciones se centran en las condiciones presentes de la organización, así como en las relaciones intergrupales, la interacción de los empleados y el desempeño laboral.

De acuerdo con la investigación realizada por Rivera-Porras y sus colegas (2018), el clima organizacional se define como la percepción que cuentan los empleados sobre su interacción con otros miembros de la organización. También se considera como una condición interna que afecta el comportamiento de los colaboradores y que puede entenderse a partir de las características y valores propios de la organización. Además, existen otros factores que inciden en el clima de la organización, tales como las motivaciones, valores y percepciones individuales, así como la tecnología utilizada, las recompensas ofrecidas y las relaciones de liderazgo establecidas.

Otro de los elementos clave, en este análisis, se describe en el artículo Bienestar Laboral y Salud Mental en las Organizaciones, en donde Castañeda, et al., (2017) señalan la importancia de la relación entre el bienestar laboral y la calidad de vida en el trabajo, con el propósito de promover el desarrollo profesional y personal del colaborador dentro de la empresa. En esta misma línea, Monge (2018), destaca que el bienestar laboral se refleja en la satisfacción del empleado con las

condiciones laborales y el entorno en el que se desempeñan sus funciones diarias. Es frecuente confundir el bienestar laboral exclusivamente con aspectos de compensaciones económicas que se proporcionan al empleador, pero en realidad abarca aspectos más amplios como los valores personales, la personalidad y el sentido de la vida. En resumen, cuanto mayor sea la calidad de vida del trabajador, mayor será su bienestar laboral, lo que a su vez se traducirá en una mayor, como señala Canales (2017).

Dentro del concepto de bienestar laboral, es posible identificar y definir varias dimensiones, que incluyen:

- Dimensión de logro: Esta se refiere a la satisfacción de haber alcanzado metas o resultados esperados.
- Dimensión de reconocimiento: Se trata de la acción realizada por un supervisor para reconocer y elogiar los logros alcanzados por un subordinado en su trabajo.
- Dimensión del trabajo en sí: Esta dimensión se relaciona con la percepción que el trabajador tiene hacia su propio trabajo.
- Dimensión de responsabilidad: Esta dimensión mide el nivel de compromiso que el empleado tiene hacia sus tareas laborales.
- Dimensión de promoción: Se refiere a la oportunidad que se le brinda al trabajador para avanzar en la jerarquía organizacional.

Otro de los conceptos clave que impactan el clima organizacional es la satisfacción laboral. Este término tiene sus raíces de investigación en el trabajo *Job Satisfaction*, en español Satisfacción del Trabajo de Hoppok (1935), en esta enfatizó que existen múltiples factores que podrían influir en la satisfacción laboral, entre ellos mencionó la monotonía, la fatiga, las condiciones de trabajo y la supervisión. Luego Herzberg (1959), señala que la satisfacción real del hombre proviene de la

relación que debía enriquecer su entorno de trabajo para que pudiera desarrollar una mayor responsabilidad y experimentar un crecimiento mental.

La relevancia que tiene la satisfacción laboral en la organización es de alto impacto; ya que pudieran anticipar conductas problemáticas en el entorno, ya que refleja el estado emocional que influye en la relación afectiva con el entorno laboral esto se menciona en la investigación de Chiang et al. (2013). Por otra parte, en la investigación de Cruz (2018) comenta que la satisfacción laboral implica proporcionar un sentido de bienestar y seguridad a los empleados con el propósito de mejorar su rendimiento en el trabajo.

### **2.2.2. Evaluación del clima organizacional: Enfoque en metodologías y satisfacción laboral.**

La evaluación del clima organizacional es el proceso mediante el cual se busca medir el ambiente laboral dentro de la organización, con el propósito de analizar la satisfacción de los empleados, la cultura organizacional, el compromiso, entre otros aspectos. Esta evaluación se lleva a cabo utilizando instrumentos diseñados para medir el clima de la organización, es importante destacar que esta medición no refleja directamente el desempeño de la empresa. Esta evaluación se utiliza como una herramienta gerencial para identificar áreas de oportunidad y los aspectos en los cuales están impactando de manera efectiva a los colaboradores.

Los autores Toro (2010) y Arias (2014) sostienen que es imperativo no confundir el clima organizacional con la satisfacción laboral, ellos explican que la satisfacción laboral se relaciona, principalmente con emociones y sentimientos, mientras que el clima organizacional se enfoca en la manera en que se percibe cognitivamente el entorno laboral, se refiere a cómo los individuos perciben el ambiente interno de su lugar de trabajo, tal como lo menciona Toro.

Para comprender el enfoque metodológico utilizado en la evaluación del clima organizacional, es necesario mencionar que esta evaluación puede considerarse como un proceso de investigación orientado a la comprensión del concepto en el cual se fundamenta su enfoque en el diagnóstico organizacional. En 2001, Aguilar y Ander-Egg señalan que la investigación de diagnóstico implica llevar a cabo un estudio con el fin de adquirir conocimientos que puedan generar, con el propósito de resolver problemas, satisfacer necesidades que intervienen en algún aspecto de la realidad social. Durante este proceso, se busca comprender, explicar y descubrir todos los elementos que están implicados en una organización con el objetivo de desarrollar planes estratégicos destinados a mejorar los resultados organizacionales.

En toda investigación existen tres tipos de enfoques que se deben tener en cuenta: cuantitativo, cualitativo y mixto. En el enfoque cuantitativo se busca analizar datos numéricos con el objetivo de estimar las magnitudes de los fenómenos a investigar. Por otro lado, en el enfoque cualitativo, se busca obtener datos a través de la narración o la observación, describiendo los distintos puntos de vista recopilados con el instrumento a utilizar. Por último, en esta investigación se utilizará un enfoque cuantitativo, en este sentido el instrumento contará con preguntas cerradas y una pregunta abierta para ampliar la investigación de forma descriptiva y su diseño es no experimental, transversal y descriptivo-correlacional.

En el artículo de Boada (2019), se aborda la correlación entre la satisfacción y el desempeño laborales en el contexto de una pequeña empresa dedicada a servicios de seguridad en Perú. El estudio explora la interrelación entre la satisfacción y el rendimiento laboral entre los colaboradores de estas pequeñas y medianas empresas. Sin lugar a duda, la satisfacción en el trabajo y el rendimiento están estrechamente vinculados, y esta conexión influye positivamente en la productividad, contribuyendo así al logro de los objetivos empresariales.

Para evaluar el clima organizacional, en la mayoría de las investigaciones, se emplea comúnmente el instrumento del cuestionario. Es de vital importancia que, al aplicar dicho cuestionario, cada una de las dimensiones utilizadas esté adecuadamente definida. Por ejemplo, si el objetivo es medir cómo se siente el colaborador en relación con su línea de liderazgo, resulta esencial proporcionar una definición clara del concepto de liderazgo (por ejemplo: "El liderazgo es el proceso de influir en otros para alcanzar objetivos compartidos"). Luego, se debe ofrecer la definición operacional de la dimensión en cuestión (por ejemplo: "Considera que su jefe directo le proporciona orientación ejecutiva en sus tareas diarias"). Es de suma importancia que al aplicar estos instrumentos se establezcan las dimensiones que se pretenden explorar y que estas guarden una estrecha relación con los criterios que se están investigando.

### **2.2.3. Estrategias para crear un clima laboral positivo en la organización.**

En las organizaciones, se invierte tiempo y dinero para tener al recurso humano motivado, que el clima organizacional sea agradable, pero la pregunta es ¿Qué no se está haciendo? Se deja escapar a los grandes talentos. El ambiente laboral se vuelve tóxico y no lo están viendo. En un estudio de Harvard, titulado el desarrollo del adulto, su autor el psiquiatra y profesor Robert Waldinger, revela los secretos de la felicidad. Según este estudio, se observa que un ambiente laboral positivo, se caracteriza por la colaboración entre jefes y empleados, genera un notable crecimiento en las ventas de la compañía que puede ascender a 37%. Además, se destaca que este ambiente propicia un aumento de 87% en la fidelización y lealtad con la empresa, junto con un incremento en la productividad de 31%. Según el estudio, se deben tomar en cuenta en el ambiente laboral a partir de:

- El ambiente laboral positivo
- Colaboración entre empleados y empleados

- Crecimiento de la organización
- Fidelización
- Lealtad
- Productividad

Según el artículo de Chiang-Vega, Hidalgo-Ortiz, y Gómez-Fuentealba (2021), se evidencia que las mejoras en aspectos del comportamiento organizacional pueden tener un impacto positivo en la productividad de los profesionales de la salud. Estas mejoras no solo pueden contribuir a reducir los índices de ausentismo, sino que también pueden resultar en una mejora notable en la calidad de la atención otorgada a los usuarios.

Existe un modelo de estrategia realizado por Mintzberg, que menciona que la forma de organización empresarial y estrategia, al definir o explicar de qué forma es la estructura de su diseño en poner orden, división en el trabajo de forma armónica, coordinar tareas para poder alcanzar hacia dónde va, si se está sintonizado en el mismo objetivo de la organización.

Los cinco modelos de Mintzberg

1. Grupo estratégico
2. Línea media
3. Tecnoestructura
4. Núcleo de operaciones
5. Personal de apoyo

Las organizaciones reconocen cada vez más que su mayor activo es su fuerza laboral. La productividad, la creatividad y la lealtad de los empleados son impulsadas en gran medida por el clima laboral en el que se encuentran. Un clima laboral positivo no solo mejora el bienestar de los

empleados, sino que también fortalece la cohesión del equipo e impulsa el rendimiento organizacional.

Según Mintzberg, la estrategia se refiere a un conjunto consciente y deliberado de direcciones que guían las decisiones hacia el futuro. Él la resume en cinco palabras: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

Las 5 P de Estrategia por Mintzberg:

- Plan: La planificación en los negocios va alineada con el clima organizacional.
- Pauta: Se refiere a la manera en la que se distribuye las responsabilidades y autoridades, la manera en la que se toman las decisiones. Es poner el plan de acción de la empresa, diferenciarse de la competencia.
- Patrón: Se traduce en observar patrones en la cultura, la comunicación y las interacciones dentro de la organización.
- Posición: Para mejorar el clima organizacional es importante considerar cómo la organización se posiciona en relación con las expectativas y necesidades de sus empleados. Esto implica alinear la cultura y los valores organizacionales con las expectativas de los trabajadores.
- Perspectiva: Es un concepto donde la organización selecciona su posición y cómo quiere ser percibida por los demás desde diferentes puntos de vista. Puedes realizar encuestas o entrevistas con empleados de diferentes niveles jerárquicos y departamentos para obtener una comprensión completa de cómo se siente la gente con respecto al clima laboral.

Según Pérez (2020), el ambiente de trabajo desempeña un papel fundamental en su desarrollo y eficiencia dentro de las empresas. No obstante, uno de los desafíos principales que enfrentan los empresarios en la actualidad es cómo lograr un equilibrio entre el crecimiento, la

productividad y un ambiente laboral agradable. La respuesta es bastante sencilla y se puede resumir en tres palabras clave: comprensión, colaboración y liderazgo. Si todos los miembros de una empresa se basan en estos principios, se crea una poderosa combinación de actitudes y acciones en un ambiente de trabajo tan armonioso que el clima laboral positivo se desarrolla de manera prácticamente imperceptible. Esto se logra sin necesidad de recurrir a herramientas o técnicas que, en el pasado, han demostrado ser ineficaces y producir resultados opuestos.

Las estrategias para crear y mantener un clima laboral positivo en la organización:

- **Confianza:** La confianza es esencial para que el trabajo sea fluido y eficiente. Implica tener fe en nuestro equipo, colegas, superiores y, sobre todo, en nosotros mismos. La confianza se basa en la seguridad de que el propio desempeño está respaldado por el de los demás. En un entorno confiable, reina la armonía, no hay lugar para los celos ni las rivalidades profesionales, todos se apoyan mutuamente. Cuando algo sale mal, no se busca a quien culpar; en su lugar, se busca una solución para seguir adelante. La confianza no se exige, se otorga primero, se gana después y se comparte finalmente.
- **Comunicación:** El poder de las palabras radica en cómo se utilizan, ya que esto determinará el impacto que generan. Según Pérez (2020), este libro se centra exclusivamente en las palabras escritas o habladas empleadas de manera adecuada. Esto implica utilizarlas para motivar, elogiar, y brindar apoyo, y nunca para culpar, insultar o menospreciar a otros. La comunicación efectiva entre personas es la única manera de entenderse mutuamente. Por lo tanto, es esencial que las palabras tengan siempre una intención y un resultado positivo cuando se dirige a los demás. Se debe recordar que la forma en que expresan también refleja la imagen que se proyecta de nosotros mismos. Un líder debe comunicarse con sus

colaboradores de diversas formas para asegurarse de que comprendan lo que se espera de ellos, pero debe hacerlo de manera clara, precisa y con respeto.

- **Disciplina:** La disciplina se trata de autoexigirse realizar lo que se debe hacer, en el momento preciso y de la manera correcta. Es un hábito que caracteriza a las personas altamente eficaces en su trabajo. Estas personas también son las que inician el proceso de cambio en sí mismas antes de tratar de influir en los demás. Se acostumbran a ser un modelo que seguir para otros. Convertir la disciplina en un hábito en todas las áreas de la propia vida conlleva a ver resultados positivos, pero esto debe hacerse por elección personal, no por imposición. La disciplina que surge desde dentro, basada en la convicción personal, fomenta un ambiente laboral positivo. En contraste, la disciplina impuesta desde fuera, por obligación, genera un ambiente laboral negativo.
- **Respeto:** Según Pérez el respeto es el valor más fundamental de todos. Refuerza la confianza y las relaciones entre las personas, y ejerce la mayor influencia en la creación de un entorno laboral positivo o negativo. Lamentablemente, el respeto es escaso en muchas personas, especialmente en la edad adulta, ya que debe cultivarse desde temprana edad por parte de padres y maestros para que se convierta en una forma de vida. Es difícil lograr que alguien cambie sus comportamientos y actúe con respeto si nunca lo ha practicado antes.

Por lo tanto, es de suma importancia llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección riguroso al contratar personal para la empresa. Esto se debe a que, si los candidatos no demuestran tener el valor del respeto arraigado en su forma de vida, es muy probable que se conviertan en líderes negativos que contaminen a los demás con actitudes perjudiciales.

Para ser más claro al respecto, la persona adecuada es aquella que muestra respeto de las siguientes maneras, o idealmente, en todas ellas:

- Expresa sus ideas en lugar de imponerlas.
- Respeta las opiniones de los demás y busca alcanzar acuerdos.
- Evita la crítica y en su lugar, busca comprender y aconsejar.
- No se burla ni humilla a las personas.
- Trata a todas las personas con igual respeto, sin importar su nivel, posición, género, religión o preferencia sexual.

Las estrategias para desarrollar un clima laboral positivo deben tomar en cuenta la motivación, satisfacción, clima organizacional, responsabilidad, rendimiento, compromiso y comunicación del recurso humano con la organización. Según la revista de Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri (2020), demuestra cómo en un entorno competitivo, las organizaciones buscan mejorar el desempeño de su personal para lograr productividad y posicionamiento empresarial. Medir el liderazgo y el clima organizacional es crucial, dado que influyen en los resultados al direccionar comportamientos y habilidades hacia objetivos comunes.

#### **2.2.4. Planteamiento del Problema**

De acuerdo con la información bibliográfica, la medición y gestión del clima organizacional es determinante en la planeación de estrategias enfocadas en mejorar la satisfacción laboral de los empleados y por ende incrementa la productividad empresarial; sin embargo, no hay suficiente información para contextualizar estas afirmaciones a todo tipo de empresa, especialmente las denominadas Pymes, entre otras razones, dado que en muchas de ellas no está claramente delimitado o definido el rol o funciones de recursos humanos.

Lo anterior lleva a la siguiente interrogante:

¿Consideran las PYMES de Chiriquí que el clima laboral tiene relación con la productividad y la satisfacción de los colaboradores?

Preguntas de soporte de la investigación:

- ¿Cuál es el estado actual de la gestión de Recursos Humanos en las Pymes de Chiriquí?
- ¿Consideran los departamentos administrativos de las pequeñas y medianas empresas de Chiriquí que la gestión de recursos humanos aporta valor a la obtención de los resultados empresariales?
- ¿Qué porcentaje de las Pymes de Chiriquí realizan mediciones de clima organizacional y se encontrará relacionada con los indicadores de desempeño?
- ¿Cómo pueden determinar las PYMES de Chiriquí, la importancia del clima laboral e impacto de la satisfacción y productividad laboral?

Delimitación del objeto de investigación:

La investigación se enfocará en evaluar la percepción y estado actual de gestión del Clima Organizacional en las Pymes de la provincia de Chiriquí, tomando una muestra estimada sin rigor estadístico, debido a que los datos de las PYMES en la provincia de Chiriquí son limitados y poco confiables.

### **2.2.5. Justificación**

El interés de esta investigación nace en medio de la Maestría en Gestión de Recursos Humanos, pues se ha identificado que no existen muchos estudios ni información en cuanto al estado e impacto del clima laboral en pequeñas y medianas empresas. Con esta premisa se decidió investigar cómo se gestionan las mediciones de clima organizacional en las Pymes de la provincia de Chiriquí, y qué tipo de acciones se ejecutan en torno a esta situación para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores.

Como futuros magíster en Gestión de recursos humanos, se puede ver que el clima organizacional juega un rol importante en las organizaciones, no solo empleando como estrategia organizacional, sino que contribuye a hacer frente a los desafíos que actualmente se ve pos crisis sanitaria como es la productividad y satisfacción de colaboradores.

Finalmente, con esta investigación se busca contribuir a nivel local, específicamente en las pequeñas y medianas empresas, con el fin de evaluar el estado actual de gestión de este importante aspecto organizacional y a partir de allí plantear estrategias para promover las herramientas que ayuden a la medición del clima organizacional en pymes, de modo que estas empresas puedan añadirlo en sus estrategias relacionadas con la gestión del capital humano a mediano y largo plazo.

#### **2.2.6. Viabilidad**

Para este proyecto, se cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para analizar y recopilar información con el fin de presentar los resultados de esta investigación.

Se tiene personal profesional calificado y seleccionado para el análisis y desarrollo del anteproyecto, con el propósito de aclarar dudas y llevar la información estudiada a los sectores académicos y económicos interesados.

Con el estudio y los resultados que arroje este proyecto, se tiene la certeza y la seguridad que brindarán una mejor perspectiva del impacto del clima laboral en las pymes de la provincia de Chiriquí.

#### **2.2.7. Objetivos**

##### **Objetivo General**

- Analizar la percepción del estado actual de gestión del Clima Organizacional en las Pymes de la provincia de Chiriquí y su relación con en la productividad y la satisfacción laboral.

### **Objetivo Específico**

- Identificar el estado actual de la gestión de Recursos Humanos en las Pymes de Chiriquí Panamá.
- Reconocer con los departamentos administrativos de las pequeñas y medianas empresas de Chiriquí si consideran que la gestión de recursos humanos aporta valor a la obtención de los resultados empresariales.
- Sintetizar qué porcentaje de las Pymes de Chiriquí Panamá, ha implementado mediciones del clima organizacional y si esta herramienta está relacionada con los indicadores de desempeño.
- Diseñar una guía práctica para las PYMES, que les brinde la importancia del clima laboral, a su vez el impacto de la satisfacción y productividad laboral.

## **2.3. Metodología de la Investigación**

### **2.3.1. Metodología**

Para responder a las preguntas y validar la hipótesis de esta investigación, se plantea el utilizar una muestra estimada sin rigor estadístico, debido a que los datos de las PYMES en la provincia de Chiriquí Panamá, son limitados y poco confiables. La concentración de esta investigación es más cualitativa, ya que se buscará obtener impresiones de colaboradores con el instrumento de encuesta con el fin que arroje una estimación, por ende, no se utilizó la fórmula.

**Tabla 2.3.1.1 *Detalle de la dimensión de la muestra.***

	Frecuencia	Empresa	Muestra
Micro	0.87	1,283	17
Pequeña	0.08	118	2
Mediana	0.02	29	1
Grande	0.03	44	1
	Total = 1	1,475	21

### **Diseño de instrumento:**

Se definió como herramienta de encuesta utilizar la aplicación Google Forms, dado que se considera que está al alcance de todos los usuarios, es de fácil aplicación y entendimiento, y que además permite el posterior análisis de resultados en herramientas tipo hoja de cálculo como Excel.

Se diseñaron preguntas que permitieran primero caracterizar a la empresa encuestada según sector, tamaño, número de empleados, etc. y otras más específicas que apuntan a resolver los interrogantes planteados en la investigación.

### **2.3.2. Hipótesis**

Hipótesis Nula: Las pequeñas y medianas empresas de Chiriquí Panamá, no realizan medición y gestión del clima organizacional; por tanto, no conocen el impacto en la satisfacción laboral de sus colaboradores ni su productividad.

Hipótesis Alternativa: Las pequeñas y medianas empresas de Chiriquí Panamá aunque sí realizan alguna medición y gestión del clima Organizacional, esta pudiera ser insuficiente dado que se tiene la hipótesis de que las Pymes enfocan su atención y esfuerzos principalmente en temas comerciales, relativos a los procesos misionales del negocio, relegando a un segundo plano los procesos de apoyo como la gestión del recurso humano, posiblemente perdiendo la oportunidad de aprovechar herramientas valiosas como la medición del Clima Organizacional para la construcción de un entorno laboral positivo, y conocer el impacto en la satisfacción laboral de sus colaboradores y la productividad de las empresas.

### **2.3.3. Definición conceptual y operacional de las variables de investigación.**

#### **Variable Independiente: Clima Organizacional**

Definición Conceptual: Clima Organizacional, según Chiavenato (2007) “El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes”.

Definición Operacional: Se evaluará el clima organizacional mediante el análisis de las siguientes dimensiones: cantidad de empleados, ingresos anuales, tipo de estructura organizacional, motivación laboral.

Indicador: Nivel de Clima Organizacional.

#### **Variable Independiente 1: Productividad**

Definición Conceptual: Robbins y Judge (2013), consideran que la productividad es el nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional. Una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto, transfiriendo insumos al producto al costo más bajo.

Definición Operacional: La productividad implica que se involucre la eficiencia y la eficacia, por medio de reportes de indicadores de desempeño (KPI), índice de calidad, evaluación de desempeño, nivel de ausencias y tasa de rotación de los colaboradores.

Indicador: Nivel de Productividad Laboral.

### **Variable Independiente 2: Satisfacción Laboral**

Definición Conceptual: Andresen et al. (2007), definen la satisfacción laboral como un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo. El grado de satisfacción general de los empleados, con su trabajo y su entorno laboral, es el resultado de su satisfacción resultado de sus logros.

Definición Operacional: Se puede medir utilizando escalas de satisfacción laboral. Observación, encuestas de empleados, entrevista. Por lo general, se utilizan encuestas y temas como: salarios, compensación, horarios, tareas, flexibilidad administración entre otros. Son cinco ítems a evaluar: remuneración, superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, equipos de trabajo, condiciones de trabajo inmediatas.

Indicador: Nivel de Satisfacción Laboral.

#### **2.3.4. Actividades**

##### 1. Elección del Tema:

- Identificar áreas de interés.
- Revisar literatura existente.

- Definir y limitar el alcance del tema.
2. Formulación del Problema:
    - Plantear preguntas de investigación.
    - Definir el problema de manera clara y específica.
  3. Revisión de la Literatura:
    - Identificar estudios previos relacionados con el tema.
    - Analizar y sintetizar la literatura existente.
  4. Formular Hipótesis y Preguntas de Investigación:
    - Desarrollar declaraciones de investigación claras y específicas.
    - Establecer hipótesis.
  5. Diseño de la Investigación:
    - Seleccionar el enfoque de investigación.
    - Diseñar la metodología de investigación.
    - Seleccionar la muestra y las técnicas de muestreo.
  6. Recopilación de Datos:
    - Recolectar datos según el diseño de investigación.
    - Utilizar instrumentos de investigación.
  7. Análisis de Datos:
    - Utilizar análisis cuantitativo
    - Interpretar los resultados.
  8. Conclusiones y Discusión:
    - Responder a las preguntas de investigación o validar las hipótesis.
    - Discutir las implicaciones de los resultados.
  9. Redacción del Informe de Investigación:

- Estructurar el informe.
- Escribir y revisar el informe de manera coherente.

10. Citas y Bibliografía:

- Asegurarse de citar todas las fuentes correctamente.
- Crear una lista de referencias bibliográficas.

11. Presentación:

- Preparar presentaciones orales o posters para compartir los hallazgos.
- Participar en conferencias o seminarios académicos.

12. Revisión por Pares:

- Someter el trabajo a revisión por pares.

**2.3.5. Cronograma de Actividades**

Etapas de Investigación	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Elección del Tema	X											
Formulación del Problema		X										

Revisión de la Literatura			X	X								
Formulación de Hipótesis o Preguntas de Investigación				X								
Diseño de la Investigación				X								
Recopilación de Datos					X	X						
Análisis de Datos							X					
Conclusiones y Discusión								X				
Redacción del Informe de Investigación									X	X		
Citas y Bibliografía										X		
Presentación											X	
Revisión por Pares												X

### **CAPÍTULO 3. Análisis e interpretación de resultados**

#### **3.1. Presentación y análisis de los resultados obtenidos.**

Con el propósito de determinar la percepción y estado actual de gestión del Clima Organizacional en las Pymes de la provincia de Chiriquí Panamá, se aplicó una encuesta; ya que es un procedimiento que en investigación ayuda a recopilar información a partir de una serie de

cuestionarios previamente analizados para abordar las variables a estudiar. En esta oportunidad, se utilizó la aplicación Google Forms, dado que se considera que está al alcance de todos los usuarios, es de fácil aplicación y entendimiento, y que además permite el posterior análisis de resultados en herramientas tipo hoja de cálculo Excel.

El enfoque de esta investigación es cuantitativa, ya que se buscará obtener impresiones de colaboradores con la técnica de encuesta con el fin que arroje una estimación y se utilizará una pregunta abierta que nos describa con carácter complementario, destinada a contextualizar algunas respuestas, sin que ello modifique la naturaleza cuantitativa del estudio. Para este estudio, se trabajó con una muestra conformada por 21 empresas, que forman parte de la Pymes de la

provincia de Chiriquí Panamá.

Se presentan, a continuación, por medio de tablas y gráficos, los resultados producto de investigación realizada conforme al objetivo general:

- Analizar la percepción y estado actual de gestión del Clima Organizacional en Pequeñas y Medianas Empresas de la provincia de Chiriquí y su conciencia en el impacto en la satisfacción de los colaboradores y productividad de las empresas.

**Tabla 3.1. ¿Cuál es su rol dentro de la empresa?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Propietario	6	28.5%
Gerente	10	47.7%
Responsable de Recursos Humanos	2	9.5%
Administrativo	3	14.3%
Operaciones	0	0.0%

Total	<b>21</b>	<b>100.0%</b>
-------	-----------	---------------

Nota: Resultados obtenidos de la encuesta aplicada, 2025.

Al tabular los resultados de las encuestas se puede determinar que la muestra es de 21 personas, de las cuales 47% son gerentes y 28% son propietarios. De este modo, el 76% de los encuestados, tienen un mando gerencial alto de manera que podemos determinar que son las personas que ejercen el liderazgo en sus empresas.

**Tabla 3.2. ¿Cuál es su rango de edad?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Menor a 25 años	0	0%
26 a 40 años	4	19%
Mayor de 40 años	17	81%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: El rango de edad de la muestra es mayor a 40 años, por lo cual se puede determinar que es una población madura con experiencia gerencial.

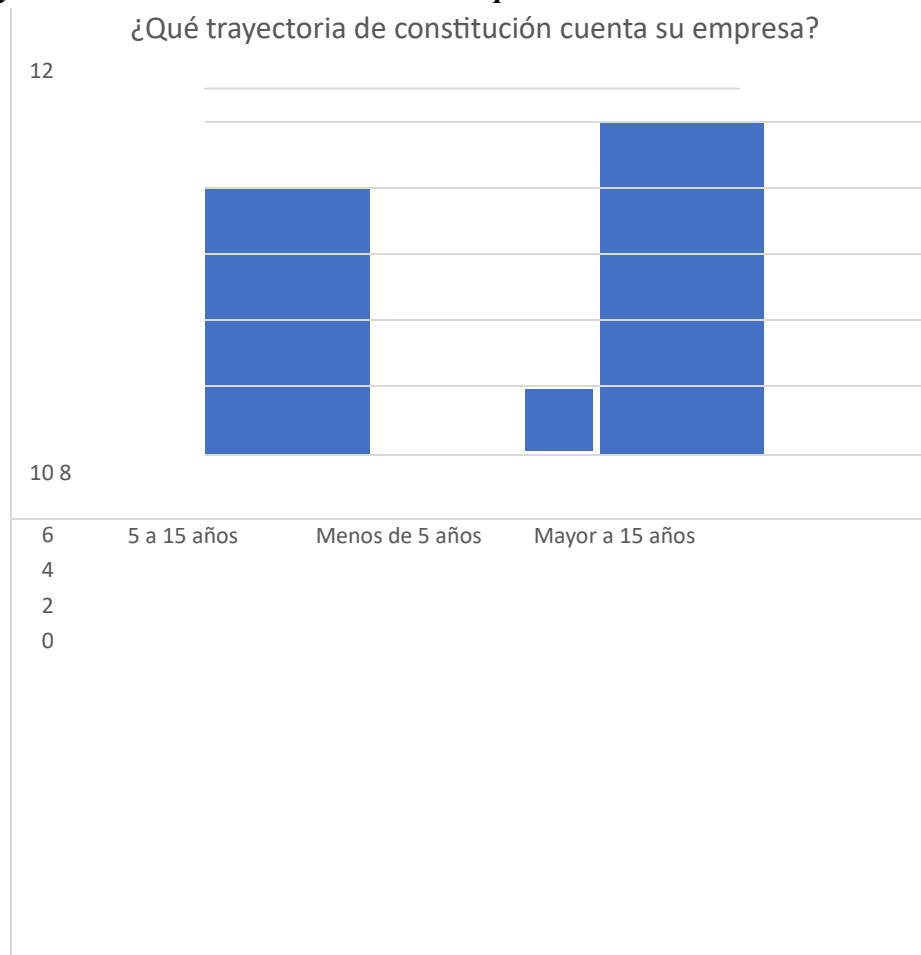
**Tabla 3.3. ¿Cuál es su nivel de estudios?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Escolar Básico	0	0%
Técnico	2	9.50%
Licenciatura / Ingeniería	7	33.40%
Maestría	12	57.10%
Doctorado	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Resultados obtenidos de la encuesta aplicada, 2025.

Al tabular los resultados de las encuestas, se puede determinar que 57% de la población tiene una educación de maestría, la cual es un grado académico de posgrado y es de utilidad para llevar las distintas estrategias gerenciales.

**Figura 2. ¿Qué trayectoria de constitución cuenta su empresa?**

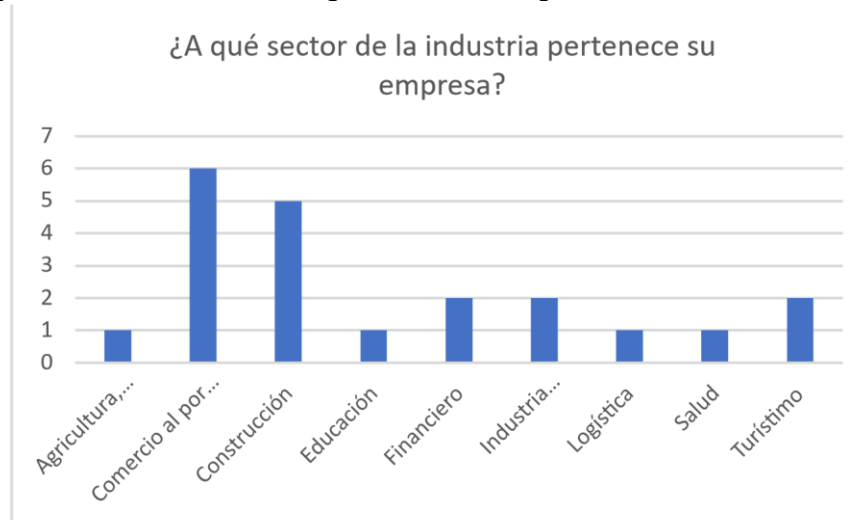


Nota: Datos obtenidos de la **Tabla 3.3**.

Los resultados revelan que la mayoría de las empresas encuestadas cuentan con una trayectoria de constitución mayor a 15 años, lo que sugiere una estabilidad y experiencia considerable en el mercado. Sin embargo, es importante destacar que hay un número importante de personas que cuentan entre 5 a 15 años de constitución, indicando que estas se encuentran en una etapa intermedia de desarrollo. Por otro lado, las empresas con menos de 5 años son menos

representativas en la muestra, lo que podría indicar un menor porcentaje de empresas emergentes en esta investigación.

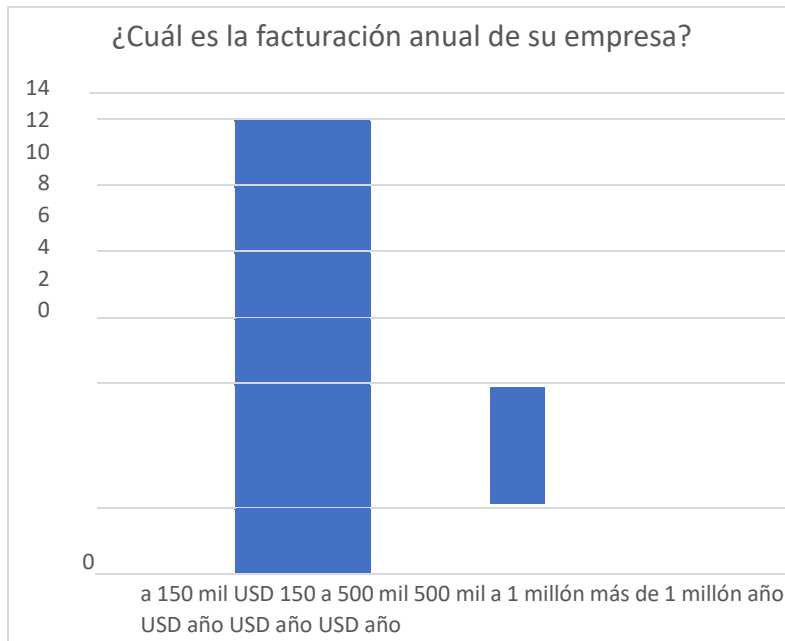
**Figura 3. ¿A qué sector de la industria pertenece su empresa?**



Nota: Datos obtenidos de la **encuesta aplicada, 2025**.

Los datos muestran que la mayoría de las empresas encuestadas pertenecen al sector Comercio al por Mayor y al por Menor, seguido de la Construcción e Industrias como Manufactura, Turismo y Financiero, dentro de la muestra se pueden ver otros sectores minoritarios como Logística, Educación y Salud. Esto sugiere que en el estudio participaron personas de diversos sectores de la provincia de Chiriquí.

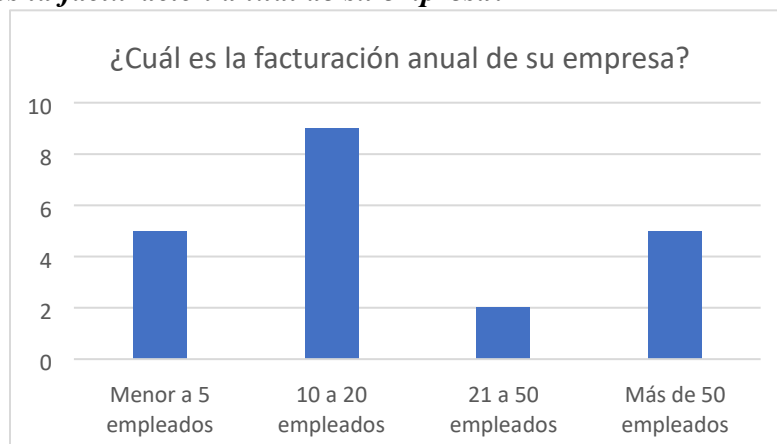
**Figura 4. ¿Cuál es la facturación anual de su empresa?**



Nota: Datos obtenidos de la **encuesta aplicada, 2025**.

La distribución de la muestra conforme lo define la ley panameña, teniendo en cuenta las ventas anuales que las clasifican, sugiere que la mayor cantidad de empresas en la muestra encuestada se encuentra en la microempresa con un porcentaje de 57%, continuando con la participación del 37% de pequeñas empresas. Adicionalmente, indica una presencia limitada de medianas empresas.

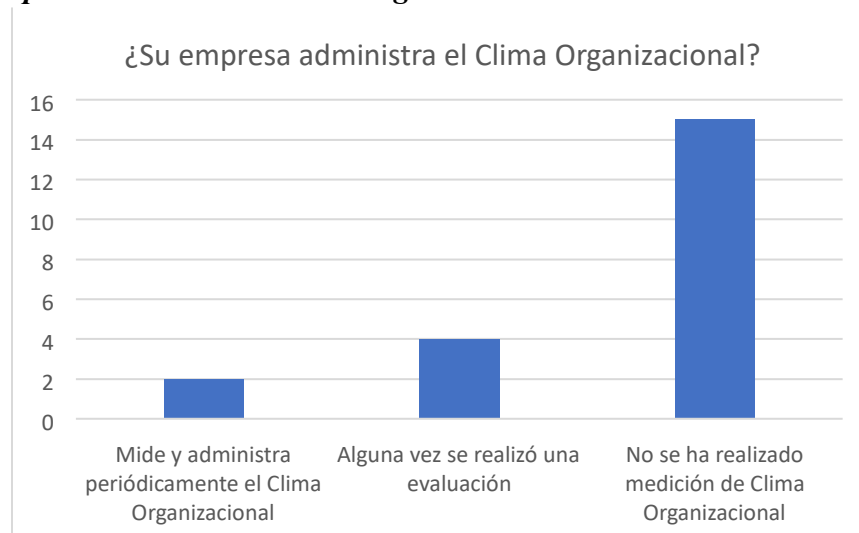
**Figura 5. ¿Cuál es la facturación anual de su empresa?**



Nota: Datos obtenidos de la **encuesta aplicada, 2025**.

Los resultados revelan que, en cuanto al tamaño de empresas participantes, en su mayoría, cuentan con más de 10 colaboradores, lo que indica que son empresas con una estructura importante, la cual se podría categorizar en equipos organizacionales de tamaño medianos.

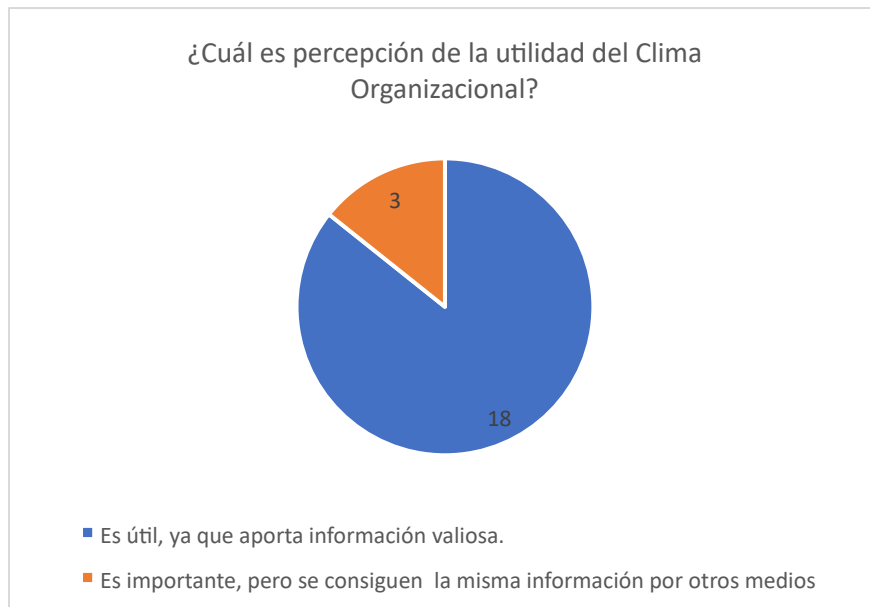
**Figura 6. ¿Su empresa administra el clima organizacional?**



Nota: Datos obtenidos de la **encuesta aplicada, 2025**.

La mayoría de las empresas encuestadas mencionan que no han realizado medición del clima organizacional, lo que sugiere una posible área de oportunidad sobre la gestión de esta en las empresas participantes. Por otro lado, se observa la presencia minoritaria de empresas que miden el clima organizacional, lo cual indica su importancia y pueden observarse algunas otras que en algún momento ha realizado este tipo de evaluación. Con lo que se concluye que es una oportunidad de implementar una herramienta que ayude a las Pymes a medir su clima organizacional de una manera más periódica.

**Figura 7. ¿Cuál es la percepción de la utilidad del Clima Organizacional?**



Nota: Datos obtenidos de la **encuesta aplicada, 2025**.

La percepción mayoritaria es muy positiva hacia la utilidad del clima organizacional como herramienta, pues con la mayoría de las empresas, considerando su utilidad, se proporciona una información valiosa del valor que puede tener la implementación de esta. Sin embargo, la presencia de algunas empresas, que creen que se puede obtener la misma información de otros medios, sugiere una posible falta de comprensión sobre los beneficios específicos que puede llegar a brindar la evaluación del clima organizacional, lo que podría requerir una campaña para mostrarle las ventajas de esta herramienta a sus gerentes.

**Tabla 3.4. Comente si tiene alguna otra opinión o percepción sobre la administración de Clima Organizacional que considere útil para este estudio.**

Contar con planes ajustados a PYMES.	7	33.31%
Mantener una operación sostenible.	5	23.80%
Creación de un plan estratégico.	4	19.04%
Medición del clima organizacional.	2	9.52%

2	Analiza	9.52%
y toma acciones en el ambiente organizacional.		
1		4.76%
Tener una herramienta que pueda medir el clima organizacional y junto a nuestra gerencia identificar qué indicadores de desempeño pudiera ser útil para la operación.		
Total	21	100.00%

Nota: Datos obtenidos de la **encuesta aplicada, 2025.**

Los datos presentados reflejan las tendencias y enfoques actuales en la gestión empresarial, con un énfasis particular en el desarrollo de planes ajustados a las necesidades de las PYMES, la sostenibilidad organizacional y la medición del clima laboral. Estos hallazgos pueden servir como guía para la formulación de estrategias y acciones para mejorar el desempeño y la eficiencia en el entorno empresarial actual.

### **3.2 Propuesta de Guía Práctica para la Gestión del Clima Organizacional en las PYMES de la Provincia de Chiriquí Panamá**

Tras realizar el análisis de los resultados que se obtuvimos con la investigación, se pudo elaborar una guía práctica para la gestión del clima organizacional para PYMES de la provincia de Chiriquí, Panamá. La misma surge con el propósito de ofrecer a las Pymes una herramienta práctica y accesible para gestionar de manera efectiva el clima organizacional, respondiendo a la necesidad identificada de fortalecer la experiencia laboral y optimizar la productividad. Nace a partir del problema detectado: la falta de mediciones sistemáticas y la ausencia de indicadores que permitan evaluar el ambiente de trabajo, el desempeño y la satisfacción del personal de forma estructurada. Con ello, la guía busca dar respuesta directa a los resultados hallados, proporcionando

metodologías simples, estrategias aplicables y un marco de acción que facilite la mejora continua dentro de las Pymes.

Contenido de la guía:

- Conceptos clave:
  - Clima organizacional: Es el conjunto de percepciones que los colaboradores tienen sobre su entorno laboral, incluyendo la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.
  - Satisfacción laboral: Hace referencia al grado de bienestar y conformidad que experimenta el colaborador con respecto a su trabajo, sus funciones, el trato recibido y las oportunidades de desarrollo.
  - Productividad: Se relaciona con la eficiencia en el uso de los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales, reflejada en el desempeño, la calidad del trabajo y el cumplimiento de metas.

- Objetivo de la guía:

El propósito de esta guía es proporcionar a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) una herramienta práctica, accesible y fundamentada para gestionar de manera efectiva el clima organizacional. A través de conceptos clave, metodologías sencillas de diagnóstico y estrategias aplicables al entorno real de las Pymes, esta guía busca fortalecer la experiencia laboral de los colaboradores, promover una comunicación interna eficiente y potenciar la productividad del negocio.

Asimismo, pretende orientar a los líderes y gestores de talento humano en la toma de decisiones que impulsen una cultura organizacional saludable, incrementen la satisfacción laboral y contribuyan a la sostenibilidad y competitividad de la empresa. Con un enfoque práctico y adaptable, la guía facilita la implementación de acciones de mejora continua sin requerir grandes inversiones, priorizando siempre el bienestar y compromiso del personal.

- Instrumento de medición:

Las Pymes pueden realizar un diagnóstico sencillo mediante:

- Encuestas breves con escalas tipo Likert.
- Cuestionarios anónimos sobre comunicación, liderazgo, gestión de recursos humanos y motivación
- Reuniones de retroalimentación con los colaboradores

- Indicadores de seguimiento:

- Productividad ○ Cumplimiento de metas
  - Calidad del trabajo
- Rotación ○ Permanencia del personal ○
  - Frecuencia de renunciaciones
- Satisfacción ○ Nivel de compromiso ○
  - Percepción del ambiente laboral ○
  - Resultados de encuestas internas

Estos indicadores permiten evaluar el impacto de las estrategias implementadas.

- Cuadro de recomendaciones y Plan de acción: Se recomienda a las PYMES implementar evaluaciones periódicas de sus procesos y al menos una vez al año gestionar una medición del clima organizacional con el fin de fortalecer el liderazgo y la comunicación interna, utilizar la guía práctica propuesta como herramienta de mejora continua, y realizar los procesos necesarios para mejorar la satisfacción laboral dependiendo de los resultados arrojados por los resultados que tengan como empresa.
- Beneficios para la PYME:
  - Mejora del desempeño y la productividad
  - Mayor satisfacción y compromiso del personal
  - Reducción de la rotación laboral
  - Fortalecimiento de la cultura organizacional
  - Mejor toma de decisiones en la gestión del talento humano ○

- Relación con los resultados:

La presente guía surge como respuesta a la baja medición del clima organizacional detectada en las Pymes, una situación que se agrava por la ausencia de indicadores formales que permitan evaluar adecuadamente el bienestar laboral y su impacto en la productividad. Ante esta necesidad, se plantea la importancia de integrar de manera estructurada el clima organizacional y el desempeño, ofreciendo a las Pymes una herramienta práctica que fortalezca sus procesos internos y promueva entornos de trabajo más saludables y eficientes. Si deseas, puedo generar una versión más formal, más breve o adaptada a un formato institucional.

Nota: Esta guía constituye el aporte aplicado en la investigación.

## Conclusiones

Con base en los hallazgos obtenidos en el proyecto de investigación sobre el clima organizacional en las PYMES de la provincia de Chiriquí Panamá, se pueden destacar varios puntos clave.

Se observa una distribución significativa de roles dentro de las empresas encuestadas, con una alta representación de gerentes y propietarios. Además, la mayoría de los empleados son mayores de 40 años y poseen niveles educativos avanzados, lo que sugiere una fuerza laboral experimentada y altamente cualificada.

El análisis de los sectores industriales muestra una diversidad significativa, con una fuerte presencia en el comercio al por mayor y al por menor, así como en la construcción. Este panorama refleja la variedad económica de la región y la adaptabilidad de las PYMES a diferentes sectores.

La implementación efectiva de sistemas de medición del clima organizacional tiene una serie de beneficios tangibles, tanto para colaboradores como para las empresas. Por ejemplo, el promover un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, aumenta la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede conducir a aumentar el índice de retención de talento y reducción de costos asociados con la rotación del personal, la contratación y capacitación de nuevo personal.

A pesar de que muchas empresas realizan evaluaciones de desempeño anuales, la falta de uso de indicadores de desempeño y la escasa medición del clima organizacional destacan áreas de mejora en la gestión empresarial. Sin embargo, existe una percepción positiva sobre la utilidad del clima organizacional y un interés en mejorar la comunicación interna y el reconocimiento de los empleados.

- Se logró analizar la percepción y estado actual de la gestión del clima organizacional en las PYMES de la provincia de Chiriquí Panamá, identificando áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en la gestión del personal y el ambiente laboral.
- Se obtuvo una comprensión profunda de la composición demográfica de las empresas encuestadas, así como de su estructura organizativa y prácticas de recursos humanos.
- Se identificaron tendencias y patrones relevantes en cuanto a la utilización de herramientas de evaluación del desempeño y la gestión del clima laboral, proporcionando información valiosa para futuras investigaciones y prácticas empresariales.

En conclusión, el clima organizacional puede llegar a ser una herramienta poderosa para las empresas, para impulsar mejoras tangibles en la productividad y el bienestar de los colaboradores. Al priorizar el monitoreo y la mejora del clima organizacional, las Pymes de la provincia de Chiriquí Panamá, pueden cultivar una cultura empresarial sólida y enfocada en el capital humano, promoviendo el crecimiento, la innovación y el éxito sostenible a largo plazo.

## **Recomendaciones**

- Implementar herramientas sistemáticas de medición del clima organizacional para mejorar la comprensión y gestión del ambiente laboral en las PYMES de la provincia de Chiriquí Panamá, de la región.
- Integrar indicadores de desempeño de manera más efectiva en las prácticas de gestión empresarial para alinear los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales.
- Desarrollar planes de acción específicos basados en los resultados de la encuesta para abordar áreas de mejora identificadas, como la comunicación interna y el reconocimiento de los empleados.
- Considerar futuros proyectos de investigación que profundicen en aspectos específicos del clima organizacional, como su impacto en la satisfacción laboral y la retención de empleados.
- Fortalecer la colaboración entre empresas, instituciones educativas y organismos gubernamentales para compartir mejores prácticas y recursos en la gestión del clima organizacional y el desarrollo empresarial.

## Referencias

- Aguilar, M. & Ander-Egg, E. (2001). *Diagnóstico Social. Conceptos y Metodología* (2da. ed.), Grupo Editorial Lumen.
- Alcántar, V.M., Maldonado, S.E., / Arcos, J.L. (2012). Medición del clima laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad. *Revista internacional administración y finanzas*, 5 (3), 55-67.  
<http://www.theibfr.com/download/riaf/2012riafriaf-v5n3-2012/RIAF-V5N3-2012-4.pdf>
- Andresen, M., Domsch, M. y Cascorbi, A. (2007). Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots. *Journal of Labor Research*, 28 (4), 714-734.
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 501-520.
- Arias, W. & Aria G. (2014). Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & Trabajo*, 16 (51), 185-191.
- Beckhard, R., & Lopera, J. (1988). *Desarrollo organizacional: Estrategias y modelos* / Richard Beckhard; versión en español de Jaime Lopera y Hernando Casas; con la colaboración de Ángel Gaos. México: Fondo Educativo Interamericano, Centro Regional de Ayuda Técnica.
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas.

- Canales, A. (2017). “Bienestar laboral y productividad de los empleados de una empresa minera y de construcción civil en el distrito de La Perla-Callao, 2017. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo Facultad de Humanidades Escuela Académico Profesional de Psicología.
- Castañeda, Y., Betancourt, J., Salazar, N., & Mora, A. (2017). Bienestar Laboral y Salud Mental en las Organizaciones.
- Chiang, M. & Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y productividad de los trabajadores.
- Chiang-Vega, M, Hidalgo-Ortiz, J, & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11(22), 347-362.
- Cruz, S., Souza, S., Nascimento, K., & Souza, J. (2018). Clima organizacional y estrés laboral en funcionarios técnico-administrativos universitarios. Alternativas en psicología(38), 61-79.
- De Las Casas Corcino, P. (2019). Trabajo de Investigación. El clima laboral y la productividad en la organización en los últimos 12 años en Latinoamérica: Una Revisión de la literatura científica. Perú.
- Domínguez, L., Ramirez, A., & García, A. (2013). El Clima Laboral como un elemento del Compromiso Organizacional. Revista Nacional de Administración.
- García Carrillo, B. (2022). Clima organizacional como estrategia de fortalecimiento del bienestar laboral en la alcaldía de Panamá. Exterior, 1 (1), 51-61.
- Herzberg F. Mausner BY, Snyderman B. (1959). The motivation to work Nueva York: John Wiley.
- Hoppock R. (1935). Job Satisfaction. New York. United States. Harper.

- Judge T., Weiss H., Kammeyer-Mueller J., & Hulin C. (2017). Job attitudes. *Journal of Applied Psychology*.
- Koontz H., Weihrich H. (1998). *Administración una perspectiva global*. México McGraw-Hill.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates'. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Mintzberg, H. (2006). Las cinco Ps de la Estrategia. In *O Processo da estratégia* (pp. 24-29). São Paulo: Bookman.
- Monge, M. (febrero de 2018). *El Clima Organizacional y Bienestar Laboral en el GAD Municipal del Cantón Pujili*. Latacunga, Ecuador: Universidad Técnica de Cotopaxi Facultad de Ciencias Administrativas.
- Ortega Villalobos J. (1999), Estrés y trabajo, en *Medspain, Revista de Medicina y Salud en Internet*, No. 3
- Ouchi, W. (1981). *Teoría Z*. México: Addison-Wesley
- Ricardo Pérez. (2020) *Cómo Mejorar El Clima Laboral en Las Empresas*.
- Rivera-Porras, D., Hernández-Lalinde, J., Forgiony, J.O, Bonilla-Cruz, N.J., & Rozo-Sánchez, A.c (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Revista espacios*, 39 (16), 2-17.  
<http://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p17.pdf>
- Robbins, S., (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice Hall.

Schein (1988). *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Jané

Schneider, Ehrhart y Macey (2012). *Investigación Clima Organizacional y Cultura*.

Simbron-Espejo, S., & Sanabria-Boudri, F. (2020). *Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente*.

Stephen R. *Comportamiento organizacional*. 8ª ed. México: Prentice Hall; 1999.

Toro, F. (2010). *Distinciones y Relaciones entre Clima, Motivación, Satisfacción y Cultura Organizacional*. En F. Toro (Ed), *Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa Latinoamericana* (2da ed., pp 69-85). Artes Gráficas JAVA.

Waldinger R. (2015). *Estudio del Desarrollo Adulto*. Estudio en Harvard, Estados Unidos de América.

## Anexos

### Encuesta Clima Organizacional – Pymes Chiriquí

La encuesta busca analizar la percepción y estado actual de la gestión del Clima Organizacional en pequeñas y medianas empresas.

1. ¿Cuál es su rol dentro de la empresa?
  - a. Propietario
  - b. Gerente
  - c. Responsable de Recursos Humanos
  - d. Administrativo
  - e. Operaciones
  
2. ¿Cuál es su rango de edad?
  - a. Menor a 25 años
  - b. 26 a 40 años
  - c. Mayor de 40 años
  
3. ¿Cuál es su nivel de estudios?
  - a. Escolar Básico
  - b. Técnico
  - c. Licenciatura / Ingeniería
  - d. Maestría
  - e. Doctorado
  
4. ¿A qué sector de la industria pertenece su empresa?
  - a. Agricultura, Ganadería y Silvicultura
  - b. Industria Manufacturera
  - c. Pesca
  - d. Suministro de Electricidad, Gas y Agua
  - e. Construcción
  - f. Comercio al por Mayor y al por Menor
  - g. Turístico
  - h. Logística
  
5. ¿Qué trayectoria de constitución cuenta su empresa?
  - a. 1 a 2 años
  - b. 3 a 5 años
  - c. 5 a 15 años
  - d. Mayor a 15 años
  
6. ¿Cuál es la facturación anual de su empresa?
  - a. 0 a 150 mil USD año

- b. 150 a 500 mil USD año
  - c. 500 mil a 1 millón USD año
  - d. más de 1 millón USD año
7. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?
- a. Menor a 5 empleados
  - b. 10 a 20 empleados
  - c. 21 a 50 empleados
  - d. Más de 50 empleados
8. ¿Cuál es el promedio de antigüedad del recurso humano en su empresa en años?
- a. 1 a 2 años
  - b. 3 a 5 años
  - c. 6 a 9 años
  - d. Más de 10 años
9. ¿Su empresa utiliza algún indicador de desempeño?
- a. Sí
  - b. No
10. ¿Realiza su empresa evaluación de desempeño anual?
- a. Sí
  - b. No
11. ¿Podría indicarnos si, al utilizar indicadores de desempeño, su empresa logró alcanzar las metas organizacionales?
- a. Sí
  - b. No
12. ¿Cómo está conformado el equipo de Recursos Humanos en su empresa?
- a. 1 persona - responsable Exclusivo para RRHH
  - b. 2 o más personas - Depto. de RRHH
  - c. No hay recurso específico, funciones repartidas entre otros Departamentos
  - d. No hay representante de Recursos Humanos
13. ¿Su empresa administra el clima organizacional?
- a. Mide y administra periódicamente el Clima Organizacional
  - b. Alguna vez se realizó una evaluación
  - c. No se ha realizado medición de Clima Organizacional
14. ¿Siente que la comunicación dentro de la organización es efectiva y clara?
- a. Sí, siempre
  - b. A veces
  - c. No, se realiza
15. ¿Cómo evaluarías la calidad de liderazgo en su organización?
- a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo
16. ¿Qué aspectos considera más en términos de satisfacción laboral?
- a. Comunicación interna
  - b. Reconocimiento y recompensas
  - c. Equilibrio entre trabajo y vida personal

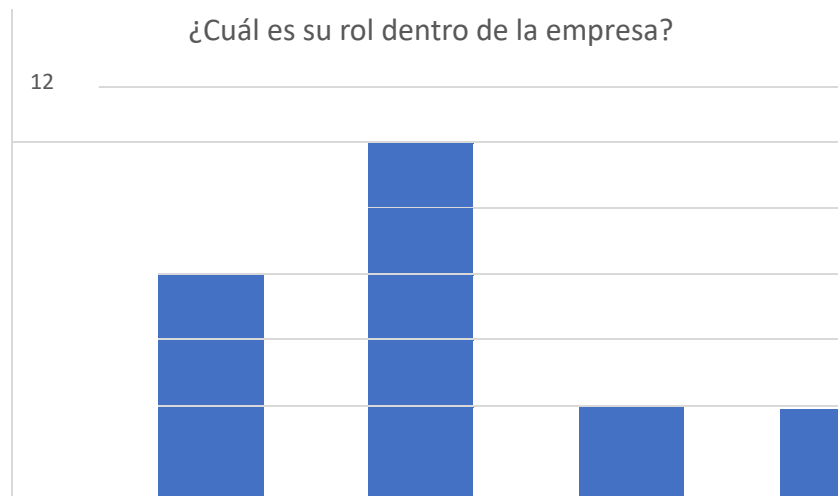
- d. Desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento
  - e. Ambiente laboral y relaciones interpersonales
17. ¿Cuál es la percepción de la utilidad del Clima Organizacional?
- a. Es útil, ya que aporta información valiosa.
  - b. Es importante, pero se consiguen la misma información por otros medios.
18. Comente si tiene alguna otra opinión o percepción sobre la administración de Clima Organizacional que considere útil para este estudio.

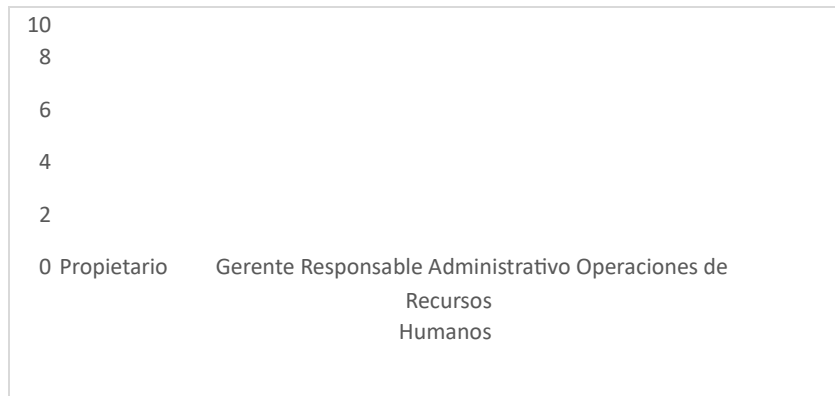
**Tablas y Gráficos Tabla 1.**

*¿Cuál es su rol dentro de la empresa?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Propietario	6	28.5%
Gerente	10	47.7%
Responsable de Recursos Humanos	2	9.5%
Administrativo	3	14.3%
Operaciones	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 1.** *¿Cuál es su rol dentro de la empresa?*





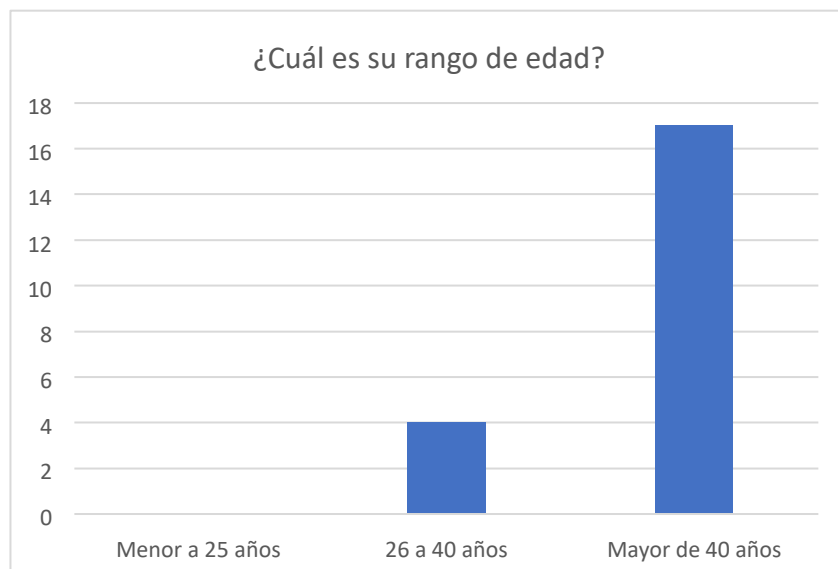
Nota: Resultados obtenidos de la Tabla 1.

Al tabular los resultados de las encuestas se puede determinar que la muestra es de 21 personas, de las cuales 47.7% son gerentes y 28.5% son propietarios.

**Tabla 2** ¿Cuál es su rango de edad?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Menor a 25 años	0	0%
26 a 40 años	4	19%
Mayor de 40 años	17	81%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Figura 2.** ¿Cuál es su rango de edad?

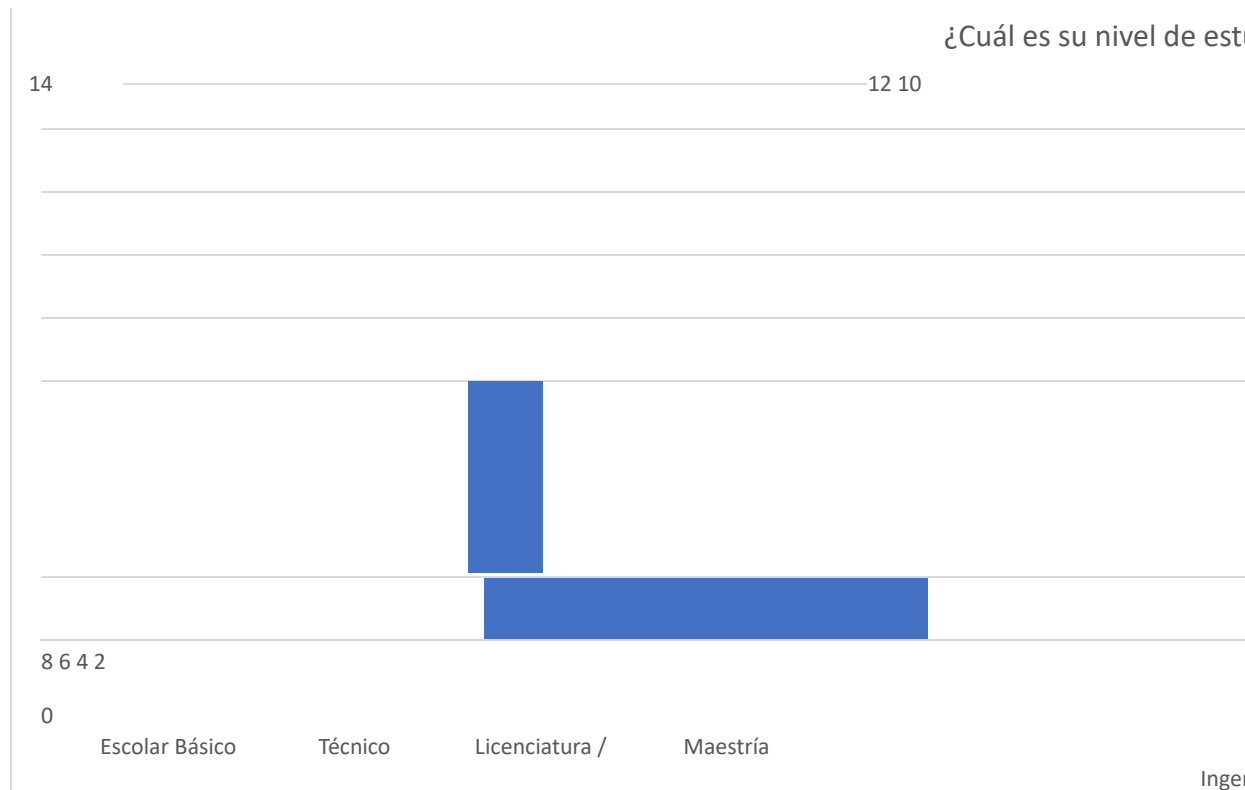


Nota: Resultados obtenidos de la Tabla 2.

El gráfico revela una predominancia de empleados mayores de 40 años (81%), con un pequeño porcentaje (19%) en el rango de 26 a 40 años y ninguno menor de 25 años. Este perfil de edad sugiere que la fuerza laboral en estas empresas es considerablemente experimentada, lo que podría influir en su percepción de las políticas de gestión y desarrollo organizacional.

**Tabla 3** ¿Cuál es su nivel de estudios?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Escolar Básico	0	0%
Técnico	2	9.50%
Licenciatura / Ingeniería	7	33.40%
Maestría	12	57.10%
Doctorado	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>



**Figura 3.** ¿Cuál es su nivel de estudios?

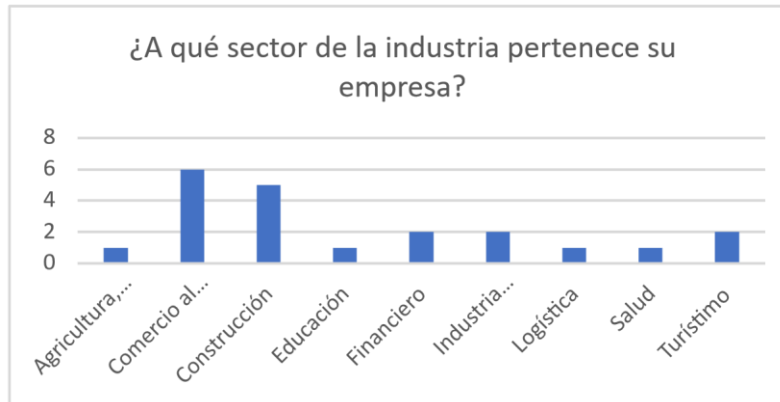
Nota: Resultados obtenidos de la Tabla 3.

La mayoría de los participantes (57.1%) poseen estudios de maestría, seguidos por un 33.4% con licenciatura o ingeniería. La ausencia de empleados solo con educación básica o técnica, destaca un alto nivel educativo entre los encuestados, lo que podría reflejar expectativas más elevadas respecto al clima y la cultura organizacional.

**Tabla 4** *¿A qué sector de la industria pertenece su empresa?*

Agricultura, Ganadería y Silvicultura	1	4.76%
Comercio al por Mayor y al por Menor	6	28.57%
Construcción	5	23.81%
Educación	1	4.76%
Financiero	2	9.52%
Industria Manufacturera	2	9.52%
Logística	1	4.76%
Salud	1	4.76%
Turístico	2	9.52%
Total	21	100.0%

**Figura 4.** *¿A qué sector de la industria pertenece su empresa?*



Nota: Resultados obtenidos de la Tabla 4.

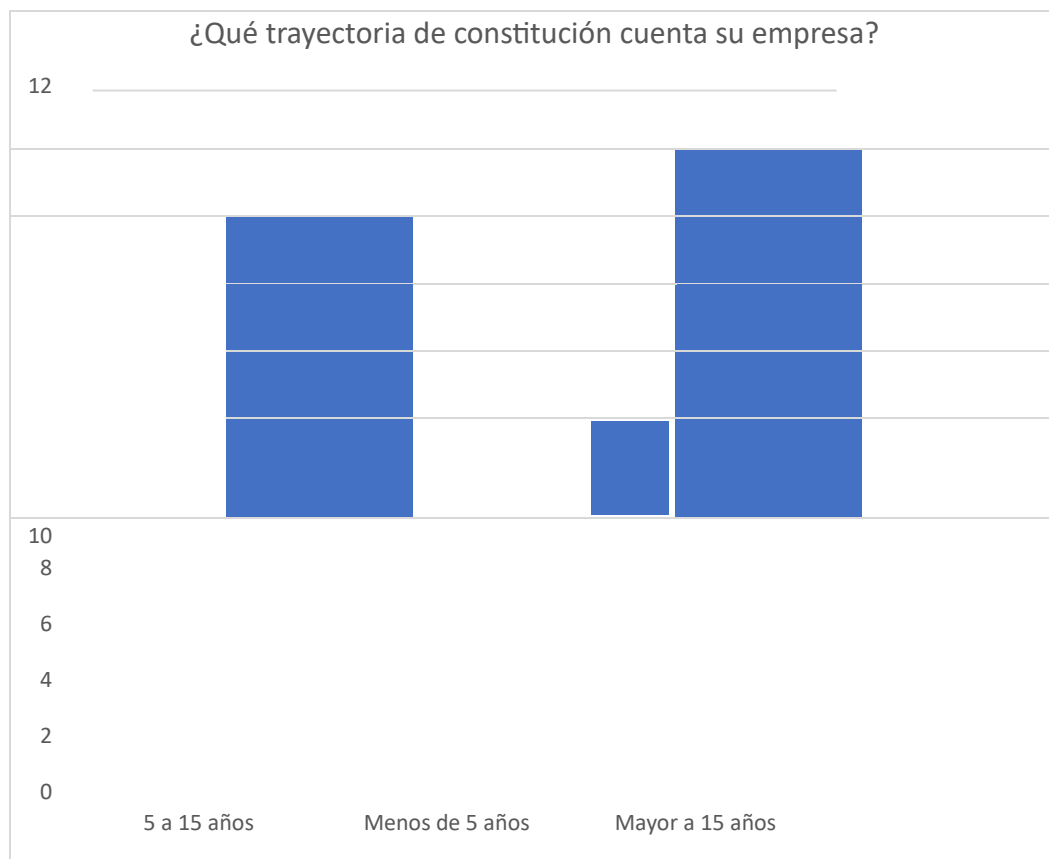
Los sectores más representados son el comercio al por mayor y menor (28.57%) y la construcción (23.81%), lo que muestra una diversidad en la base industrial de la muestra. Este factor es crucial

para entender cómo diferentes sectores pueden percibir de manera distinta la importancia del clima organizacional.

**Tabla 5.** *¿Qué trayectoria de constitución cuenta su empresa?*

5 a 15 años	8	38.10%
Menos de 5 años	3	14.29%
Mayor a 15 años	10	47.61%
Total	21	100.00%

**Figura 5.** *¿Qué trayectoria de constitución cuenta su empresa?*



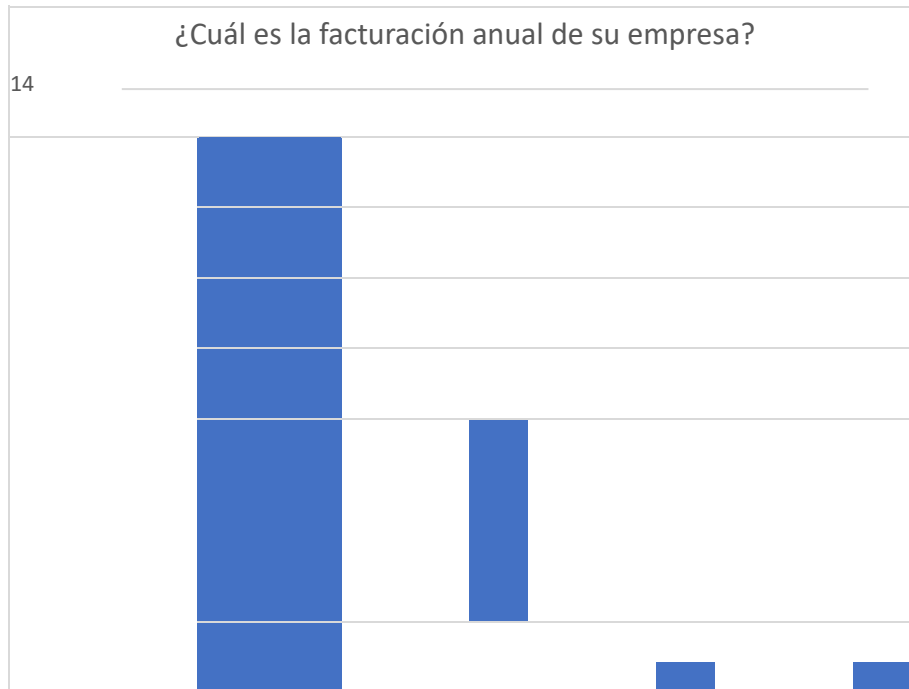
Nota: Resultados obtenidos de la Tabla 5.

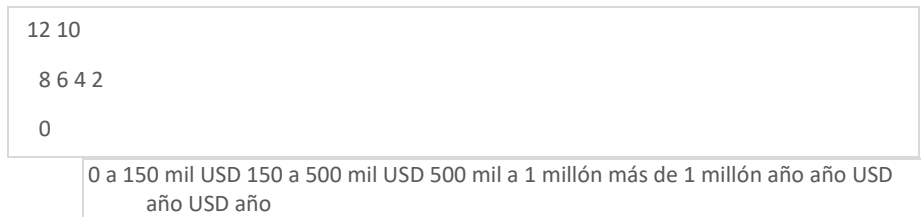
Casi la mitad de las empresas (47.61%) tienen más de 15 años de existencia, lo que puede indicar estructuras organizacionales más establecidas y posiblemente más resistentes a cambios rápidos en políticas de gestión del clima organizacional.

**Tabla 6.** *¿Cuál es la facturación anual de su empresa?*

0 a 150 mil USD año	12	57.15%
150 a 500 mil USD año	7	33.33%
500 mil a 1 millón USD año	1	4.76%
más de 1 millón USD año	1	4.76%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 6.** *¿Cuál es la facturación anual de su empresa?*





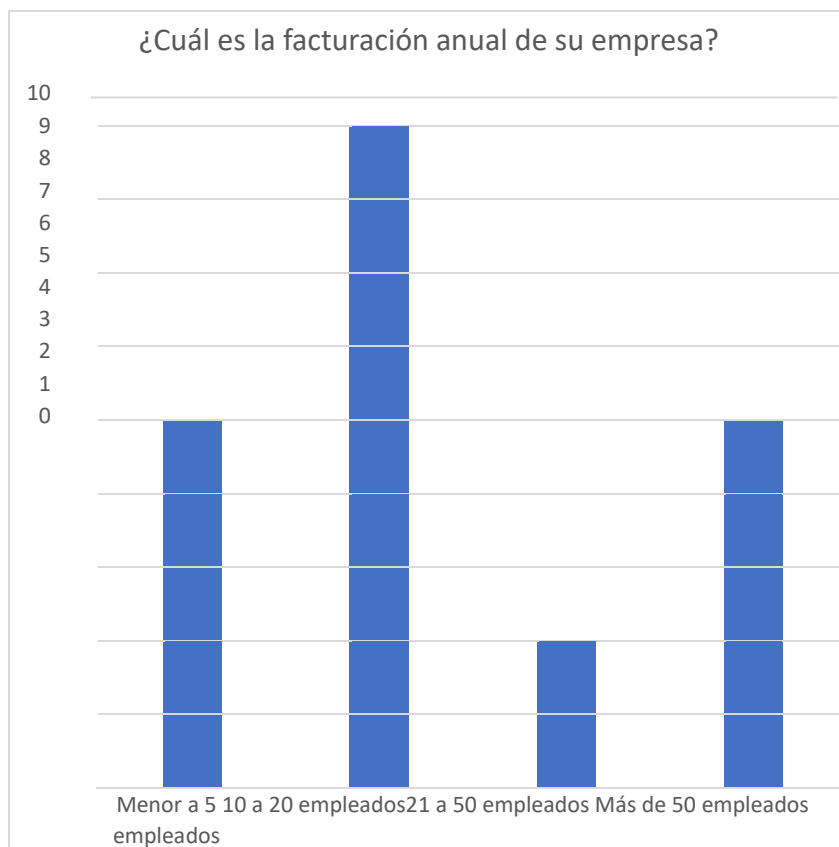
Nota: Resultados obtenidos de la Tabla 6.

Más de la mitad de las empresas encuestadas (57.15%) tienen una facturación anual de hasta 150 mil USD. Este dato es indicativo de que muchas de las PYMES de Chiriquí Panamá son relativamente pequeñas, lo que podría impactar en sus recursos disponibles para iniciativas de gestión del clima organizacional.

**Tabla 7.** *¿Cuál es la facturación anual de su empresa?*

Menor a 5 empleados	5	23.81%
10 a 20 empleados	9	42.86%
21 a 50 empleados	2	9.52%
Más de 50 empleados	5	23.81%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 7.** *¿Cuál es la facturación anual de su empresa?*



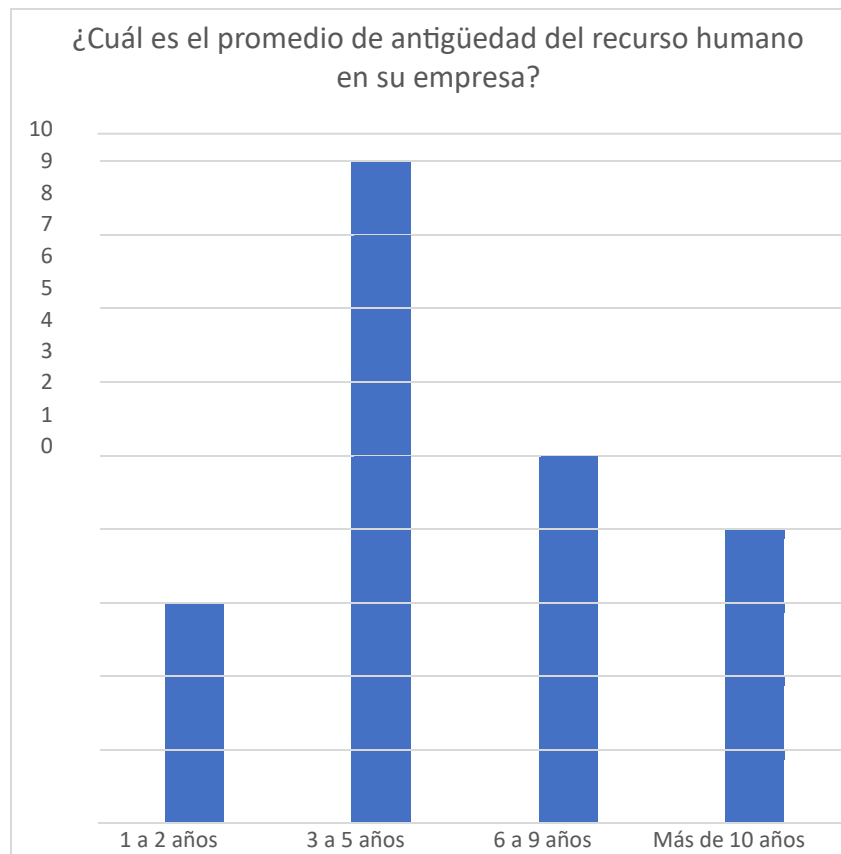
Nota: Resultados obtenidos de la Tabla 7.

El gráfico muestra que la mayoría de las empresas tienen entre 10 a 20 empleados (42.86%). Este tamaño de empresa sugiere un ambiente donde cada empleado puede tener un impacto notable en el clima organizacional y donde las políticas de RRHH pueden ser más personalizadas.

**Tabla 8.** ¿Cuál es el promedio de antigüedad del empresa?

Antigüedad	Número de Empresas	Porcentaje
1 a 2 años	3	14.28%
3 a 5 años	9	42.86%
6 a 9 años	5	23.81%
Más de 10 años	4	19.05%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 8.** *¿Cuál es el promedio de antigüedad del recurso humano en su empresa?*



Nota: Resultados obtenidos de la Tabla 8.

La antigüedad promedio más común de los empleados es de 3 a 5 años (42.86%), lo que indica una estabilidad moderada en la fuerza laboral. Esta estabilidad puede contribuir a una percepción más positiva del clima organizacional, suponiendo que las políticas de retención de empleados sean efectivas.

**Tabla 9.** *¿Su empresa utiliza algún indicador de desempeño?*

Sí	9	42.86%
No	12	57.14%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 9.** *¿Su empresa utiliza algún indicador de desempeño?*



Nota: Resultados obtenidos de la Tabla 9.

Más de la mitad de las empresas (57.14%) no utilizan indicadores de desempeño. Esto puede sugerir una oportunidad para mejorar en la implementación de herramientas que permitan medir y gestionar la productividad y el clima organizacional de manera más efectiva.

**Tabla 10.** *¿Realiza su empresa evaluación de desempeño anual?*

Sí	13	61.90%
No	8	38.10%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 10.** *¿Realiza su empresa evaluación de desempeño anual?*



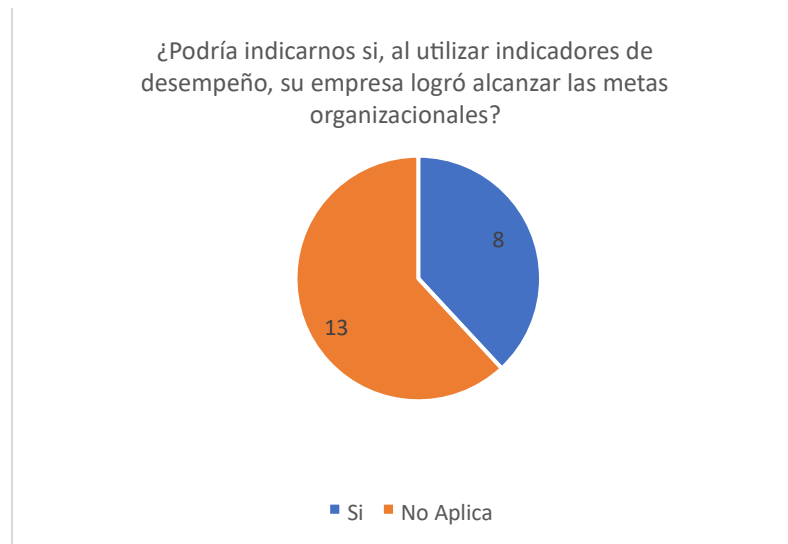
Nota: Resultados obtenidos de la Tabla 10.

La mayoría de las empresas (61.90%) realizan evaluaciones de desempeño anuales. Esto es positivo ya que las evaluaciones pueden ayudar a mejorar el clima organizacional al proporcionar retroalimentación regular a los empleados y alinear sus objetivos con los de la empresa.

**Tabla 11.** *¿Podría indicarnos si, al utilizar indicadores de desempeño, su empresa logró alcanzar las metas organizacionales?*

Si	8	38.10%
No Aplica	13	61.90%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 11.** *¿Podría indicarnos si, al utilizar indicadores de desempeño, su empresa logró alcanzar las metas organizacionales?*



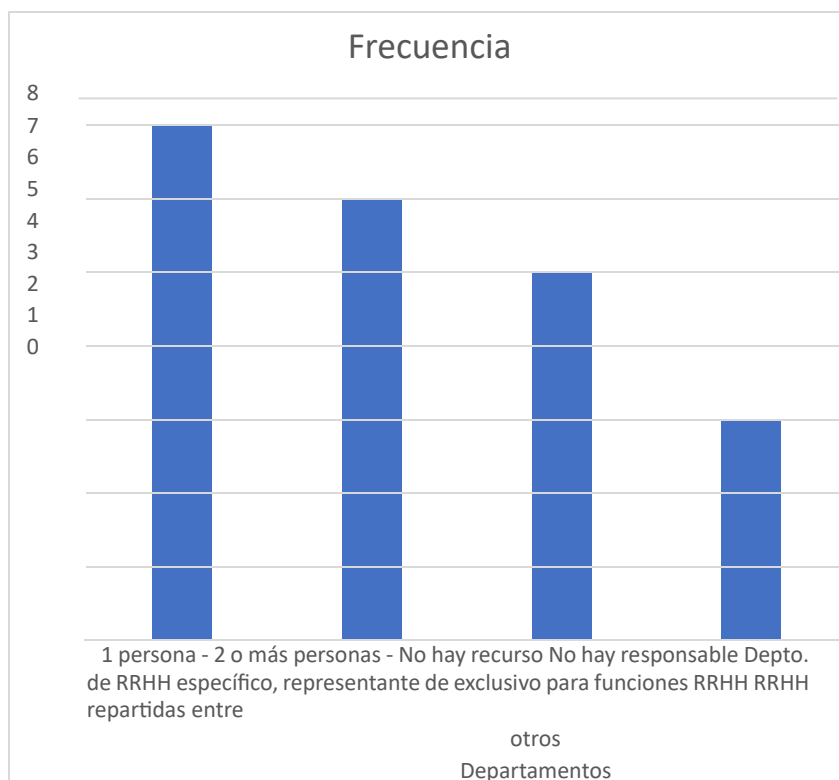
Nota: Resultados obtenidos de la Tabla 11.

Este gráfico muestra que el 61.90% de las empresas indican que no aplican o que los indicadores de desempeño no son relevantes para alcanzar metas organizacionales, mientras que el 38.10% afirma que sí han logrado sus metas mediante estos indicadores. Esto podría sugerir que, aunque algunos están obteniendo beneficios del uso de indicadores, hay un margen significativo para mejorar la integración y eficacia de estas herramientas en las operaciones empresariales.

**Tabla 12.** *¿Cómo está conformado el equipo de Recursos Humanos en su empresa?*

1 persona - responsable exclusivo para RRHH	7	33.33%
2 o más personas - Depto. de RRHH	6	28.57%
No hay recurso específico, funciones repartidas entre otros Departamentos	5	23.81%
No hay representante de RRHH	3	14.29%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 12.** ¿Cómo está conformado el equipo de Recursos Humanos en su empresa?



Nota: Resultados obtenidos de la Tabla 12.

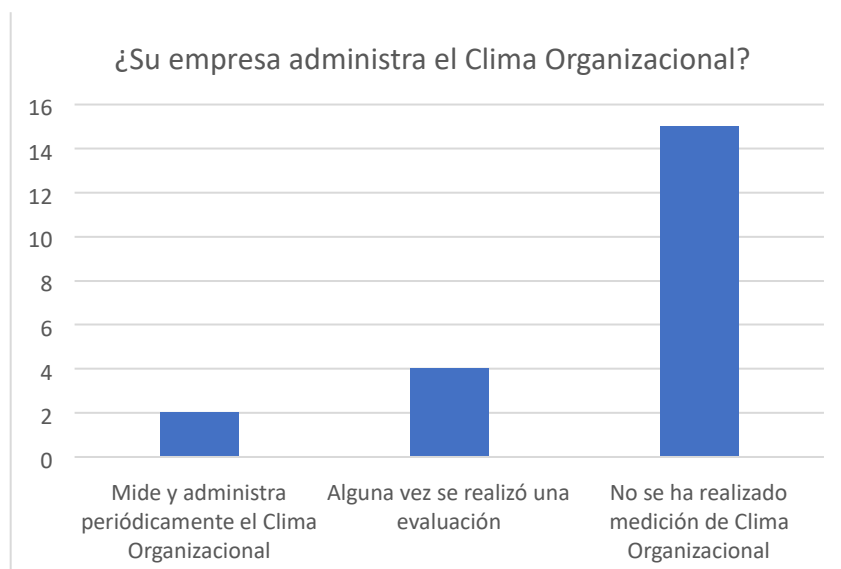
El 33.33% de las empresas tiene una persona responsable exclusivamente de RRHH, y el 28.57% cuenta con un departamento de RRHH de dos o más personas. Sin embargo, un 23.81% no tiene un recurso específico, lo que puede dificultar la gestión efectiva del clima organizacional y las políticas de personal.

**Tabla 13.** ¿Su empresa administra el clima organizacional?

Mide y administra periódicamente el Clima Organizacional	2	9.52%
Alguna vez se realizó una evaluación	4	19.05%
No se ha realizado medición de Clima Organizacional	15	71.43%

Total 21 100.00%

**Figura 13.** *¿Su empresa administra el clima organizacional?*



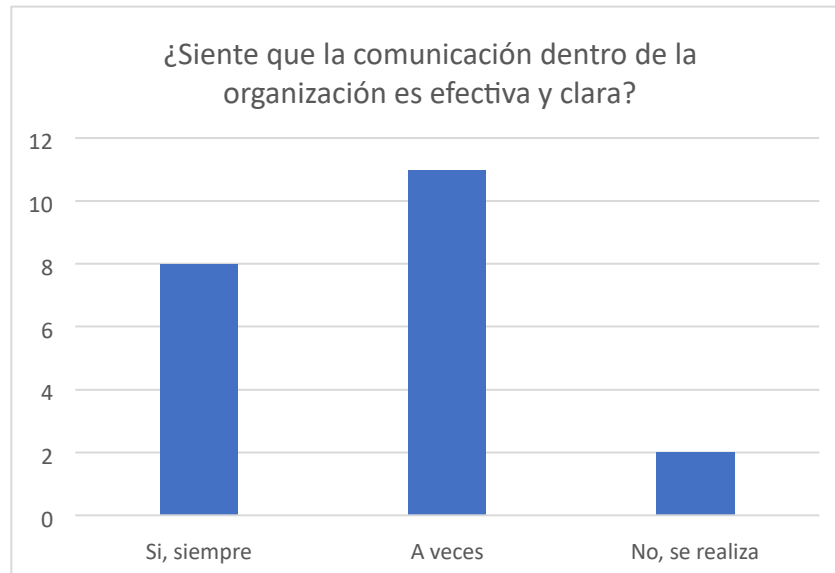
Nota: Resultados obtenidos de la Tabla 13

Una gran mayoría (71.43%) de las empresas no realiza mediciones del clima organizacional. Esto resalta un área crítica de mejora, ya que la administración efectiva del clima puede impactar significativamente en la satisfacción y productividad del empleado.

**Tabla 14.** *¿Siente que la comunicación dentro de la organización es efectiva y clara?*

Sí, siempre	8	38.10%
A veces	11	52.38%
No, se realiza	2	9.52%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 14.** *¿Siente que la comunicación dentro de la organización es efectiva y clara?*



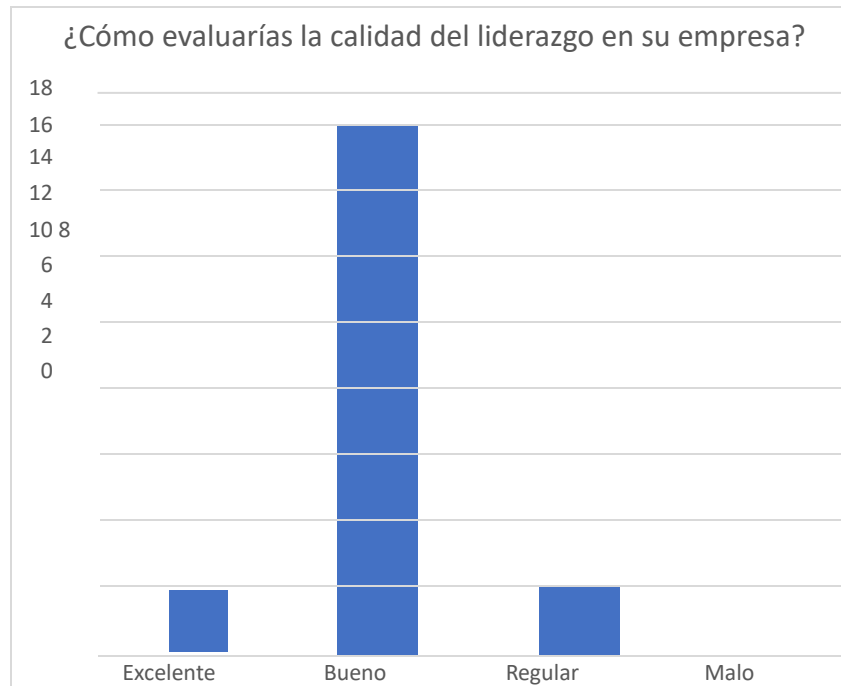
Nota: Resultados obtenidos de la Tabla 14.

Aunque un 38.10% de los encuestados siente que la comunicación siempre es efectiva y clara, un mayor porcentaje (52.38%) siente que esto solo ocurre a veces. Esto indica que la comunicación interna en muchas empresas puede ser inconsistente o ineficaz, lo que podría ser un obstáculo para el desarrollo de un clima organizacional positivo.

**Tabla 15.** *¿Cómo evaluarías la calidad del liderazgo en su empresa?*

Excelente	3	14.29%
Bueno	16	76.19%
Regular	2	9.52%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 15.** *¿Cómo evaluarías la calidad del liderazgo en su empresa?*



Nota: Resultados obtenidos de la Tabla 15.

La mayoría de los encuestados (76.19%) califica el liderazgo de su organización como bueno, y solo un 14.29% lo considera excelente. Estos resultados sugieren que, mientras la percepción general del liderazgo es positiva, todavía hay espacio para mejorar en cuanto a la calidad y eficacia del liderazgo.

**Tabla 16.** *¿Qué aspectos considera más en términos de satisfacción laboral?*

Comunicación interna	2	9.52%
Reconocimiento y recompensas	7	33.33%
Equilibrio entre trabajo y vida personal	5	23.81%
Desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento	3	14.29%
Ambiente laboral y relaciones interpersonales	4	19.05%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 16.** *¿Qué aspectos considera más en términos de satisfacción laboral?*



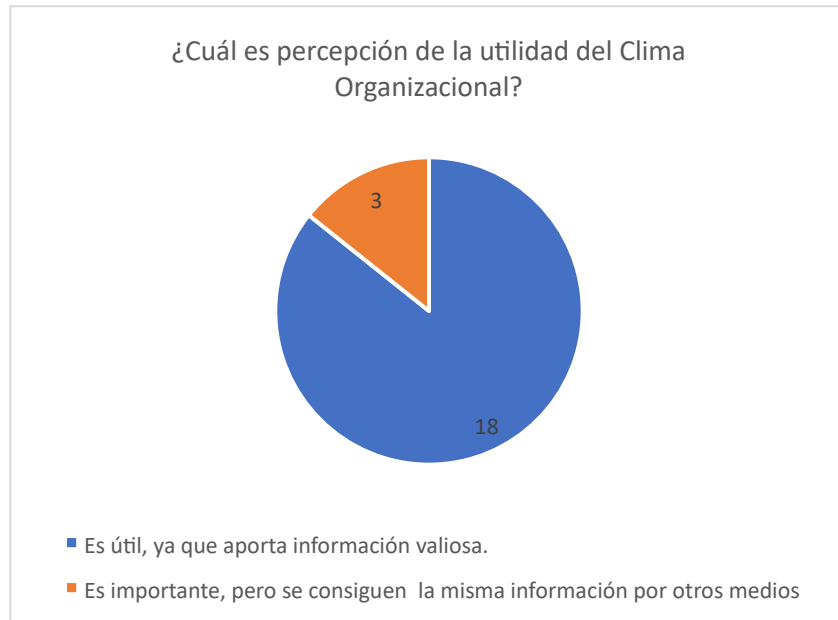
Nota: Resultados obtenidos de la Tabla 16.

El reconocimiento y las recompensas son considerados los aspectos más importantes para la satisfacción laboral por un 33.33% de los encuestados, seguidos por el equilibrio entre el trabajo y la vida personal (23.81%). Estos resultados subrayan la importancia de las políticas de reconocimiento y la gestión del tiempo de trabajo para mejorar la satisfacción de los empleados.

**Tabla 17.** *¿Cuál es la percepción de la utilidad del Clima Organizacional?*

Es útil, ya que aporta información valiosa.	18	85.71%
Es importante, pero se consiguen la misma 3 medios	3	14.29% información por otros
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 17.** *¿Cuál es la percepción de la utilidad del Clima Organizacional?*



Nota: Resultados obtenidos de la Tabla 17.

Una gran mayoría (85.71%) considera que medir el clima organizacional es útil y aporta información valiosa. Esto destaca la relevancia de adoptar prácticas sistemáticas para evaluar y gestionar el clima organizacional, ya que se percibe como un elemento crucial para la mejora organizacional.

**Tabla 18.** Comente si tiene alguna otra opinión o percepción sobre la administración de Clima Organizacional que considere útil para este estudio.

Contar con planes ajustados a PYMES.	7	33.31%
Mantener una operación sostenible.	5	23.80%
Creación de un plan estratégico.	4	19.04%
Medición del clima organizacional.	2	9.52%
Analiza y toma acciones en el ambiente organizacional.	2	9.52%

Tener una herramienta que pueda medir el clima organizacional y junto a nuestra gerencia identificar qué indicadores de desempeño pudiera ser útil para nuestra operación.	1	4.76%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>

Nota: Resultados obtenidos de la encuesta aplicada, 2025.

Los datos presentados reflejan las tendencias y enfoques actuales en la gestión empresarial, con un énfasis particular en el desarrollo de planes ajustados a las necesidades de las PYMES de Chiriquí Panamá, la sostenibilidad organizacional y la medición del clima laboral. Estos hallazgos pueden servir como guía para la formulación de estrategias y acciones para mejorar el desempeño y la eficiencia en el entorno empresarial actual.