



## Influencia del clima laboral en la motivación de los trabajadores de empresas de mayor ranking en Panamá, según MERCO

influence of the work climate on the motivation of employees of the highest-ranking companies in Panama, by MERCO

**Anavela del C. Velásquez M.**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

Correo: [profa.anavela@gmail.com](mailto:profa.anavela@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0002-6403-5785>

**Marta I. Baquerizo Ortiz**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

Correo: [marta.i.baquerizo@gmail.com](mailto:marta.i.baquerizo@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0002-6647-9478>

Recibido: 30-03-2025

Aprobado: 19-11-2025

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v9n1.a9036>

### RESUMEN

Este artículo científico sintetiza la influencia del clima laboral en la motivación de los trabajadores de las empresas de mayor ranking en Panamá, consideradas por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO). El tipo de estudio corresponde a una investigación no experimental, descriptiva, de tipo cualitativo, en la que se utiliza la técnica de entrevista aplicada a una muestra de 50 empleados pertenecientes a las tres empresas, sin grado de supervisión, escogidos al azar. Los resultados muestran que las tres empresas escogidas han implementado prácticas que propician el clima laboral favorable a los empleados. Estas cumplen fielmente con las reglas del Código de Ética Profesional y Pacto Nacional por la Responsabilidad Social Público-Privada y Derechos Humanos, que son los pilares que les han permitido a Banco General, Autoridad del Canal de Panamá y COPA Airlines ser las primeras en las listas de MERCO Panamá. Para que estas empresas se sostengan en esas posiciones líderes en Panamá requieren mantener una cultura organizacional fijada en metas tangibles, en coordinación con el mercado global, satisfaciendo a sus clientes y conservando excelentes relaciones laborales. Los aportes y desempeño de sus empleados conllevan a mantener el estatus económico, imagen y la proyección como empresas marca en Panamá.

**Palabras claves:** Clima laboral, motivación, empresas, reputación corporativa.

### ABSTRACT

This scientific article synthesizes the influence of the work environment on the motivation of employees from the highest-ranking companies in Panama, as recognized by the Corporate Reputation Business Monitor (MERCO). The type of study corresponds to non-experimental, descriptive, qualitative research, in which the interview technique is applied to a sample of 50 employees from the three companies, with no supervisory level, selected at random. The findings of this study demonstrate that the three selected companies have put into practice measures that promote a positive work atmosphere for their staff. They adhere strictly to the guidelines of the Professional Code of Ethics and the National Pact for Public-Private Social Responsibility and Human Rights, which are the cornerstones that have enabled Banco General, the Panama Canal Authority, and COPA Airlines to achieve top rankings in MERCO Panama. To ensure these companies remain in their leading positions in Panama, they must maintain an organizational culture anchored in tangible goals, in alignment with the global market, while satisfying their customers and preserving excellent labor relations. The contributions and performance of their employees are crucial for maintaining their economic status, image, and projection as premier brand companies in Panama.

**Keywords:** Work environment, motivation, companies, corporate reputation, brand companies.



## Introducción

El clima laboral es el entorno en el que se desenvuelve todo trabajador. Ese ambiente de trabajo influye en sus relaciones personales y profesionales y, por ende, incide en su productividad y contribución al logro de los objetivos organizacionales.

Este artículo contempla los antecedentes tomados de estudios que ayudan a corroborar los planteamientos o conclusiones de este tema crucial para el crecimiento profesional y equilibrio de los trabajadores. También se exponen las opiniones de la entrevista aplicada a trabajadores de las tres primeras empresas que integran el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR). Constatamos, de primera mano, el porqué de su éxito y de su ocupación en los primeros lugares como empresas marca.

Un buen clima laboral ayuda a mantener motivados a los trabajadores de la empresa logrando mejor desempeño y mayor productividad. En las empresas del sector privado, donde la burocracia es menor, se da lugar a un buen equilibrio entre la vida personal y el trabajo. En las instituciones del sector público, la burocracia hace un poco más pesado el ambiente laboral. (Macedo, 2021).

El clima organizacional es la percepción que se tiene del entorno donde se desenvuelven los trabajadores. Se considera que la motivación laboral impulsa la voluntad intrínseca del trabajador para alcanzar sus objetivos y metas, logrando el equilibrio en su conducta durante su jornada laboral. (Macías & Vanga, 2021).

La motivación representa un fundamento primordial para que los trabajadores se involucren e identifiquen con los intereses de la empresa y, a la vez, alcancen sus objetivos. Un ejemplo de esto último es la teoría de Maslow, la cual enfatiza que los cambios dentro de la empresa, producto de la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, dependen de su personalidad y de sus circunstancias. Es decir, comenzarán a cubrir sus necesidades más básicas hasta llegar a la cúspide de la pirámide: su autorrealización. Estos serán las consecuencias del mejoramiento del ambiente laboral y, por ende, del rendimiento de la empresa. (Martínez, 2019).

Si los trabajadores perciben que no existen los recursos idóneos para hacer un trabajo dinámico e innovador, y que los canales de comunicación de la empresa no están claramente establecidos, se perjudicará directamente la productividad de la empresa y también las comunicaciones horizontal y vertical: esto desconcierta a los trabajadores. Para lograr la motivación de los trabajadores, es importante que, aunado a contar con recursos y prácticas laborales, ellos experimenten los tres tipos de motivación: logro (satisfacción de necesidades), poder (capacidad para influir positivamente en otros) y afiliación (sentimientos de aceptación en la organización). (Guerrero & Jeimmy, 2020).

Dos factores que influyen positivamente en el clima laboral son la comunicación y la adaptabilidad, en la motivación intrínseca y extrínseca de los trabajadores. Para que este ambiente se propicie, los trabajadores deben participar en reuniones periódicas integradoras donde todos expongan sus ideas y escuchen las intervenciones de los compañeros, jefes y demás integrantes del equipo y de la empresa. Además, la adaptabilidad al cambio ayuda al trabajador si se familiariza e identifica la relevancia de atender nuevas responsabilidades para su crecimiento profesional y personal.



Estas representaciones le ayudarán a los empleados a mantenerse sintonizados con la empresa y su satisfacción será mayor. (De los Ríos, 2018).

Para una organización, es primordial emplear personas competentes, organizadas, con objetivos definidos. En las empresas privadas existe mayor control y seguimiento de los resultados obtenidos por cada empleado. Por eso, es importante que las empresas procuren optimizar el clima laboral para mantener la calidad de vida de sus trabajadores, motivándolos y, así, garantizar su rendimiento y productividad. También, se facilita la cohesión de grupo, la colaboración y el compromiso con la organización. (Chaparro, 2006).

En el informe de responsabilidad social del Banco General, expuesto en 2017, su presidente Raúl Alemán manifiesta que el éxito por años del Banco General es producto de la práctica diaria de una cultura corporativa basada en valores, el compromiso de servir con excelencia al cliente, una estricta disciplina financiera y nuestra visión estratégica en el largo plazo. Anterior a esto, el señor Humbert exaltó el bienestar de sus trabajadores a través del trato laboral justo, la responsabilidad en la promoción de los valores mediante la publicidad y la comunicación. Además, manifestó que los trabajadores deben tener el hábito responsable de conocer al cliente, atendiendo sus peticiones con premura; también, de ayudar a los excluidos y vulnerables de las comunidades. (Banco General, 2018).

El Banco General de Panamá cuenta con su Código de Ética que integra los principios y valores que constituyen los pilares de la cultura corporativa, estableciendo las conductas que se esperan de los directores, ejecutivos y trabajadores. Uno de sus objetivos es ser fuente para facilitar los procesos de integración y adaptación a la cultura del banco y sus subsidiarias. (Banco General, 2022).

Un estudio de 2018, realizado en el contexto del Canal de Panamá, muestra que hay poca implicación de superiores y directivos en la resolución de conflictos laborales; al igual que en el uso de estrategias y mecanismos que ayuden a cambiar las relaciones interpersonales. Se hace necesario realizar actividades de ocio para mejorar los canales de comunicación, crear el sentido de pertenencia en los empleados y, posteriormente, lograr que los empleados participen en las decisiones que los impactan. (Rivera, 2018).

Los principios éticos y conducta que rigen la Autoridad del Canal de Panamá reglamentan las obligaciones financieras, legales, impositivas, laborales, de seguridad industrial y normas ambientales que debe cumplir todo contratista. También incluye el trato que deben tener los trabajadores del Canal, basados en la dignidad y el respeto cumpliendo con la legislación y normativa laborales. La Autoridad debe continuar cumpliendo con todas las prestaciones y beneficios sociales. (Autoridad del Canal de Panamá, 2019).

Según el mensaje de Pedro Heilbron, su director, COPA Airlines cuenta con 6,600 trabajadores, así como con la permanente confianza de los clientes, con un 85% de su operación en diciembre de 2021 y más de 70 destinos fortaleciendo el Hub de las Américas. Otra característica es la puntualidad en sus operaciones, cerrando con un 91.1%, por lo que ha recibido, por octavo año, el premio de CIRIUM por ser la aerolínea más puntual de Latinoamérica. Además, nuevas tecnologías y procesos le han permitido brindar facilidad en compra a los pasajeros a través de su página web.



El Código de Ética y Conducta Empresarial de COPA Airlines establecen los lineamientos de comportamiento, obligaciones y compromisos en el cumplimiento de políticas, principios y normas en la toma de decisiones y desarrollo de los trabajos diarios para todos los involucrados dentro y fuera de la empresa. El propósito es definir las reglas de actuación de la empresa y sus trabajadores, para evitar conflictos de interés, lograr la igualdad de oportunidades en el trato, integridad personal, transparencia, tolerancia, seguridad, acuerdos de confidencialidad, entre otros actos que ayuden a mantener la calidad en la atención de todos. (Copa Airlines, 2021).

El tema de sostenibilidad accede a reconocer cuáles son las necesidades en materia ambiental, social y de buen gobierno corporativo; es decir, el bienestar, crecimiento profesional, desarrollo integral de las comunidades y conservación del medio ambiente. La empresa mantiene un compromiso social con el bienestar de los trabajadores y sus familias, para lo cual impulsa actividades para que exista el respeto promoviendo la inclusión en el equipo de trabajo. (Copa Airlines, 2021).

Existe una íntima relación entre las condiciones laborales, los puestos de trabajo, materiales y recursos que utilizan los trabajadores para desempeñar sus funciones. En ocasiones, se evidencia que, aun cuando los empleados cuentan con los recursos adecuados, no se les soluciona la sobrecarga laboral, que les origina estrés, cansancio y desmotivación. Por ello, la importancia de valorar e incentivar a los trabajadores equilibrando las actividades que realizan durante su jornada. De esta manera, se propicia mayor posibilidad de bienestar al trabajador, producto del plan de valoración, y reconocimiento que implementa la empresa para destacar las habilidades y aportes de cada trabajador en vías del crecimiento de la organización. (Flórez & Mora, 2019).

El objetivo que toda corporación tiene es el éxito, ser competitiva, y de ello depende la función que realiza el talento humano. Por eso, es importante que las empresas mantengan políticas para la satisfacción, motivación, estabilidad laboral y emocional, y seguridad en su trabajo. Es decir, la empresa debe desarrollar dentro de sus objetivos estratégicos el equilibrio entre la organización y sus trabajadores; de esta manera, ganan la empresa y el trabajador. (Macías, Ruiz, & Valdivieso, 2020).

Hay muchas razones por las que el personal de las empresas Banco General, Autoridad del Canal de Panamá y COPA sienten satisfacción porque se desempeñan en un clima laboral adecuado, producto del buen trato y las magníficas relaciones laborales.

Los empleados de Banco General manifiestan en las encuestas de satisfacción que sienten buen ambiente laboral, trabajan en equipo en forma armónica, aprecian sus instalaciones como bonitas. Algunos destacan que el ambiente es productivo, sano, retador y consideran que es una buena organización para desarrollarse profesionalmente. El banco les ofrece estabilidad laboral, programas de bienestar social, incluyendo los de salud. Para su crecimiento profesional, los empleados participan en capacitaciones constantes por lo que cuentan con oportunidades para su aprendizaje. Los empleados indican que también deben enfrentar desafíos, a los que deben responder con experiencia y formación, para vencer las presiones de trabajo.

La Autoridad del Canal, por su lado, entre sus objetivos está mejorar la calidad de vida de los empleados y su capacidad productiva y ayudarles a disminuir los niveles de estrés y el riesgo de violencia en el ámbito laboral. ACP, por la naturaleza de los servicios que brinda, se preocupa por



mantener motivados y satisfechos a sus empleados con su clima laboral. Para ello, les brinda programas de capacitación, momentos de esparcimiento, programas de acondicionamiento físico, control de programas de salud ocupacional y bienestar laboral. Mantiene niveles de comunicación abierta para lograr mejores relaciones laborales.

### Materiales y método

Para conocer cómo el clima laboral influye en el grado de motivación de los trabajadores de Banco General, Autoridad del Canal de Panamá y Copa Airlines, se propició un acercamiento con el personal. El tipo de estudio corresponde a una investigación no experimental, descriptiva, de tipo cualitativo, en la que se utiliza la técnica de entrevista aplicada a una muestra de 50 participantes sin grado de supervisión, escogidos al azar, pertenecientes a las tres empresas. Complementamos la técnica con la recolección de datos en diferentes fuentes bibliográficas.

### Resultados y Discusión

Con el fin de conocer cuál es el grado de motivación de empleados de las empresas de mayor ranking en Panamá, que según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO), son las de mejor reputación, liderizadas por Banco General; en segundo lugar, la Autoridad del Canal de Panamá; en tercer lugar, Copa Airlines, se aplicó una pequeña encuesta a 50 empleados de entre las tres sociedades, con la siguiente escala de valoración con la que responderán las cinco preguntas:

Pregunta	Frecuencia				Porcentaje			
	TDA	DA	ED	TED	TDA	DA	ED	TED
1. En su empresa se estimula el sentido de pertenencia como clave del clima laboral.	48	2	0	0	96	4	0	0
2. En la organización, se perciben efectos positivos en el clima laboral, por el liderazgo ejercido.	46	4	0	0	92	8	0	0
3. En su empresa, se trabaja en condiciones físicas ambientales favorables como parte del clima laboral.	47	3	0	0	94	6	0	0
4. Se fomentan las relaciones sanas y positivas entre compañeros como parte del clima laboral.	46	4	0	0	92	8	0	0
5. Los empleados ven justas las compensaciones y reconocimientos que reciben por su buen desempeño	45	5	0	0	90	10	0	0
6. Existen oportunidades de aprendizaje y desarrollo para su crecimiento personal.	48	2	0	0	96	4	0	0





1. Totalmente de acuerdo (TDA)
2. De acuerdo (DA)
3. En desacuerdo (ED)
4. Totalmente en desacuerdo (TED)

En la primera pregunta de la entrevista, el 96% de los empleados de Banco General, Copa Airlines y la Autoridad del Canal de Panamá participantes manifiesta estar totalmente de acuerdo en que su empresa se estimula el sentido de pertenencia como clave del clima laboral. El 4% de los trabajadores considera estar de acuerdo con esa aseveración. Se evidencia la satisfacción de los trabajadores causada por el estímulo recibido en su respectiva empresa.

En la segunda pregunta, que indaga si en la organización se perciben efectos positivos en el clima laboral, por el liderazgo ejercido, el 92% respondió estar totalmente de acuerdo, mientras el 8% señaló estar de acuerdo. No hubo empleados en desacuerdo ni en totalmente en desacuerdo.

En la tercera interrogante, en su empresa se trabaja en condiciones físicas ambientales favorables como parte del clima laboral. En respuesta, el 94% de los participantes en la entrevista está totalmente de acuerdo con la aseveración; el 6% señaló estar de acuerdo.

La cuarta pregunta desea conocer acerca de si se fomentan las relaciones sanas y positivas entre compañeros, lo que incide en el clima laboral. El 92% contestó estar totalmente de acuerdo con la aseveración; mientras, el 8% señaló estar de acuerdo. Ningún empleado optó por las respuestas en desacuerdo ni totalmente en desacuerdo.

En la quinta interrogante, se quiso saber la opinión de los trabajadores en cuanto a si los empleados ven justas las compensaciones y reconocimientos que reciben por su buen desempeño. El 90% de los trabajadores contestó estar totalmente de acuerdo con la aseveración; es decir, están conformes con las compensaciones y reconocimientos. El 10% restante expresó estar de acuerdo.

Con la sexta pregunta se desea complementar la existencia un factor importante para el mantenimiento del clima laboral favorable: Existen oportunidades de aprendizaje y desarrollo para su crecimiento personal.

Para los trabajadores de estas empresas es un privilegio estar incorporados en ellas; porque sienten que se les reconoce su aporte a la organización. Otro punto relevante es la estabilidad laboral y las nuevas y mejores oportunidades a las que tienen acceso.

Considerando que tanto Banco General, la Autoridad del Canal de Panamá y Copa Airlines liderizan el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa en Panamá, entonces significa que existe una clave para mantener en esa puntuación y tiene que ver con la motivación de los empleados dentro del clima laboral; ya que, si existe armonía en todos sus ambientes, la productividad va a ser mayor y los resultados empresariales irán subiendo.



## Conclusiones

La aseveración de que el clima laboral incide en el grado de motivación de los trabajadores de Banco General, Autoridad del Canal de Panamá y Copa Airlines es evidente, ya que en los resultados de la entrevista y en las investigaciones de diversos autores se reafirma que existe una relación innegable de ambos términos: el clima laboral sí incide en la motivación de los trabajadores.

El motivo por el cual estas empresas están dentro de las tres primeras es porque mantienen políticas equilibradas de personal junto al Código de Ética de la empresa. Estas políticas son desarrolladas basadas en normas específicas de respeto mutuo, incentivos, respeto de la jornada laboral, capacitaciones frecuentes y en un buen ambiente laboral agradable.

Por ello, cuando el trabajador cuenta con todas las herramientas para realizar un trabajo de calidad, un clima placentero basado en las normas éticas, entonces se está trabajando en pro del éxito de la empresa y, sobre todo, manteniéndose dentro de las primeras empresas de mayor competitividad y calidad. El mundo globalizado es cambiante y toda empresa debe cumplir con los estándares para seguir en el mercado mundial de la mano de su recurso humano.

## Referencias Bibliográficas

- Autoridad del Canal de Panamá. (28 de junio de 2019). principios de ética y conducta. Obtenido de <https://pancanal.com/wp-content/uploads/2021/09/principio-de-etica.pdf>
- Banco General. (2018). *Informe de Responsabilidad Social 2017*. Panamá. Obtenido de <https://www.bgeneral.com/wp-content/uploads/gobierno-corporativo/2018/18-Informe-RSE-Voluntarios-2017.pdf>
- Banco General. (octubre de 2022). Código de ética y conducta. Obtenido de <https://www.bgeneral.com/wp-content/uploads/2022/11/Codigo-de-Etica-octubre-2022.pdf>
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. *16(28)*. Bogotá, Colombia. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512006000200001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512006000200001)
- Copa Airlines. (2021). Reporte de sostenibilidad. Obtenido de <https://www.copaair.com/assets/COPA-Memoria-2021-v2.pdf>
- Copa Airlines. (2021). Reporte de sostenibilidad 2021. Obtenido de <https://www.copaair.com/assets/COPA-Memoria-2021-v2.pdf>
- De los Ríos, S. (abril de 2018). Influencia del clima laboral en la motivación de los colaboradores del sector público. Lima, Perú. Obtenido de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3520/TSP\\_AE-L\\_007.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3520/TSP_AE-L_007.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



- Flórez, L., & Mora, E. (18 de 12 de 2019). Análisis del clima y cultura organizacional en el Hospital de Tabio: caso de estudio. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/c207/f4b38037f43407d21e88095f2d6a664aa5c6.pdf>
- Guerrero, S., & Jeimmy, L. (2020). Influencia del clima laboral en la motivación de logro de objetivos de los colaboradores del a Fundación Liceo Internacional. Quito, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17963/Disertaci%C3%B3n%20Guerrero%20Samantha%20L%C3%B2pez%20Jeimmy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Macedo, S. (29 de junio de 2021). INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DENTRO DE UNA EMPRESA. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/influencia-del-clima-laboral-en-la-motivaci%C3%B3n-de-los-macedo-arellano/?originalSubdomain=es>
- Macías, E., & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. 26(94). Venezuela. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/html/>
- Macías, M., Ruiz, S., & Valdivieso, P. (agosto de 2020). Talento humano y la satisfacción laboral en una empresa de construcción civil. 41(2). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362020000200006&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362020000200006&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Martínez, E. (29 de abril de 2019). EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA en la motivación de los TRABAJADORES. ESTUDIO DE CASO en una empresa de servicios. España. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/42512/TFG-O-1886.pdf;jsessionid=7120708752EFC152418A8AE81CC87AD2?sequence=1>
- Rivera, C. (23 de 2 de 2018). DIAGNÓSTICO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CANAL DE PANAMÁ Y ESCLUSAS DE MIRAFLORES. Villavicencio. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/12101/2018camilorivera.pdf?sequence=1>