



UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUYO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y HUMANIDADES

Trabajo Integrador Final Licenciatura en Recursos Humanos

**“CARACTERISTICAS DEL CLIMA LABORAL EN UNA
INSTITUCIÓN QUE PRESTA SERVICIOS DE SALUD EN SAN
JUAN EN LA ACTUALIDAD”**

MOYA ESCUDERO, Juan Pablo

San Juan, diciembre de 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y HUMANIDADES

Trabajo Integrador Final Licenciatura en Recursos Humanos

**“CARACTERISTICAS DEL CLIMA LABORAL EN UNA
INSTITUCIÓN QUE PRESTA SERVICIOS DE SALUD EN SAN
JUAN EN LA ACTUALIDAD”**

MOYA ESCUDERO, Juan Pablo

Dirección: Esp. Lic. Adriana Del Valle Sarmiento

San Juan, diciembre de 2025

Nota: _____

Nombres y firmas de los miembros del Tribunal de Trabajo Final.

Esp. Florencia Guillén: _____

Mag. Adriana Sarmiento: _____

Mag. Virna Vinader: _____

FIRMA DEL ALUMNO: _____

CONSIDERACIONES ESPECIALES

AGRADECIMIENTOS

1. Agradezco a la Universidad Católica de Cuyo por los estudios brindados y formación académica necesaria para el desarrollo de este trabajo.
2. A la institución de salud, y a sus colaboradores, por abrirme las puertas y facilitarme los recursos que hicieron posible la realización de esta investigación.
3. Extiendo mi sincero reconocimiento al equipo de cátedra, especialmente a la especialista Adriana Del valle Sarmiento, por su paciencia, orientación y dedicación durante todo el proceso.
4. Finalmente, a mis familiares y amigos quienes con su apoyo me alentaron a culminar esta etapa de investigación.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCION	6
	1.1 <i>Justificación</i>	6
	1.2 <i>Planteo de problema</i>	8
	1.3 <i>Objetivos</i>	9
	1.4 <i>Antecedentes</i>	10
	1.5 <i>Marco Teórico</i>	19
II.	METODOLOGIA	49
	2.1 <i>Diseño metodológico</i>	49
	2.2 <i>Descripción de la empresa</i>	50
	2.2.1 <i>Misión</i>	51
	2.2.2 <i>Visión</i>	51
	2.2.3 <i>Valores</i>	51
	2.3 <i>Operacionalización de la variable</i>	52
III.	RESULTADOS.....	54
IV.	DISCUSIÓN	69
V.	APÉNDICE.....	72
	Anexo N°1: <i>Encuesta estructurada al personal.</i>	72
	Anexo N°2: <i>Entrevista estructurada al gerente de RRHH.</i>	81
	Anexo N°3: <i>Organigrama de la empresa.</i>	83
	Anexo N°4: <i>Gráficos</i>	84
VI.	BIBLIOGRAFIA.....	90

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

La temática seleccionada se focaliza en el interés de conocer las características que tiene el clima laboral en las empresas y además como se relaciona este con otros factores como son la Motivación, Comunicación organizacional y los resultados en la empresa. El clima laboral desempeña un papel en la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los colaboradores de la organización, en la calidad de los servicios prestados y el logro de objetivos. El propósito reside en identificar áreas de mejora que favorezcan un ambiente organizacional más saludable, eficiente y orientado al bienestar general del personal como pacientes. En el sector sanitario, donde la carga emocional y el estrés son frecuentes, especialmente en médicos y enfermeros, resaltando al personal de salud como aquellos con mayor exceso de trabajo y en desarrollar el síndrome de burn out, mantener un clima laboral positivo es indispensable para garantizar un adecuado funcionamiento de equipos de trabajo y la calidad de atención al paciente. Entre las múltiples variables que componen el clima laboral, la motivación y comunicación son factores esenciales que mejoran o deterioran ese clima laboral. La motivación, entendida como el impulso interno o externo que orienta el comportamiento del individuo hacia el cumplimiento de metas, se relaciona con la satisfacción de necesidades personales y profesionales. Según la teoría de Maslow, las personas cubren sus necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y auto realización para alcanzar su máximo potencial. Si estas necesidades no son atendidas, la motivación tiende a disminuir, generando menor rendimiento y frustración. Por lo tanto, la presencia de factores motivacionales es clave para mantener al personal comprometido.

Por otro lado, la comunicación organizacional es otra variable fundamental que se relaciona de manera directa con las características que componen al clima laboral. Una comunicación clara promueve transparencia, fortalece la unión de los equipos de trabajo evitando así malentendidos y conflictos. En cambio, la falta de comunicación, o una mala gestión de la misma, promueve la generación de

rumores y desinformación alimentando la formación de ambiente laborales tóxicos.

Esta investigación contribuye al aportar valor, desde una perspectiva diagnóstica, ya que permite generar líneas de acción para identificar las características actuales del clima laboral y sus vínculos con la motivación y comunicación interna no solo permitirá realizar intervenciones efectivas, sino también fomentar un entorno de trabajo más saludable, participativo y comprometido.

1.2 Planteo de problema

En esta investigación se realiza un análisis descriptivo sobre el clima laboral en una empresa, y cómo se relaciona en la percepción y desempeño de sus colaboradores, para identificar áreas de mejora e implementar estrategias que generen un mayor valor en el ambiente organizacional. El clima laboral se describe como aquel conjunto de características que tiene la empresa que influye en el comportamiento de los que la integran. El clima laboral es un determinante clave y fundamental ya que repercute e influye en muchos aspectos como la satisfacción, el rendimiento del personal en la empresa y su percepción sobre el entorno empresarial. Un clima laboral positivo contribuye en aspectos como la cultura organizacional, liderazgo, motivación, relaciones y comunicaciones interpersonales, contribuyendo en la empresa a alcanzar sus objetivos generales y específicos por área de corto, mediano y largo plazo más rápido y con mayor productividad, incluyendo misión y visión.

Dentro del estudio del clima laboral, hay dos variables anteriormente mencionadas que se relacionan directamente en su calidad y características del clima laboral, estas son; la comunicación y la motivación.

La comunicación organizacional está constituida por distintos flujos, tipos y canales de comunicación, y la manera en que fluye esta información, refleja la cohesión de los equipos, su liderazgo y eficiencia en la toma de decisiones, la calidad de relaciones y grado de confianza entre los subordinados y superiores. Los flujos de comunicación se clasifican en; ascendente-descendente entre miembros de menor a mayor jerarquía y viceversa, horizontal entre miembros de un mismo nivel y comunicación cruzada o transversal que se da entre miembros de distintos departamentos o áreas. Un sistema comunicativo eficaz nos permite un mayor entendimiento entre miembros y transparencia de información, mejor colaboración y confianza, evitando la presencia de rumores y conflictos internos. Por otro lado, la motivación laboral es aquella fuerza interna que nos impulsa a realizar una determinada acción y a nivel empresarial, les permite a los

empleados desempeñar sus funciones con entusiasmo y compromiso. La motivación se clasifica en dos tipos; intrínseca; la cual surge del propio individuo y la extrínseca; que depende de factores externos y además encontramos dos niveles; el primario y el secundario. El primario; busca satisfacer necesidades básicas como comer, beber, vestir mientras que el nivel secundario satisface necesidades secundarias, a nivel de reconocimiento, afecto, prestigio, etc. Para cubrir las necesidades secundarias se requiere cumplir primero las primarias. Además, hay diversas teorías que han abordado la importancia de la motivación como la teoría de Maslow, teoría bifactorial de Herzberg que se encuentran más adelante. Por lo tanto, si una empresa cuenta con ausentismo, rotación de personal, falta de productividad, es debido a una grave desmotivación que puede ocasionar que una empresa entre en bancarrota. Para evitar esto debemos fomentar un ambiente laboral colaborativo y participativo que implique oportunidades de desarrollo, crecimiento y un mayor reconocimiento.

Problema: ¿Cuáles son las características que presenta el clima laboral en una institución que presta servicios de salud en San Juan en la actualidad?

Tema: Características que presenta el clima laboral en una institución que presta servicios de salud en San Juan en la actualidad.

1.3 Objetivos

Objetivo general

_Analizar las características del clima laboral en una institución que presta servicios de salud en San Juan en la actualidad.

objetivos específicos

_Describir las características del clima laboral que se relacionan con la motivación en una institución que presta servicios de salud en San Juan en la actualidad.

_Determinar las características que presenta la comunicación en una institución que presta servicios de salud en San Juan en la actualidad.

1.4 Antecedentes

Diversos autores abordaron el estudio de clima laboral como un elemento esencial dentro de las organizaciones. Ruiz destacó que “es el entorno o ambiente en el cual los trabajadores desarrollaron sus actividades es lo que se conoce como clima laboral, clima organizacional o ambiente de trabajo”. (Ruiz et al, 2017, p10). Esta definición surge de las perspectivas clásicas de la psicología organizacional que ven al clima laboral como el contexto percibido por los empleados en su trabajo. Un ejemplo a esto es Lewin (1951) planteó que el comportamiento del individuo en el trabajo depende tanto de sus características personales como del ambiente que lo rodea. El clima laboral equivale al medio interno de la empresa, en el que se perciben normas, valores y relaciones jerárquicas, relacionadas con la motivación y el desempeño de los colaboradores.

“Servir conceptuó como competencia a las características personales que se convierten en comportamientos orientados al desempeño laboral que permita alcanzar objetivos. Se refiere específicamente a conocimientos, habilidades y actitudes de las personas al servicio del estado”. (Servir, 2018, p10). Esta cita enfatiza la relación directa entre los atributos del empleado y su desempeño. En la teoría de competencias, los autores como Boyatzis (1982) y Spencer y Spencer (1993) definen las competencias laborales como rasgos subyacentes del individuo vinculados a comportamientos con un desempeño superior en el puesto de trabajo. Contar con las competencias adecuadas aumenta la autoeficacia del trabajador (Bandura, 1977) y su motivación intrínseca, ya que el empleado confió en que tiene los medios necesarios para alcanzar las metas demandantes. De hecho, la teoría de la expectativa de Vroom (1964) indica que cuando los empleados perciben que sus conocimientos y destrezas les permiten cumplir sus objetivos, su nivel de compromiso y rendimiento tiende a incrementarse. La definición de Servir resalta un principio de la gestión por competencias: Alinear las habilidades y actitudes de las personas con las exigencias del puesto, mejora la satisfacción laboral y los resultados organizacionales.

Según Uribe “resaltó la importancia del clima laboral, puesto que influye en el desempeño de los trabajadores en las empresas”. (Uribe, 2015, p11). Pone énfasis en la influencia del clima sobre el rendimiento se ve apoyado por la literatura académica. Por ejemplo; Chiavenato establece que hay factores del clima laboral como el liderazgo y las políticas, que indican en las actitudes, comportamiento, desempeño y productividad de los colaboradores. Un clima positivo actúa como un recurso de apoyo social según Blau (1964) que refuerza el intercambio de valor empleado-empresa: cuando los trabajadores perciben un ambiente justo y estimulador, responden con mayor dedicación y esfuerzo. De lo contrario, un clima adverso con falta de comunicación y liderazgo, funciona como un factor de insatisfacción ocasionando desmotivación y un menor rendimiento.

“El clima laboral es una variable multifacética que influyó en muchos aspectos de la vida organizacional según Simbron y Sanabria, siendo relevante la forma como influye en el desempeño laboral de los trabajadores”. (Simbron y Sanabria, 2020, p11). Esta definición destaca las multi dimensiones que posee el clima laboral. Litwin y Stinger definen al clima laboral como percepciones subjetivas de la organización y del estilo de dirección que posea, junto a otros factores ambientales que afectan las actitudes, valores y motivaciones de los empleados. Desde este enfoque, los estilos de liderazgo internos de la empresa, determinan el tipo de clima que se experimenta, y define los grados de satisfacción y rendimiento laboral. Estas teorías sostienen que el clima abarca componentes estructurales que incluye jerarquías, sistemas de recompensa, etc. Y relacionales como son la calidad de las relaciones interpersonales y el estilo de comunicación que se encuentra en la empresa.

“Un clima laboral positivo y una alta satisfacción laboral contribuyen a la motivación y compromiso, lo que se traduce en un mejor rendimiento”. (Johnson & Lee, 2022, p11). Por otro lado, un clima laboral negativo y niveles bajos de satisfacción laboral pueden llevar a la desmotivación y disminución en el rendimiento. Esta relación queda explicada por la teoría de factores de Herzberg. Según Herzberg, la presencia de factores motivacionales incrementa la

satisfacción laboral y promueve un desempeño superior. En cambio, la ausencia o déficit de factores higiénicos provocan insatisfacción y baja motivación. Además, Blau establece la teoría del intercambio social, la cual predice que cuando los empleados perciben justicia y apoyo en su entorno, responden con mayor compromiso en la organización. En este sentido, un buen clima laboral alimenta la motivación intrínseca y el compromiso, resultando en un aumento del rendimiento.

Mora & Mariscal resaltaron que el clima laboral tiene un rol importante e influye positivamente sobre el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones, dónde resaltaron aspectos como la forma de llevar a cabo las tareas, las relaciones internas entre los compañeros y jefes inmediatos, estructura y los estímulos que perciben por parte de la empresa. (Mora y Mariscal, 2019, p12). El modelo de características del puesto de Hackman y Oldham destaca que la autonomía y el sentido de identidad de la tarea, mencionados por Mora y Mariscal, son factores intrínsecos que aumentan la motivación. De hecho, que cada colaborador asuma responsabilidad personal en la toma de decisiones, es un motivador fundamental de Herzberg. Por otro lado, las recompensas y apoyo organizacional corresponden a factores de reconocimiento establecidos en la teoría de expectativa de Vroom y en Herzberg, que al presentarse refuerzan el compromiso y el rendimiento. Las buenas relaciones con compañeros y supervisores se ven reflejado en el clima laboral. Las relaciones laborales positivas promueven el compromiso, y un estilo de gestión de apoyo eleva la productividad del equipo.

Se destacó que, si bien existe influencia favorable del clima laboral en el desempeño, pero eso generalmente es indirecto y no representa precisamente un efecto causal entre ambas variables; por lo que, presumiblemente provoque que, aunque haya una asociación positiva, esta no precisamente puede ser estadísticamente significativa, cuestiones que, según Govea y Zúñiga, pueden deberse a la edad de los sujetos, el nivel de estudio y a las actividades asignadas a cada uno de ellos. (Govea y Zúñiga, 2020, p12). El comportamiento laboral es

producto de la interacción entre el individuo y su entorno, es decir, las características personales como son la edad, experiencias y expectativas definen como cada empleado percibe y responde al clima laboral. El efecto del clima en el desempeño puede verse afectado por diferencias individuales. El enfoque de liderazgo situacional entra dentro de esta teoría, ya que los factores del clima pueden verse influido dependiendo del perfil de los trabajadores. De este modo, la observación de Govea y Zúñiga sugiere que el clima actúa a menudo a través de variables intermedias, como son la motivación, satisfacción y cultura y que su efecto en el rendimiento dependerá del contexto y de los sujetos involucrados.

Huaita & Luza, Silva & Bautista puntualizaron que, los aspectos relacionados al clima laboral desarrollan en los trabajadores competencias laborales que mejoran positiva y significativamente el desempeño, entre los que sobresalen las recompensas y apoyo que reciban y perciban por parte de las empresas u organizaciones. (Huaita et al, 2018, p13). Hace referencia que un clima de apoyo fomenta la capacitación y adquisición de habilidades. La teoría de la autoeficacia de Bandura (1977) sostiene que el respaldo organizacional incrementa la confianza de los empleados en sus propias capacidades, facilitando el aprendizaje y desarrollo profesional, como así también, la teoría de Vroom, establece que, si los trabajadores perciben que reciben recompensas por sus esfuerzos, aumenta su motivación y rendimiento. Los autores destacan elementos clave (recompensas, reconocimiento) como factores motivacionales que promueven la iniciativa personal y el compromiso, mejorando resultados.

Herrera en su trabajo de investigación titulado motivación, satisfacción y clima laboral de los docentes del colegio Karl Weiss de la ciudad de Chiclayo, tesis para obtener el grado de magister en educación. A partir de los resultados obtenidos concluye que el 98% de los docentes de esta institución tienen un nivel medio de motivación, siendo la dimensión identidad y autonomía la más significativa mientras que la dimensión retroalimentación, importancia y variedad de la tarea, caracteriza el nivel de motivación baja. Las dimensiones que generan una motivación media en los docentes se caracterizan por la identidad, la cual

está relacionada con la importancia de los resultados que logran del trabajo y las oportunidades que este les ofrece para su realización personal; y la autonomía, dimensión bajo la cual consideran que la responsabilidad con la que asumen su trabajo, les facilita tomar decisiones con grados de libertad generados por sus competencias. Así mismo, los docentes consideran que no es tan bueno el ambiente que hay entre sus compañeros y sienten que no es el mejor trato que se les da. El motivo principal por el cual el personal está prestando servicios a la institución. (Herrera, 2011, p14). Esta definición es compatible con el modelo de características del puesto de Hackman y Oldham que asigna a la autonomía y significado de la tarea, un alto potencial motivacional. Por lo tanto, una mayor autonomía o libertad para decidir con un sentido de propósito conlleva a una motivación intrínseca. La escasa retroalimentación y la falta de diversidad de tareas representan vacíos en los motivadores definidos por Herzberg (reconocimiento y variedad), lo que explicaría el nivel medio de motivación observado. Además, la percepción de un ambiente poco favorable entre colegas señala la importancia de las relaciones interpersonales y según la teoría de campo de Lewin y estudios de clima organizacional, un entorno social deficiente con mala comunicación y baja solidaridad, puede bajar la satisfacción y la productividad del equipo.

Chang Yui Realizó un estudio de la motivación laboral y el conocimiento de las necesidades predominantes según la teoría de las necesidades de McClelland en los médicos del hospital nacional Arzobispo Loayza (tesis inédita de maestría). Universidad Nacional Mayor de san Marcos. Se realizó un estudio cualitativo de tipo prospectivo, descriptivo observacional y transversal; bajo el modelo de selección no proba listico de voluntarios, la muestra estuvo integrada por 63 médicos, pertenecientes a los siguientes grupos: anestesiología, cirugía general, medicina interna, cirugía especialidades, medicina especialidades, gineceo obstetricia y pediatría. El instrumento empleado fue una encuesta basada en la teoría de necesidades según McClelland, que consta de 15 preguntas formuladas con la técnica de Likert, y validada por Steers y Brausteind en 1976. La encuesta

permitió clasificar el grado de motivación laboral en alto, medio o bajo; y determinar si la necesidad predominante es de logro, poder o afiliación. Los resultados obtenidos evidenciaron que la motivación laboral fue alta en el 95,2%, medio en el 4.8% y ninguno de los encuestados mostró un bajo grado de motivación laboral. Las variables que se relacionaron directamente con el grado de motivación laboral fueron: edad y tiempo de servicio. La condición laboral de “contratado por locación de servicio”, demostró intervenir de manera inversa a las variables antes mencionadas. No aportaron significancia estadística a la motivación laboral, el estado civil ni el grupo de especialidad. El tipo de necesidad predominante encontrado entre los participantes estuvo distribuido de la siguiente manera: Logro 75%, afiliación 14% y poder 11%. (Chang Yui, 2010, p15). Este estudio hace enfoque en la teoría de necesidades de McClelland: los trabajadores con alta orientación al logro buscan metas desafiantes y obtienen un mejor desempeño organizacional. El logro personal como motivación intrínseca también coincide con la jerarquía de Maslow. Además, las condiciones de un contrato influyen en la motivación en torno a que elementos extrínsecos como la seguridad laboral o estabilidad laboral afectan los resultados. En síntesis, este estudio pone en énfasis en las necesidades personales y las condiciones laborales individuales dentro del clima laboral para determinar el grado de motivación.

La relación entre la motivación personal y el éxito de una empresa es innegable, es por ello que la investigación realizada resultó importante desde un enfoque organizacional porque permitió generar una orientación que alinee los procedimientos de los empleados, con las posturas y comportamientos de cada uno de ellos para un crecimiento institucional, en el cual se construya un entorno laboral que fomente la motivación intrínseca y extrínseca entre sus empleados que no solo conduce a un aumento en la productividad, sino también a una mayor retención del talento, mejoras en la calidad de trabajo y un ambiente más colaborativo y comunicativo, lo que genera una línea marcada del impacto de factores del desarrollo cultural organizacional en la rentabilidad empresarial.

(Martinez, 2020, p16). Este concepto señaló que empleados motivados impulsan mejores resultados. Según Herzberg, fomentar factores motivacionales en el clima, genera un incremento de la productividad y desempeño general e implica mayor eficiencia y calidad de trabajo y se sostiene que un alto nivel de satisfacción y compromiso reduce la rotación de personal y retiene talento, lo cual coincide en que un clima motivador genera lealtad y compromiso. En síntesis, la teoría se centró en que alinear los procedimientos de la empresa con los valores y comportamientos de los empleados, permite conseguir no solo un aumento en la productividad sino mejores tasas de retención y calidad laboral.

La comunicación organizacional según diversos autores, no solo impulsaba el compromiso, sino también la responsabilidad a nivel individual y grupal al interno del equipo, entendiendo que esta se debe asumir como una cultura de los miembros que es promovida por sus propias actitudes (Yunginger, 2019, p16). Hace hincapié en la teoría del capital social: un flujo de comunicación abierto y consistente construye normas de colaboración y confianza, incrementando el compromiso de los empleados. (Blau, 1964). Además, Slack destacó que una comunicación interna efectiva facilita la coordinación entre equipos y la colaboración en proyectos, reforzando la idea de Yunginger de que la comunicación debe internalizarse como parte de la cultura de equipo. Si la comunicación es clara, los miembros entienden mejor su rol y responsabilidades compartidas. Por lo tanto, un clima comunicativo fortalece el compromiso colectivo con las metas organizacionales.

La existencia de canales de comunicación bien gestionados internamente garantiza coordinaciones entre pares y jefes para organizar las tareas y colaborar desde su rol (Moreno, 2017, p16). La cita resalta que una estructura comunicativa clara es fundamental para alinear los esfuerzos individuales. Las teorías clásicas de comunicación organizacional señalaron que los canales horizontales y verticales actúan como mecanismos coordinadores del trabajo. Si se define quien hace que y cuando, la información fluye más eficientemente; reduciendo repetición de actividades y estableciéndose confianza mutua.

Para ello es importante que los integrantes tengan en claro que el trabajo en equipo les brinda beneficios, al ser conscientes de ello, su responsabilidad con el mismo equipo se verá incrementada. (Vaillant, 2016, p17). Esta idea conecta con la motivación intrínseca que surge cuando los miembros del grupo tienen un propósito en común. La teoría del comportamiento en equipo, la percepción de objetivos compartidos genera interdependencia positiva. Los integrantes asumen mayor responsabilidad al entender como su trabajo contribuye al bien colectivo, y se ha demostrado que tener responsabilidad motiva a la persona y su equipo para rendir al máximo, lo que implica que aumentar la responsabilidad individual aumenta el rendimiento global.

“Un estudio de Smith y Johnson destacó la importancia de la comunicación interna como un factor clave. Una comunicación efectiva contribuye a un clima laboral positivo al reducir la incertidumbre y fortalecer la cohesión entre los miembros del equipo”. (Smith y Johnson, 2021, p17). Se resalta el papel protector de la información clara en el bienestar organizacional. En ambientes cambiantes, la reducción de la incertidumbre por medio de una comunicación clara disminuye la ansiedad, genera confianza y construye lazos de pertenencia entre compañeros. Por lo tanto, este flujo comunicativo descrito por Smith y Johnson coincide con los hallazgos de que mantener equipos formados y unidos fomenta un clima organizacional productivo.

La comunicación organizacional interna permitió promover la interacción entre los miembros del equipo con la gestión de información positiva en los canales de información. Asimismo, las habilidades directivas, cuando son implementadas, apuntan a un formato interactivo, es decir, a todos los integrantes, tratando de garantizar que todo el grupo en su totalidad reciba el estímulo adecuado. (Duana y Morales, 2017, p17). Esta cita se enfoca en un liderazgo participativo con los directivos como facilitadores del dialogo en la empresa. Cuando los lideres crean espacios de comunicación bidireccional y escucha activa, se fortalece la confianza mutua y el compromiso del grupo. De hecho, estudios sobre los trabajos en equipo coincidieron en que elementos como la comunicación, la

coordinación y la confianza, son claves para la eficiencia colectiva, son claves para la eficacia colectiva. En este marco, las habilidades directivas descritas por Duana y Morales impulsan la motivación al garantizar que cada integrante comprenda la información y participe en la toma de decisiones, estimulando la autonomía y el sentido de pertenencia, mejorando el clima laboral interno.

Las empresas fueron y están sometidas a entornos globalizados y dinámicos que generan diversas problemáticas, como escasa capacidad de gestión, desconocimiento de la realidad de los mercados, insuficiente comunicación, incierta filosofía institucional, e inadecuados procesos de intervención o abordaje del talento humano, es por ello que las organizaciones deben enfocarse en manejar aspectos teóricos-metodológicos para construir una intervención psicosocial educativa en pos de potenciar un manejo efectivo del estrés, comunicación efectiva y procesos acordes al tipo de actividad de cada empleado (Espinosa & Deroncele, 2020, p18). Este planteamiento sitúa la gestión comunicativa dentro de la adaptación al cambio y el cuidado del bienestar laboral. En consonancia a esto, la investigación de clima laboral conlleva a que en contextos cambiantes se requieren intervenciones psicosociales que incluyan estrategias formativas y de soporte para prevenir el estrés y mantener un clima saludable. Se ha demostrado que una comunicación interna clara y transparente actúa como factor protector contra el estrés laboral, reduciendo tensiones y malentendidos. Por lo tanto, se debe fortalecer canales de información y capacitar al personal con habilidades comunicativas y así las organizaciones manejen la presión del entorno y promover así un clima laboral adecuado.

1.5 Marco Teórico

Históricamente el concepto de clima laboral surge por una teoría de campo de Kurt Lewin a fines de los años 30 (1935) definiéndola como el rol que les permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno.

Este tema tiene distintos conceptos abarcados por diferentes autores.

1. Estructuralista (1964): Forehand y Gilmer: “Son un conjunto de características que describen a una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que lo forman.”
2. Estructural y subjetivo (1968): Litwin y Stringer: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.”
3. Síntesis-waters (1963): *Halpins y Crofts*: “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cuál trabaja y la opinión que haya formado de ella en termino de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”

Según Carlos Paz, la percepción individual del clima laboral en una organización y la descripción de sus propiedades es muy similar a la percepción y descripción de sus propiedades en una persona. El ambiente laboral puede ejercer sobre el individuo un control relativamente intenso o bien promover normas, reglamentaciones y orden. Al referirse a la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, se refiere al medio ambiente psicólogo, es decir, sus sistemas de filtro o estructuración perceptivo. De acuerdo a esa percepción, los colaboradores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo de trabajo y que definen su situación laboral. Está atmósfera psicológica de una organización se le designa como el “clima laboral de una empresa” para un

individuo. Este mundo psicológico laboral genera una fuerte influencia en su conducta, reacciones y sentimientos en el lugar del trabajo. (Carlos Paz, p20)

Factores de influencia:

- a) La manera en que el empleado percibe su medio ambiente laboral.
- b) La valencia que atribuye a resultados determinados que espera por sus esfuerzos.
- c) Los instrumentos que reconocen en relación con estos resultados de su trabajo.
- d) Las expectativas de que diferentes esfuerzos, estrategias o metodologías de trabajo conducen a determinados resultados que también influyen en la conducta laboral y actitudes hacia su trabajo y organización.
- e) Es una manifestación externa (como la percepción) de los sujetos, que se refiere a variables organizacionales como los estilos de liderazgo, confianza, cohesión de grupo y competitividad. Hacer análisis del clima implica medir como los trabajadores perciben numerosas problemáticas organizacionales.
- f) Según diversos autores, el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el clima laboral, pudiendo esto ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, y además un factor de distinción e influencia sobre el comportamiento de quienes la integran. En resumen, la percepción de los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

- g) El clima organizacional tiene una importante relación con la cultura organizacional de una organización, entendiéndose cultura organizacional como un patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. El clima laboral tiene una incidencia directa, ya que las percepciones anteriormente mencionadas que tienen los miembros con su organización, determinan las creencias, conductas, valores, actitudes, etc. que forman la cultura cooperativa.

Íñaki Velaz, junto a Kotter y Heskett sostiene que la cultura laboral es un todo formado por dos niveles: el nivel de los valores y el nivel de los patrones de comportamiento de una organización. Según estos autores, los valores son menos visibles y más profundos, por lo tanto, son más resistentes al cambio, y por el contrario las normas de comportamiento son más visibles y menos resistentes al cambio. Los valores compartidos por los miembros del grupo, tienden a perdurar en el tiempo, sin importar el cambio en la composición del grupo. Las normas de comportamiento, por su parte, son hábitos que los empleados se encargan de estimular automáticamente en sus nuevos compañeros. (Inaki Velaz, et al, p21)

En cuanto a la estrategia a aplicar en la empresa, es un planteamiento lógico que establece de qué forma se deben hacer algunos movimientos en una dirección específica. Las creencias y prácticas de gestión determinan si una estrategia específica es o no compatible con la cultura corporativa.

Rose Marie Teresa Espinoza Ramírez, cita a Luis Martínez, cuando está hace referencia a que el clima laboral es una característica o cualidad percibida o experimentada por lo miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades de los miembros, el clima laboral tiende a mostrarse favorable y positivo; si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, el clima laboral tiende a mostrarse desfavorable y negativo. (Martinez, p21)

El clima laboral puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas:

- I. Saludable, Malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador o amenazador.
- II. En términos prácticos, el Clima laboral depende del estilo de liderazgo, políticas y valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en la empresa, de la naturaleza del negocio (actividad de la empresa) y de la etapa de vida empresarial.
- III. El clima laboral, es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los colaboradores de una compañía. Este se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de una empresa, como por ejemplo una sucursal o una organización completa. Cada organización es única, cada una posee su propia cultura, tradiciones, métodos de acción en su totalidad, construyendo un clima. Dentro de esta influyen varios indicadores que constituyen el comportamiento organizacional como es la motivación, desempeño, ausentismo y la satisfacción en el trabajo. Esto se hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a que consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización.

Una gestión adecuada del clima laboral agrega una serie de éxitos a la gestión como, por ejemplo: bajar el nivel de conflictividad interna en la empresa.

El clima laboral tiene dimensiones que son las características que tiene una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Según los diversos autores podemos encontrar distintas dimensiones.

Likert mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones:

- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados.
- Las características de comunicación
- Las características de influencia. Interacción entre superior/subordinado.
- Las características de toma de decisiones. Así como el reparto de funciones.
- Las características de planificación. Fijación de objetivos y directrices.
- Las características de los procesos de control
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La formación deseada.

Litwin y Stringer analizan el clima laboral en 6 dimensiones:

- Estructura. Percepción de las obligaciones, reglas, políticas.
- Responsabilidad individual: Autonomía. Sentirse el propio jefe.
- Remuneración: Equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho
- Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto o desafío.
- Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados
- Tolerancia al conflicto. Es la confianza que siente un empleado.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

_Autonomía. Grado de libertad que pueden tener en la toma de decisiones para la solución de problemas

_Conflicto y cooperación. Nivel de colaboración entre los empleados y los apoyos materiales y humanos que reciben.

_Relaciones sociales. Atmósfera social y de amistad que se observa

_Estructura. Políticas, directrices que se emiten y que se afectan directamente al llevar las tareas

_Remuneración. La forma como se deciden la remuneración de los trabajadores

_Rendimiento. Relación entre la remuneración y trabajo bien hecho.

_Motivación. Aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

_Estatus. Diferencias jerárquicas(superiores/subordinados) y la importancia a estas diferencias.

_Flexibilidad e innovación. Hacer cosas nuevas y cambiar la forma de hacerlas.

_Centralización de la toma de decisiones. De qué manera delega la empresa la toma de decisiones en superiores jerárquicos.

_Apoyo. El tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas de trabajo.

El clima laboral tiene tres tipos de variables señaladas por Likert en 1961.

- 1) Causales: El sentido de como una organización evoluciona y obtiene resultados: Estructura, organización y administración. Reglas, decisiones, competencias.
- 2) Intermedias: Estado interno y la salud de la empresa: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones.
- 3) Finales: Logros obtenidos: productividad, gastos, ganancias y pérdidas.

La combinación de las variables determina dos tipos de clima laboral:

- ✓ Clima de tipo autoritario
- ✓ Clima de tipo participativo

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima laboral se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (en cuanto a supervisión: autoritaria y participativa). Otros factores relacionados con el sistema formal y la estructura organizacional (sistemas de comunicación, relaciones en dependencia, promociones, remuneraciones, etc). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)

El clima laboral está integrado por elementos como:

- ❖ El aspecto individual de los empleados, en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizajes, y el estrés del empleado o esfuerzos excesivos en el trabajo que desemboca en estrés o el síndrome de burn out.
- ❖ Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas e informes.
- ❖ Motivación, necesidades, esfuerzos y refuerzos.
- ❖ Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo.
- ❖ Estructura con sus macro y micro dimensiones.

Los distintos tipos de clima laboral que se pueden encontrar en organizaciones o corporaciones ya sean con o sin fines de lucro, cualquiera sea su naturaleza económica y estructuras son las siguientes:

Clima tipo autoritario I: la dirección no confía en sus empleados, la toma de decisiones se toma en la cima, los empleados trabajan con temor, las interacciones se tienen en base al miedo y la comunicación solo existe para más instrucciones.

Clima tipo autoritario-paternalista II: Existe confianza entre dirección y subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima. Los castigos y recompensas son métodos usados para motivar a los empleados.

Clima participativo-consultivo III: La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo en los niveles más bajos. Para motivar se usan recompensas y castigos ocasionales. Se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima.

Clima participativo IV: hay participación en grupo y existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección. Toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación es ascendente, descendente y lateral. La forma de motivar es la participación y establecimiento de objetivos y mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos.

A su vez, se encuentran que hay 4 tipos de climas aplicables a las organizaciones:

Clima psicológico

Es la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, personalidad, estructura, cultura e interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las de otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que el próximo individuo sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno unitario real que los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los

miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso, no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

Clima colectivo

Los climas colectivos tienen en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolos en grupos que reflejen resultados del clima. Los factores personales y situacionales se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

Clima laboral

Es aquel que se puede considerar un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización, esta distribución es significativa que desde el punto de vista de los informantes.

Algunas herramientas que se pueden utilizar para medir el Clima Organizacional son:

1. Observación directa e indirecta.
2. Entrevistas a personas claves
3. Encuestas sobre el clima laboral.

“El clima laboral es un fenómeno complejo que influye directa e indirectamente en la calidad de vida en el trabajo, son elementos interrelacionados que contribuyen al desarrollo organizacional”. (Arias & Arias, 2014, p27). “Diversos factores como son la globalización, desempleo, disminución de cobertura en las empresas, contribuyen en la creación de un ambiente laboral complejo, impactando en la salud de los trabajadores”. (Del Rio, 2015, p27).

Según Tenazoa, Oswaldo y Rivera “Una mejora del clima laboral es fundamental en las organizaciones que buscan un mejor ambiente laboral influyendo este en la conducta de sus miembros” (Tenazoa et al, 2015, p27).

Según Marín, Dos Santos y Aparecida, señalan que una mejora en el clima laboral orienta cambio en los comportamientos de los miembros y en la estructura organizacional siendo verificables en términos de rotación del personal, relaciones interpersonales formales e informales, estilos de dirección, comunicaciones, tratamiento de conflictos, solución de problemas, etc. (Marin et al, 2014, p28). “No monitorear este clima puede llevar a que los empleados abandonen la organización, ya que presenta dificultades que pueden generar un ambiente tenso” (Bolaños y Franco, 2017, p28).

“Cabe resaltar que cada individuo dentro de la empresa, no solo busca satisfacer necesidades económicas que además busca el desarrollo personal. Por lo tanto, la mejora del clima laboral facilita el rendimiento del trabajador”. (Herrera y Bentancur, 2016, p28). “Para lograr un clima laboral óptimo se debe trabajar en condiciones dirigidas en mejorar el bienestar de los individuos, no solo un buen ambiente físico sino involucrando aspectos que orienten al fortalecimiento de las relaciones interpersonales y salud emocional”. (Bustamante, et al, 2015, p28).

Algunas variables que posee el clima laboral en una empresa son:

- Variable del ambiente físico; tales como espacio físico, ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc.
- Variables estructurales; tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variable del ambiente social; tales como compañerismo, conflicto entre personas o departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales; tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables del comportamiento organizacional; tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

Todas estas variables forman el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen de los miembros de la organización. El clima

laboral tiene una importante relación con la cultura organizacional, entendida esta como un conjunto de procesos tales como la conducta, creencias, valores, aptitudes, etc. Que comparten miembros de una organización, aquí el clima laboral tiene una incidencia directa, ya que las percepciones, determinan las creencias, conductas y valores que forman parte de la cultura organizacional.

Algunas Funciones que posee el clima laboral son:

- + Vinculación: Lograr que un grupo se comprometa.
- + Desobstaculización: Lograr que los sentimientos que tienen los miembros, que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- + Espíritu: Los miembros sienten que sus necesidades sociales están siendo atendidas.
- + Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas generando satisfacción de necesidades sociales.
- + Alejamiento: hay una reducción de la distancia “emocional” entre jefe y colaboradores.
- + Énfasis en la producción: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- + Empuje: se refiere en “hacer mover a la organización” y para motivar con el ejemplo. El comportamiento orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- + Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, acerca de reglas, reglamentos y procedimientos.
- + Recompensa: Sentimientos de que a cada uno se le recompensa por hacer bien su trabajo, percibiéndose una equidad en las políticas de paga y promoción.

Dentro del Clima laboral se puede ver una serie de factores o sub variables que pueden interferir en la clase de clima laboral que hay en una organización como la motivación y la comunicación.

La motivación surge históricamente por el filósofo griego Aristóteles (384-322 a.c) empezándose a hablar del tema, pero teniendo una idea general, sin poder asignar una teoría en ese momento. A lo largo de los años, se desarrollaron múltiples teorías, que entre ellas se incluyen las siguientes:

la motivación es una fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta. Podemos encontrar dos niveles básicos:

_ Nivel primario: Cubre las necesidades elementales: Vestir, comer, beber, etc.

_ Nivel secundario: Cubre necesidades secundarias: Reconocimiento social, afecto, prestigio, etc. Para llegar al segundo nivel de motivación, debe estar cubierto el primero.

Otra teoría de motivación se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Estos tres elementos claves, se pueden ver con más profundidad: La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este primer elemento está muy relacionado y más conocido cuando se habla de motivación, aunque es improbable que una intensidad muy elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización, por lo cual debemos considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo a considerar es aquel dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la persistencia, es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. El individuo motivado es aquel que permanece en una tarea lo suficiente para alcanzar un objetivo.

Sus antecedentes se remarcaban con la llegada de la industrialización en el siglo XVIII, lo cual trajo una mayor complejidad en las relaciones laborales en el

entorno laboral, un descenso de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores. Para remediar la situación fue recién en 1920 cuando nace la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la cual empezó a cobrar importancia el bienestar de los trabajadores teniendo como fin proteger los derechos humanos y laborales

A mediados del siglo XX surgieron teorías que estudiaban la motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción laboral. Los estudios señalaron que un trabajador motivado es más eficaz y responsable y además genera un buen clima laboral.

A partir de entonces, las empresas decidieron analizar que buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, que deseos conscientes e inconscientes quieren satisfacer, cuáles son sus intereses, con que trabajos se sienten más identificados con el fin de conseguir que el trabajador se sintiera realizado como persona y como trabajador.

Algunas teorías de la motivación que podemos encontrar son:

- Teorías de contenidos: estudian los elementos que motivan a las personas, hay 3 teorías:
- La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow en 1943: Define a la motivación como un conjunto de necesidades del individuo jerarquizadas en forma de pirámide y estas necesidades son las siguientes:

_Necesidades fisiológicas: Imprescindibles para la supervivencia humana: Alimentarse, saciar sed, abrigo, etc.

_Necesidades de seguridad: aquellas que pretenden proteger a la persona de posibles peligros a los que se expone. Ejemplo: estabilidad laboral.

_Necesidades sociales: el ser humano necesita sentirse acompañado de otras personas. Dar y recibir afecto, comunicarse y entablar amistad.

_Necesidades de reconocimiento o estima: La persona necesita sentirse reconocida tanto por su grupo social como por sí misma.

_Necesidades de autorrealización: las personas buscan desarrollar todo su potencial, creatividad y talento

Acorde se satisface cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. Esta teoría sostiene que, si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella cubierta en lo sustancial deja de motivar. Según Maslow, si desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentran esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores. Maslow clasificó estas en necesidades de orden inferior y superior. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. Las diferencias radican en que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores sobre el exterior (como el salario, contratos sindicales, etc.)

Clayton Alderfer al replantear la jerarquía de necesidades de Maslow para que sea más acorde con las investigaciones experimentales. Su jerarquía recibe el nombre de teoría ERC en 1972 (Existencia, relación y crecimiento) siendo estas tres necesidades fundamentales, existiendo una correlación con las necesidades de Maslow. Las de existencia (similares a las fisiológicas y de seguridad), de relación (similar a las sociales) y de crecimiento (similar a las de estima y autorrealización). Alderfer a diferencia de Maslow no establece estas necesidades en una jerarquía, sino que un individuo se centra simultáneamente en las tres categorías de necesidades.

- Teoría bifactorial de Herzberg en 1959: su teoría consiste en que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia su trabajo puede determinar el éxito o el fracaso. Herzberg al investigar la pregunta: “¿Que espera la gente de su trabajo?” les solicita a las personas que describan en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos, clasificando las respuestas y concluyendo en que los comportamientos que muestran los individuos cuando se sienten bien en su trabajo varían

significativamente de aquellos que se sienten mal. Hay características de las personas que se relacionan de manera consistente con la satisfacción con el trabajo relacionado con factores intrínsecos de la persona como es por ejemplo el avance, reconocimiento, responsabilidad, el logro, y otras con la insatisfacción relacionado con factores extrínsecos o exteriores como la supervisión, política salarial, condiciones de trabajo, etc.

Herzberg afirma que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, porque al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, este no se vuelve satisfactorio. Lo opuesto a la satisfacción es “falta de satisfacción” y lo contrario de insatisfacción es la ausencia de insatisfacción. Por lo tanto, los gerentes que busquen eliminar los factores que producen insatisfacción, no van a obtener necesariamente motivación.

esta teoría se basa en dos factores:

_Factores de higiene: están asociados con la insatisfacción. Se dan en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo externos al mismo. Como son las condiciones de trabajo, sueldos y salarios, relación con compañeros y jefes, cultura empresarial, normas laborales, seguridad en el entorno laboral, privacidad, etc.

_Factores motivadores: asociados con la satisfacción. Se centran en el contenido del trabajo, siendo internos al mismo, Como son el reconocimiento, responsabilidades, oportunidades de ascender, crecimiento y desarrollo personal, progreso y logro, trabajo. Según Herzberg debe existir un equilibrio entre estos dos factores.

Teoría de la evaluación cognitiva: esta teoría propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general. Tiene una gran relación e implicación está teoría sobre la forma en que se paga a las personas en la empresa. Los teóricos de la motivación sostienen los motivadores intrínsecos como un trabajo

interesante, eran independientes de los extrínsecos como un salario elevado. Pero la teoría de la evaluación cognitiva sugiere algo diferente. Plantea que cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen más recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo. Esto se debe a que el individuo experimenta una pérdida de control sobre su comportamiento, de modo que disminuye la motivación intrínseca previa.

Además, la eliminación de las recompensas extrínsecos produce un cambio en la percepción que tiene un individuo de la causa por la que él o ella trabajan en una tarea. Ejemplo: si lee una novela por semana porque el profesor de literatura lo exige, atribuirá su comportamiento de lectura a una fuente externa. Sin embargo, luego de terminado el curso, si continuamos leyendo una novela por semana, puede cambiar nuestra percepción a decir “debo disfrutar leer novelas ya que sigo leyendo una por semana”.

Por años ha sido común entre los especialistas en compensación que, si el pago u otras recompensas extrínsecas han de ser motivadores eficaces, deben hacerse contingentes en el desempeño un individuo. Los teóricos de evaluación cognitiva dirían que esto solo tenderá a disminuir la satisfacción interna que el individuo recibe por hacer el trabajo. En realidad, tendría sentido hacer que el pago de alguien no estuviese alineado con el desempeño, para evitar disminuir la motivación intrínseca.

- Teoría del establecimiento de metas: Edwin Locke en 1968 propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo. Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar. Las evidencias dan mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas. Mas aun, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño y que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles, y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella.

Las metas específicas producen un nivel más alto de esfuerzos que las metas generales. Por ejemplo: si a un camionero le especificamos tiene que hacer 12 viajes redondos con carga entre San Juan, Mendoza y San Luis cada semana, le da un objetivo específico por alcanzar y se puede afirmar que, si todo lo demás permanece igual, tendrá mejor desempeño que otro camionero que opera sin metas. También se afirma que mientras más difícil sea la meta, más elevado será el nivel de desempeño y, por el contrario, metas fáciles es más probable que se acepten.

¿Por qué a las personas les motiva más las metas difíciles? En primer lugar, porque dirigen nuestra atención a la tarea en cuestión y la retiran de distracciones irrelevantes. Las metas difíciles capturan nuestra atención y con ello suelen ayudar a centrarnos. En segundo lugar, las metas difíciles nos energizan debido a que trabajar más duro para alcanzarlas. Por ejemplo: ¿Se estudia lo mismo para un examen fácil que para uno difícil? Seguramente no. En tercer lugar, cuando las metas no son fáciles las personas persisten en tratar de lograrlos. Por último, las metas difíciles nos llevan a descubrir estrategias que nos auxilian para realizar el trabajo o la tarea en forma más eficaz. Si tenemos que luchar para resolver un problema difícil, es frecuente que pensemos en una mejor manera de llevarlo a cabo.

Las personas hacen mejor el trabajo cuando reciben retroalimentación sobre lo bien que dirigen sus metas porque esto las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer, es decir, la retroalimentación actúa para guiar el comportamiento, aunque se ha visto que la retroalimentación autogenerada (empleados capaces de vigilar su propio progreso) es un motivador mayor que la retroalimentación dada externamente por otra persona. En algunos casos, se ha visto que las metas establecidas en forma participativa (empleado participa en el establecimiento de sus propias metas) tienen un desempeño mayor, mientras que, en otros casos, los individuos trabajaron mejor cuando su jefe les asignó la tarea. Pero una ventaja importante de la participación es la mayor aceptación de la meta en si como algo deseable para el trabajo.

Además del establecimiento de metas difíciles, específicas y la retroalimentación, hay tres factores que influyen en la relación metas-desempeño: el compromiso con la meta, las características de la tarea y la cultura nacional. En cuanto al compromiso con la meta, es más probable que ocurra cuando está se hace pública y cuando las metas las estableció el propio individuo en vez de que hayan sido asignadas por otros. En cuanto compromiso de la tarea, tienen éstos un efecto sustancial en el rendimiento cuando las tareas son sencillas y no complejas, se conocen bien y no resultan una novedad, son independientes en vez de estar entrelazadas. Cuando se trate de metas interdependientes, es preferible hacer grupos de metas. Por último, la cultura, se adapta bien a países como Estados Unidos y Canadá ya que sus componentes clave concuerdan bien con las culturas norteamericanas. Consiste en empleados con independencia, buscan metas desafiantes y consideran importante el desempeño.

- Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (1961): Establece que las necesidades de los individuos se aprenden o adquieren en su interacción con el ambiente social y cultural. Las personas actúan en función de 4 factores motivadores:
 - Motivador de afiliación: sentirse parte de un grupo.
 - Motivador de logro: mueve a las personas a actuar en busca del mayor éxito.
 - Motivador de poder: deseo del individuo de controlar a los demás y el entorno que nos rodea.
 - Motivador de competencia: la persona busca obtener mejores resultados en las tareas que realiza y así diferenciarse de otros en sus mismos puestos.

En principios, las primeras 3 necesidades son las principales y tanto McClelland e investigadores centraron su atención en la necesidad de logro. Las personas se desenvuelven mejor cuando perciben que su probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando piensas que la posibilidad de triunfar es de 50-50. No les gusta

participar en situaciones muy desfavorables porque no les satisface el éxito casual. De manera similar, tampoco les agradan aquellas muy favorables (probabilidad alta de triunfar) porque entonces no encuentran un reto para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exigen esforzarse un poco. En base a una cierta cantidad de investigaciones, se pueden hacer algunas predicciones en base a las relaciones que hay entre la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo. Aunque hay menos estudios sobre las necesidades de poder y afiliación, en estos aspectos también hay descubrimientos consistentes.

En primer lugar, cuando los empleos implican mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo, los grandes realizadores estarán muy motivados. Por ejemplo: estos tienen éxito en actividades empresariales como operar sus propios negocios y administrar una unidad auto dirigida dentro de una organización grande. En segundo lugar, una necesidad grande de logro no hace necesariamente que una persona sea un buen directivo, especialmente en organización de gran tamaño. Los individuos con mucha necesidad de logro se interesan en lo bien que trabajan en lo personal y no en influir en otros para que trabajen bien. No siempre surgen buenos gerentes de venta de entre los vendedores con necesidades de logro, y no es común que un buen director general de una empresa grande tenga una gran necesidad de logro. En tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder tienden a relacionarse de cerca con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación. En realidad, puede ser que, para tener eficacia administrativa, un requerimiento sea una motivación grande hacia el poder.

- Teoría X y Y de McGregor: Este autor propone en 1960 dos visiones, una negativa, llamada teoría X, y otra positiva, que se denomina teoría Y. Su teoría se centra en estudiar la manera en que los gerentes se relacionan con los empleados, y concluye en que el punto de vista de los gerentes se basa en ciertas agrupaciones de suposiciones y tienden a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo a ellas.

La teoría X sostiene que los gerentes creen que a los empleados les disgusta el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos a realizarlo. La teoría Y sostiene que los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

Esta teoría tiene una correlación con la teoría de Maslow, ya que la teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos, incluso McGregor piensa en que los supuestos de la teoría Y son más válidos que los de la X. Por lo tanto, propone ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearán retos y buenas relaciones grupales, como enfoque para maximizar la motivación de un empleado en su trabajo. Aunque no hay evidencia la validez de estas suposiciones, que al aceptar la teoría Y y modificar acciones propias, logre trabajadores más motivados. Estas teorías, tanto la de jerarquía de necesidades, teoría X y Y carecen de apoyo empírico.

- Teorías del proceso: Analiza el desarrollo de la motivación en el puesto de trabajo. Podemos destacar 3 teorías:

_Teoría de la expectativa de Vroom: La motivación depende de los logros u objetivos que quieren alcanzar los colaboradores en el trabajo y la probabilidad de llegar a conseguirlos. El esfuerzo que desarrollen dependerá de dos factores: La significatividad que para el sujeto tenga la recompensa y la probabilidad de conseguir el resultado deseado.

_Teoría de la finalidad de Locke: Esta teoría es una de las más utilizadas en el departamento de RRHH y se basa en que la motivación estará en función del nivel de dificultad de las metas que se propongan alcanzar.

_Teoría de la equidad o justicia laboral de Adams: Este autor en 1963 añade a las anteriores teorías, la valoración de las personas respecto a la relación entre los esfuerzos que emplean para la consecución de objetivos y recompensas obtenidas por esos logros. Compara las recompensas que obtienen individualmente con las obtenidas por sus compañeros de su nivel en otras

empresas, si los esfuerzos personales y los resultados obtenidos es igual a la de sus compañeros, estará motivado. De lo contrario, se sentirá desmotivado.

- Teoría de la evaluación cognitiva: Dentro de esta teoría podemos encontrar dos tipos:

_Motivación intrínseca: Cuando una persona realiza una acción por el simple placer de hacerlo.

_Motivación extrínseca: Lo que la persona recibe a cambio de una actividad realizada. Por ejemplo: Dinero, comida o ropa.

Estos dos tipos de motivación permiten producir un nivel máximo de motivación.

- Teoría de la fijación de metas: las metas específicas incrementan el desempeño, mientras que las metas difíciles dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles y la presencia de la retroalimentación genera un mejor desempeño que su ausencia.
- Teoría de la eficacia personal: Es la creencia que tiene un individuo de que es capaz de realizar una tarea. Cuanto mayor sea la autoeficacia, más confianza se tendrá para tener éxito. Hay 4 maneras de aumentar la autoeficacia:

_Dominio en el acto: Obtener experiencia en la tarea o puesto de trabajo.

_Modelado indirecto: Adquirir más confianza al observar a alguien más realizar la tarea.

_Persuasión verbal; Adquirir más confianza debido a que alguien lo convence de que tiene las habilidades para triunfar.

_Activación/ sacudida: Estado de energía en el cual una persona se mentaliza y desempeña mejor.

“Con el pasar del tiempo, la conducta humana en diversos contextos empezó a tomar relevancia y cada vez más autores hablan de la salud mental en el contexto laboral”. (Guzmán y Yonille, 2017, p39) mientras que Encalada, Zegarra, Malva

y Tello señalan “que ésta influye directamente en los comportamientos de los individuos”. (Encalada, et al, 2016, p40). Y Mora, Gómez y Orozco establecen que “Por medio de la motivación se busca que los colaboradores puedan mejorar sus aptitudes y habilidades, mejorando su motivación, desempeño y relaciones interpersonales”. (Mora, et al, 2016, p40) mientras que Marin, ruiz y Henao dicen que “dentro de las empresas la motivación laboral es definida como una fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales, la motivación se considera el motor de los individuos en la empresa”. (Marín, et al, 2016, p40). La motivación va dirigida a conocer las necesidades de los miembros de un equipo para determinar cómo motivarlos. La motivación puede ser externa (se producen fuera de la persona) como interna (el individuo se motiva a si mismo).

Sotelo, Almaguer y Quintero sostienen que “Para comprender el comportamiento de los trabajadores, las empresas bien gestionadas, utilizan estrategias y mecanismos para mejorar la motivación, y así todos los colaboradores cooperen en el crecimiento de la organización”. (Sotelo, et al. 2016, p40)

Por otra parte, la comunicación podemos encontrarla en toda estructura organizacional y en cada accionar de la empresa, y se considera fundamental ya que, sin ella, ningún proceso podría llevarse a cabo. Dentro del clima laboral, está comunicación se va a poder encontrar en los distintos grupos y equipos, una buena comunicación entre ellos va a generar un clima laboral positivo, de lo contrario, va a haber un clima laboral negativo.

Los primeros autores que intentaron estudiar el proceso de la comunicación, utilizaron concepciones generales y modelos lineales, considerando una serie de conceptos encadenados en una sola dirección y sentido. Podemos encontrar los siguientes modelos:

Modelo lineal de Laswell (1948)

Este modelo respondía a ¿Quién dice? ¿Qué dice? ¿Con que canal? ¿A quién dice? ¿Con que efecto? Señalándose los campos de investigación independientes (emisor, mensajes, medios o canal, receptores y efectos)

Modelo lineal de Shannon y Weaver (1949)

Este modelo toma como base el modelo de Laswell, pero el problema fundamental que se presenta es el de los ruidos que impiden una perfecta transmisión. Este modelo se compone de la fuente de información que conforma el mensaje, luego el trasmisor o emisor del mensaje emite la señal del mensaje en el cual se encuentra la fuente del ruido, y luego este mensaje llega al receptor y destino final.

Modelos circulares

La relación entre dos sujetos que se comunican no se puede reducir a una secuencia rectilínea, se expresa mejor de una manera circular, en donde desaparece la distinción entre emisor y receptor. El modelo circular señala o sostiene que hay que prestar atención al movimiento de información en la comunicación entre dos sujetos tanto de ida como de vuelta, habiendo un retorno.

La relación entre 2 personas se establece por:

- _La relación social establecida entre ambos.
- _La influencia de las anteriores comunicaciones establecidas.
- _El rol-talking.
- _El feedback o retroalimentación.

Los modelos circulares rompen la distinción entre emisor y receptor de los modelos lineales y se adaptan mejor a las relaciones personales cara a cara. Desde el punto de vista comunicativo, hay 4 grandes procedimientos comunicativos: Circular, rueda, cadena y total.

Teoría de los sistemas organizacionales

Lucas Marín, establece una teoría en 1997 en donde se ve a la organización como un sistema que se compone de comunicación interna y externa, y canales internos y externos.

Comunicación interna: La que mantienen los miembros de la organización entre sí.

Comunicación externa: Trasmisión de información con personas y grupos del exterior.

La comunicación se desarrolla entre un grupo de actores entre los que la acción social interna tiene sentido. Estos actores son: el conjunto de colaboradores o trabajadores, los propietarios o empleadores, los sindicatos y los requerimientos de los empleados.

Modelos comunicacionales y modelos organizacionales

Martínez Guillén explica las diferentes teorías y modelos a lo largo de la historia:

- La empresa máquina: los primeros autores comparaban la empresa con una máquina, en donde los miembros de una organización encajan como las piezas de un engranaje. Hay un control administrativo en el desarrollo de las actividades, habiendo modelos de autoridad.
- Teoría administrativa de Henry Fayol: Su modelo tiene influencia en los directivos por sus elementos y principios de gestión, siendo importante el cómo gestionar.
- Teoría burocrática de Weber: Explica características de una forma particular de la organización: la burocracia y formalización, reglas y estructuras con sus procedimientos, creándose un manual de instrucciones.
- Dirección científica de Taylor: Se centra en la relación entre el directivo y el empleado. Se buscaban los más capacitados para liderar mientras que los trabajadores solo debían trabajar. El modelo de la dirección científica

se basa en la importancia de la estructura empresarial e identifica técnicas que promueven operaciones eficientes en las empresas.

- La empresa humana: Los seres humanos son la esencia de la organización, ya que sin personas no podría existir ninguna empresa. Esta escuela rechaza que la motivación sea solo económica y promueven un modelo basado en la autorrealización personal.
- Los estudios Hawthorne y el modelo de las relaciones humanas: Un grupo de investigadores encabezados por Elton Mayo llevó a cabo una serie de experimentos en una empresa situada en Hawthorne, Chicago, basados inicialmente en los principios de dirección científica de Taylor.

El primer experimento: Consistió en cambiar la iluminación, favoreciendo la productividad.

El segundo experimento: Consiste en hacer preguntas los trabajadores sobre sus sentimientos relacionados con el trabajo y sobre ellos mismos aumentaba la productividad.

El tercer experimento: Los investigadores se dedicaban a observar el comportamiento de los empleados mientras trabajan y pudiendo describir que los trabajadores habían establecidos normas informales que les permitirán hacer el trabajo de una forma más efectiva.

- Teoría X e Y de Mc Gregor: Este autor propone dos visiones, una negativa, llamada teoría X, y otra positiva, que se denomina teoría Y. Su teoría se centra en estudiar la manera en que los gerentes se relacionan con los empleados, y concluye en que el punto de vista de los gerentes se basa en ciertas agrupaciones de suposiciones y tienden a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo a ellas.

La teoría X sostiene que los gerentes creen que a los empleados les disgusta el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos a realizarlo. La teoría Y sostiene que los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el

trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

➤ Teoría de los Recursos Humanos

Integra los aspectos más importantes de las teorías clásicas y las relaciones humanas, incluyendo un modelo de recompensas por la autorrealización, incitando a la toma de decisiones. Esta teoría se basa en considerar a las empresas como comunidades en las que los trabajadores están involucrados en la determinación de las operaciones de la organización.

- La empresa como sistema o teoría de los sistemas: Conjunto de subsistemas interdependientes e interrelacionados con una función determinada. La empresa se ve como un sistema, el cual está compuesto por un conjunto de partes o elementos relacionados y organizados que interactúan entre sí, para lograr cumplir una función u objetivo determinado. Estos sistemas pueden formar parte de un sistema más grande (supra sistema) o uno más chico (subsistemas) y además está compuesto por un límite o medio ambiente, el cuál delimita el perímetro que conforma el sistema e intercambia con éste energía, insumos(input) transformándose estos en productos o servicios(output). En un ejemplo, La empresa sería el sistema y el medio ambiente sería la sociedad con la cuál intercambian energías e insumos. Además, esta teoría deja en segundo término a los miembros individuales y se centra en las interacciones entre los elementos que forman parte de un sistema (grupos de trabajo en una empresa). Se centra en la integración funcional de las unidades del sistema y en el logro de las actividades en las organizaciones. El trabajo en equipo y la cooperación son fundamentales en los sistemas y para finalizar, la comunicación actúa en todos los niveles del sistema.

- Modelo de los grupos de intereses de Freeman: El crea el término Stakeholders, quienes son aquellos individuos que interactúan con la empresa: inversores, competidores, proveedores, socios, gobierno, etc.
- La empresa enferma: Se compara a la empresa con un paciente, en donde además del cerebro (directivos), hay otros órganos que se pueden enfermar.
- La empresa red: Se desarrolla a partir de la revolución de las tecnologías, creando una relación entre la empresa y su entorno.
- La empresa líquida: La empresa sobrepasa la pared y se esparce en la sociedad como el agua. El consumidor elige lo que quiere, teniendo el poder por medio de las redes. La empresa propone los productos en vez de imponerlos, por medio del uso de buscadores, enlaces y publicaciones.

La comunicación en la dinámica de las organizaciones

Abraham Nosthik Ostrowich da lugar a una nueva comunicación: La comunicación productiva. Esta no es lineal, ni circular, sino que depende del sistema. La función que define al emisor sobre el receptor y la función que define al receptor sobre el emisor definen un sistema, y ambas partes (emisor y receptor) son responsable de ese sistema. El buen desempeño y productividad explica que las tres partes cumplen con lo pactado habiendo un equilibrio.

La comunicación interna desde la perspectiva sistémica

- ✓ La comunicación interna es el vehículo para contar con las opiniones de todos sobre la empresa.
- ✓ La hace más productiva y competitiva.
- ✓ Crea un proyecto empresarial compartido.
- ✓ Brinda eficacia a estilos de liderazgo y dirección, siendo democráticos.
- ✓ Da a conocer y explica los objetivos estratégicos.
- ✓ Sensibiliza el capital humano.

- ✓ Fórmula mejor las necesidades y problemas.
- ✓ Valora y forma menor la innovación y asimila los cambios.
- ✓ Da a conocer resultados e información, contando con la opinión e idea de todos.
- ✓ Permite repartir adecuadamente el trabajo, realizar mejor las tareas, movilizar los recursos, mejorar el clima laboral, motivar a los empleados y crear dinámica de grupo.

La comunicación interna y las teorías de la gestión y dirección.

Las prácticas de comunicación interna en la formulación explícita han tenido un papel importante que han sido asignadas por las distintas teorías científicas de la administración y dirección a partir del 1840.

Teoría de la escuela clásica

Esta teoría considera al hombre como un homo economicus, y se compone de tres teorías:

Teoría burocrática de Weber: La modernidad se define por la racionalidad, la gran herramienta de esa racionalidad es la burocracia con todo lo que ella implica de niveles de jerarquía y de disciplina, de competencias prefijadas, de calificación demostrada que funda o crea una verdadera carrera profesional de dedicación completa y de retribución fija y permanente.

Teoría científica de Frederick Taylor: Considera al trabajador como una máquina de eficiencia. No hay comunicación interna, sino mensaje autoritario e informe vertical.

Teoría de la organización formal de Fayol: El hombre es un ser racional, pero pasivo. Responde a las demandas del entorno de acuerdo con sus expectativas económicas, conformidad y de esfuerzo, por lo que no cabe tomar en consideración una verdadera comunicación interna.

Teoría de la escuela de relaciones humanas

Esta teoría la introduce en los años 20 Elton Mayo, el cuál considera al sujeto como un homo social que busca realizarse en las tareas que lleva a cabo. Por primera vez se reconoce que un buen funcionamiento de la organización requiere de un modelo de comunicación interna descendiente y ascendiente. El experimento Hawthorne aporta las bases de la empresa contemporánea: no son importantes solo los grupos formales, sino también los informales, como es el trabajo en grupo. La comunicación interna es básica y fundamental para entender cómo funciona la empresa.

La escuela de sistemas

Bertalanffy considera que el sujeto productivo no es el homo economicus ni el homo social, sino un “hombre complejo que interviene en una organización compleja”. La organización es un todo constituido por partes interrelacionados en equilibrio dinámico, experimenta un desarrollo adaptativo continuo, en donde hay apertura con el entorno. La comunicación interna y externa son clave en esta teoría, la naturaleza del sistema permite hacer macro y micro análisis de la comunicación.

Comunicación interna en el enfoque de la organización más los RRHH La comunicación interna se ha desarrollado en asociar a la comunicación, a la organización más los Recursos Humanos; se debe adoptar un enfoque global que comprometa a la comunicación interna con la gestión del activo(capital) humano y a este con la organización, el funcionamiento y productividad del conjunto de la empresa.

La empresa tecnológica en un mercado virtualmente global

Las nuevas tecnologías informáticas y telemáticas, especialmente las redes sociales, se ha asociado en los años 90 a la reingeniería de procesos y ha creado nuevos escenarios de estudio y gestión de la comunicación interna con nuevas herramientas para hacer competitiva a la empresa en un mercado virtual.

Comunicación, proceso tecnológico y activo humano

La información y comunicación tienen valor prioritario en cuanto se trata de activo (capital) humano, y también tiene un valor económico, formando parte del activo de las empresas, por lo que debe ser gestionado y administrado.

La información en sus relaciones con el activo(capital) humano y el activo(capital) tecnológico no cabe en los márgenes estrechos de información transmisible por ordenadores y redes informáticas, la empresa es y será un grupo humano que utiliza máquinas.

La gestión de la información y gestión de la comunicación no significan la gestión de los procesos tecnológicos, sino la gestión de los RRHH.

II. METODOLOGÍA

2.1 Diseño metodológico

La presente investigación tiene características descriptivas con un enfoque cualitativo-cuantitativo que buscará no solo describir las características del clima laboral de una empresa sino también saber cómo la motivación y comunicación están relacionadas con el clima laboral a través de métodos y elementos para recolectar información a través entrevistas, encuestas, observación directa y charlas en grupo o reuniones para conocer la percepción de los colaboradores sobre las mismas, considerando tanto el lenguaje verbal como no verbal y obtener una visión integral.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2014).

El enfoque cualitativo se utiliza para descubrir y comprender profundamente los significados que las personas dan a sus experiencias, no pretende probar hipótesis, sino generar comprensiones. (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2014).

El clima laboral, el cual se compone de las distintas percepciones y experiencias que tienen los colaboradores dentro de la empresa. Como bien sabemos, el clima laboral son aquellas percepciones y/o características de los colaboradores que influyen en su desempeño, satisfacción, motivación, y comunicación.

2.2 Descripción de la empresa

Se realizará una investigación cualitativa-cuantitativa con un enfoque descriptivo. La unidad de análisis está ubicada en Av. España 503 Norte de la capital de la ciudad de San Juan, la cual corresponde a una institución del ámbito de la salud privada con especialización en traumatología y está compuesta por 58 personas que conforman las unidades de información de la investigación. Al ser el tamaño de la muestra negativa, se trabajará con toda la población. Según la estructura de la empresa se seleccionará un promedio de 5 trabajadores de distintas áreas para asegurar una variedad de percepciones y perspectivas acerca de las variables.

El primer contacto con la institución de salud fue a través de un médico representante de la institución, el cual forma parte de las unidades de información.

La estructura de la empresa se compone de la alta dirección como unidad jerárquica más alta en el organigrama, la cual se encuentra ubicada en el 2do piso del establecimiento. Dentro encontramos al gerente general y otras áreas que encontramos en el 2do piso, es el área de RRHH, contabilidad. El Área de enfermería se encuentra en el 1er piso junto al director médico que administra y dirige al quirófano y especialistas en traumatología y en la entrada encontramos el área de recepción encargada de la atención al cliente, y por último el área de maestranza encargada del mantenimiento y limpieza del establecimiento. (Ver anexo N°3)

Esta institución de salud es un centro médico especializado en traumatología y ortopedia, con una amplia gama de servicios y subespecialidades para el tratamiento de lesiones del sistema musculoesquelético. Incluye una atención integral diagnosticando y tratando lesiones de huesos, músculos, articulaciones, etc. Además, atención a pacientes con accidentes de trabajo, diagnósticos por imágenes y servicios de rehabilitación, etc.

2.2.1 Misión

Estamos para mejorar su calidad de vida, y por eso, nos importa que, durante su visita, se sienta como en su casa.

2.2.2 Visión

Construir la primera clínica especializada de San Juan, desde la infraestructura edilicia concebida para tal fin, las prestaciones, la tecnología aplicada y el grupo más prestigioso de profesionales especializados en traumatología avanzada.

2.2.3 Valores

- Calidad de atención
- Atención al cliente
- Trabajo en equipo
- Ética
- Compromiso

2.3 Operacionalización de la variable

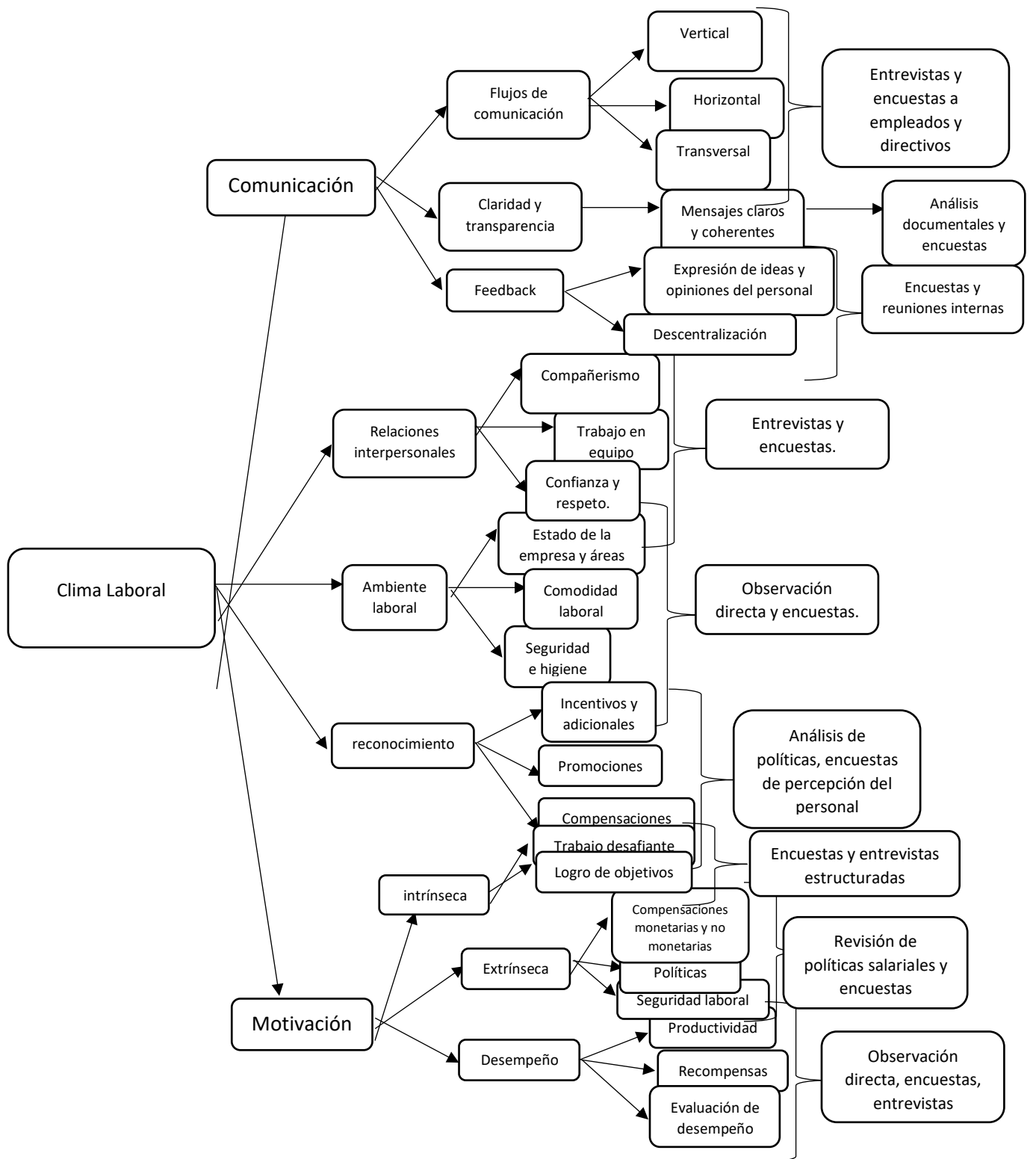
La variable principal a analizar en esta investigación es el clima laboral, la cual se desagrega en distintas subvariables que a su vez sirven de base para determinados indicadores.

Las siguientes técnicas de recolección de información utilizadas presentes en la investigación consiste en una encuesta estructurada a las unidades de información (ver anexo N°1) Una entrevista dirigida al gerente de RRHH (ver anexo N°2)

El clima laboral dentro de la empresa se desagrega en indicadores como las relaciones interpersonales, el ambiente laboral que incluye comodidad, higiene, etc. y los reconocimientos que se brindan. Para evaluar estos indicadores se procede a realizar encuestas y observación directa a las unidades de información.

La motivación se desagrega en indicadores según motivación intrínseca y extrínseca y según los resultados de las evaluaciones de desempeño a las unidades de información con una posterior encuesta y observación directa.

La comunicación tiene indicadores como los flujos de comunicación que componen a la empresa, y su claridad y transparencia comunicativa, incluyendo feedback. Estos indicadores son evaluados a través de encuestas, entrevistas, reuniones, etc.



III. RESULTADOS

En esta sección se exponen los resultados obtenidos a partir de técnicas de recolección de datos detalladas en el capítulo metodológico. La información recogida permite obtener un panorama integro sobre las características del clima laboral en la institución de salud pública.

En cuanto al enfoque cuantitativo de la investigación, se realizaron encuestas semiestructuradas aplicadas a las unidades de información para así, entender detalladas percepciones, experiencias y niveles de satisfacción respecto a las dimensiones del clima laboral. Entre estas dimensiones, destaca la comunicación, motivación, liderazgo, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, etc.

Los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas son representados gráficamente, junto a un análisis descriptivo, que permitirán establecer áreas de mejora en la institución de salud, según las respuestas brindadas por las unidades de información.

El enfoque cualitativo se centró en una entrevista presencial al gerente de RRHH, para conocer su perspectiva en torno a las características del clima laboral que se presentan en la institución de salud, y como la comunicación y motivación están relacionadas con la misma.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos con las técnicas de recolección de datos. En primer lugar, se encuentra la entrevista al gerente de RRHH y, en segundo lugar, la encuesta a las unidades de información de la institución.

Entrevista estructurada: **gerente de RRHH**

Nombre: Miguel Garbo.

Indicadores de evaluación del clima laboral.

Según Miguel Garbo, gerente de RRHH, se busca realizar un análisis mediante entrevistas o encuestas para obtener conocimiento de la percepción de los empleados sobre indicadores para evaluar el clima laboral, como; el liderazgo, cultura organizacional, efectividad comunicacional, satisfacción laboral, etc. Además, a la hora de reclutar y seleccionar al personal, se tiene en cuenta los principios éticos que estos tienen y si estos se relacionan con los valores de la empresa; ya que, siendo combatibles, hay mayores probabilidades de contar con una cultura empresarial más sólida. Además, para fomentar la motivación entre colaboradores, se realizan reuniones de trabajo entre superiores y subordinados semanalmente o a veces por quincena para conocer cómo se sienten los colaboradores y obtener feedback de los mismos, se realizan cursos y programas para capacitar a los trabajadores y demostrarles que la empresa se preocupa por ellos. En determinadas ocasiones, la empresa les concede a los subordinados una mayor participación en la toma de decisiones, según la importancia de decisión para la alta dirección, lo cual suele impulsar una mayor motivación y pertenencia en el empleado.

En la empresa hay políticas de formación y desarrollo, comunicación, participación, etc. y programas orientados a una flexibilización laboral entre la vida personal y laboral del empleado, orientado a un mayor bienestar del mismo, inclusive programas orientados a brindar ayuda y atención psicológica y manejo del estrés o síndromes como, por ejemplo: Burn out, Bore out, etc. Cuando el personal realiza alguna labor extensa y a largo plazo, se le reconocen los logros alcanzados y se le da algún reconocimiento por el desempeño destacado, que puede incluir algún reconocimiento público y formal en la empresa con algún premio o más privado de manera más personal y directa entre el subordinado y

supervisor o encargado o gerente de área, o un reconocimiento más informal con algún agradecimiento diario o mención.

La empresa tiene programas de capacitación y desarrollo hacia el personal orientados a determinados protocolos médicos. Por ejemplo: Cursos de emergencia o técnicas quirúrgicas. Incluye distintos tipos como capacitaciones orientadas en actualización de protocolos y procedimientos clínicos, simulaciones y formación en tecnologías de nuevos equipos médicos avanzados para los doctores. Además, podemos encontrar formaciones en gestión y administración de servicios de salud. Los colaboradores se mantienen expectantes e interesados por estos programas que les ayudan a impulsar sus conocimientos y habilidades.

Hay diversas herramientas para medir la comunicación interna. Se puede realizar un análisis de la comunicación interna armando un plan que incluya encuestas de la percepción que tienen los empleados sobre la misma, entrevistas entre líderes y subordinados para identificar problemas comunicativos, reuniones en grupo para evaluar los flujos de comunicación, y así encontrar puntos de mejora y auditorías de comunicación interna. Además, para promover la comunicación interna, Miguel Garbo señala que para contar con una comunicación abierta es necesario diversas herramientas para establecer canales de comunicación claros, una cultura empresarial fuerte, un buen liderazgo, reuniones regulares que fomenten la participación y transparencia de todos los niveles jerárquicos y que los empleados cuenten con fuertes competencias de comunicación como, por ejemplo: la escucha activa, contacto visual, claridad y comprensión en el mensaje, etc.

La periodicidad y frecuencia de retroalimentación consiste en que los colaboradores reciben feedback constante sobre las tareas que realizan y como las realizan, como también brindan feedback sobre lo que ellos necesitan. Se realizan reuniones semanales o por quincena y encuestas para conocer su percepción y que necesitan una mejor retroalimentación en la empresa.

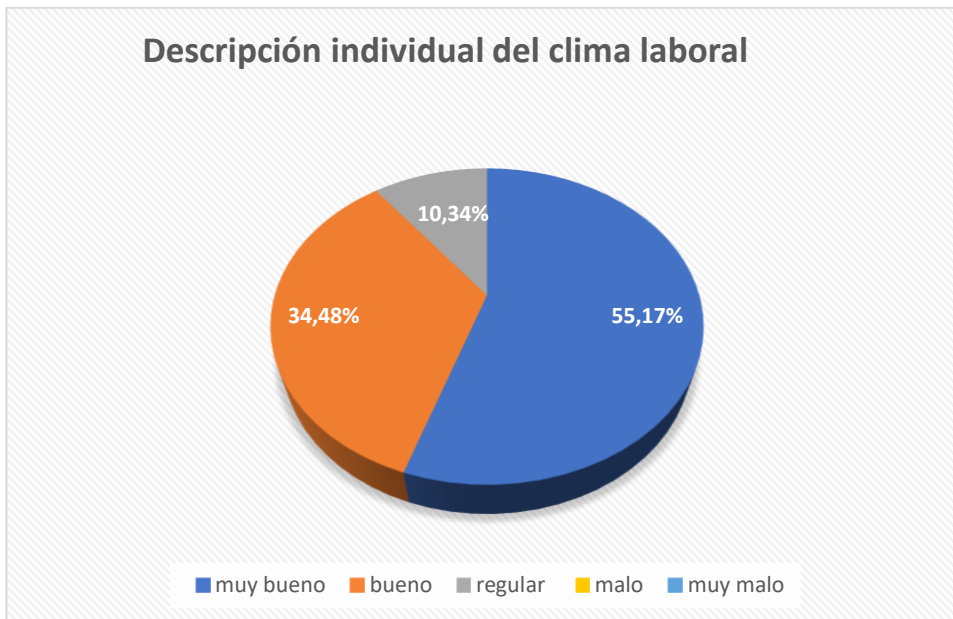
Para mejorar el clima laboral se implementaron políticas y estrategias que incluye la implementación de planes de formación y desarrollo, evaluaciones de desempeño, fomentar una participación activa mediante una mayor delegación en la toma de decisiones, la transparencia de información y un mejor feedback mediante canales y flujos de comunicación flexibles, flexibilización laboral, etc.

Para gestionar los conflictos, hay 4 etapas; primero se hace un análisis de cuál fue su causa como, por ejemplo: Estrés laboral, problemas comunicativos, etc. Luego se realiza una planificación sobre cómo resolver este conflicto y luego una implementación en el cual se implementa una forma de mediación o arbitraje en el cual las partes puedan expresar sus puntos de vistas y luego intervenga una tercera parte en la resolución del conflicto centrándose en hechos y soluciones meramente objetivas y una vez resuelto, se realiza un seguimiento para verificar cómo evoluciona y evitar futuros conflictos. Inclusive, para el manejo y reducción de conflictos, se pueden elaborar planes de comunicación interna enfocadas en la comunicación ascendente que incluye encuestas a los empleados sobre su satisfacción y como perciben el clima laboral, reuniones de subordinados con superiores y capacitar líderes para que desarrollen una mejor competencia de la escucha activa.

A continuación, se seguirá extendiendo este capítulo de resultados, a través del instrumento de recolección de información; la encuesta.

Encuesta estructurada de respuesta múltiple al personal de la empresa.

Gráfico N°1



Fuente: Elaboración propia.

El personal describe al clima laboral como estable en un 55,17% seguido de un clima laboral excelente para un 34,48% y un clima regular en un 10,34%.

Gráfico N°2



Fuente: Elaboración propia.

Esta opinión favorable sustenta en un trato cordial entre compañeros y una buena apertura en las áreas para expresar ideas en un 79, 31% mientras que para el 20,68% restante, no coincide con un trato adecuado.

Gráfico N°3



Fuente: Elaboración propia.

Un 82,75% de los colaboradores no señalan conflictos laborales mientras que un 17,24% señala conflictos.

Gráfico N°4



Fuente: Elaboración propia.

Según encuesta basada en indicadores, se remarca aquellos tendientes a influir más en el clima laboral. La más destacada es la falta de comunicación interna con un 43,10%, luego relaciones interpersonales (32,76%), sobrecarga (27,58%), sentido de pertenencia (25,86%), liderazgo (24,14%), ausencia de reconocimiento (18,96%), y la menor en un 10,34%, los conflictos laborales.

Las puntuaciones establecidas se deben a factores como conflictos en cuanto a salarios, insatisfacciones e imposibilidad de ascender en la empresa.

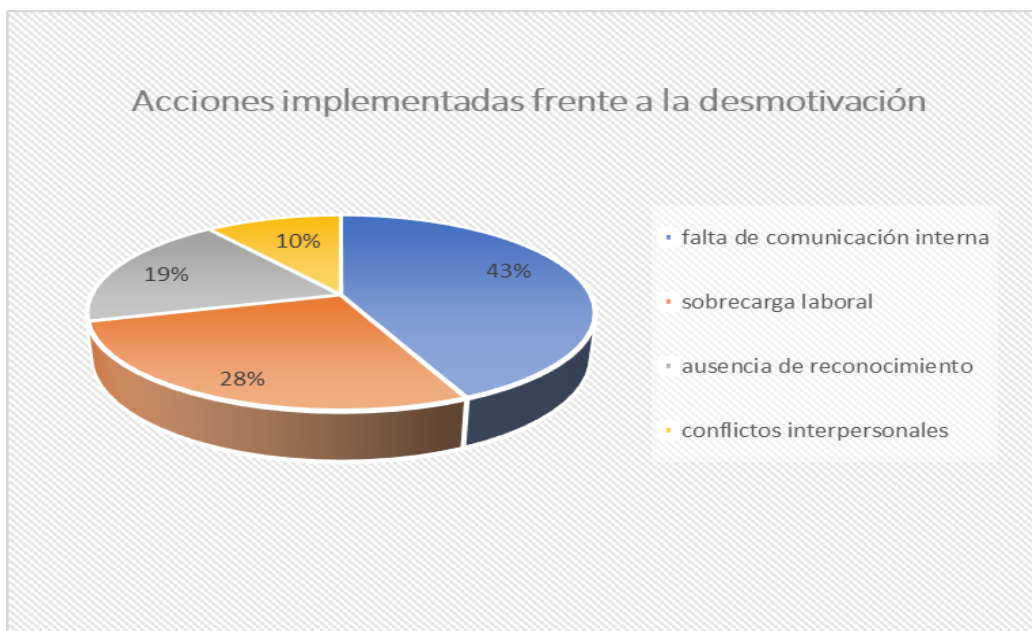
Gráfico N°5



Fuente: Elaboración propia.

Un 82,75% de los trabajadores no percibió ningún cambio en el clima laboral, mientras que el 17, 24% restante si notó cambios, como; mayor colaboración en la empresa, sensación de mayor bienestar, etc.

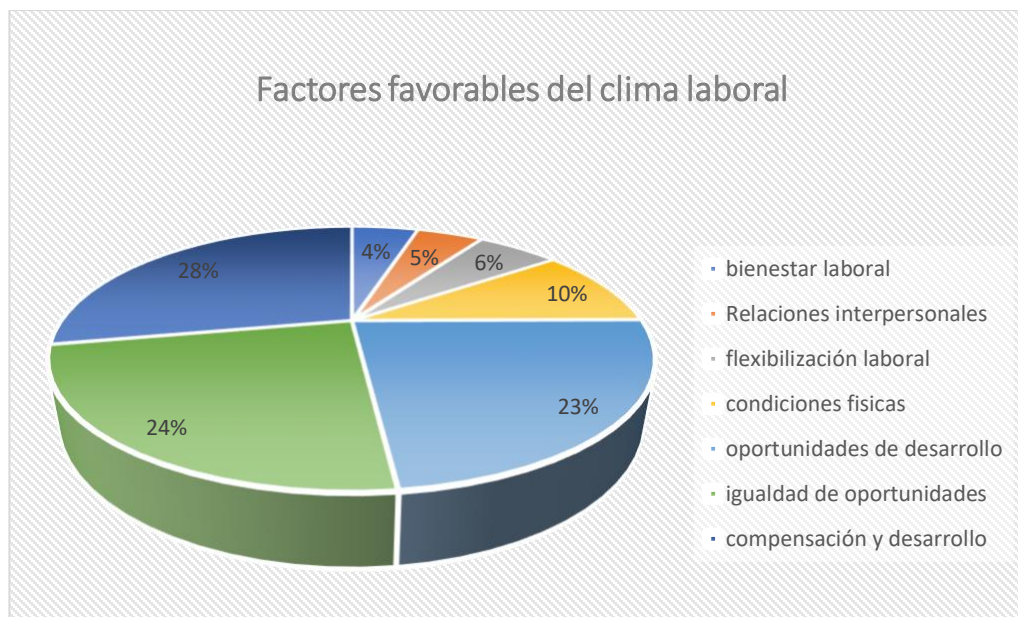
Gráfico N°6



Fuente: Elaboración propia.

La empresa realiza una planificación y análisis del clima laboral a través de entrevistas y encuestas. Del total de encuestados, el 43,10% manifestó que los principales problemas se relacionan con la falta de comunicación interna, el 27,58% con sobrecarga laboral, el 18,96% con ausencia de reconocimiento y el 10,34% con conflictos interpersonales.

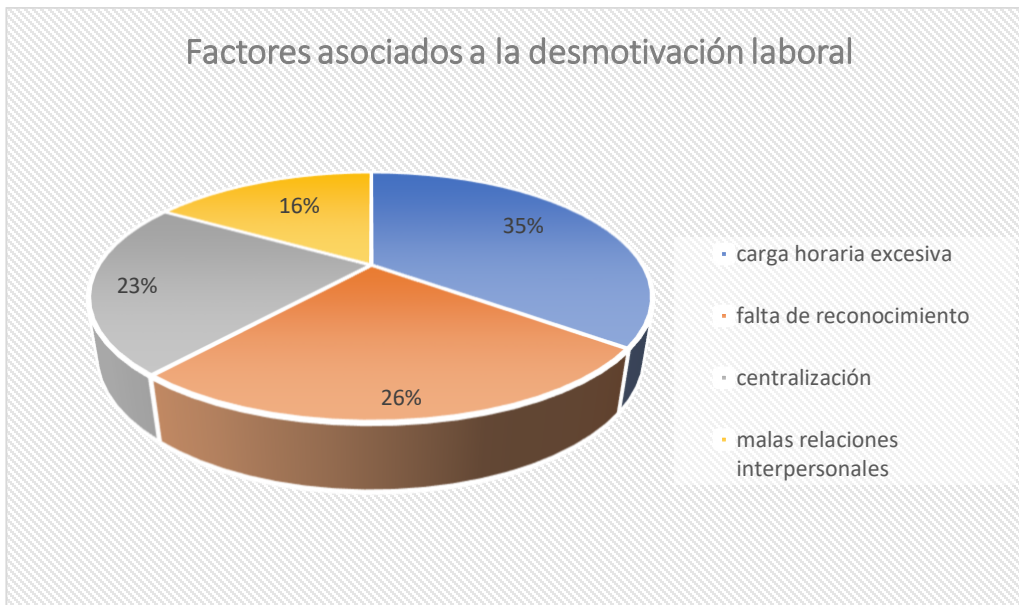
Gráfico N°7



Fuente: Elaboración propia.

En base a la encuesta realizada para las 58 unidades de información de la empresa, cada uno eligió aquellos factores que considere más favorable para el clima laboral de la empresa. Entre estos factores, encontramos: Relaciones interpersonales (5%), bienestar laboral (4%), Flexibilización laboral (6%), condiciones físicas (10%), oportunidades de desarrollo (23%), igualdad de oportunidades (24%) y compensación y desarrollo (28%).

Gráfico N°8

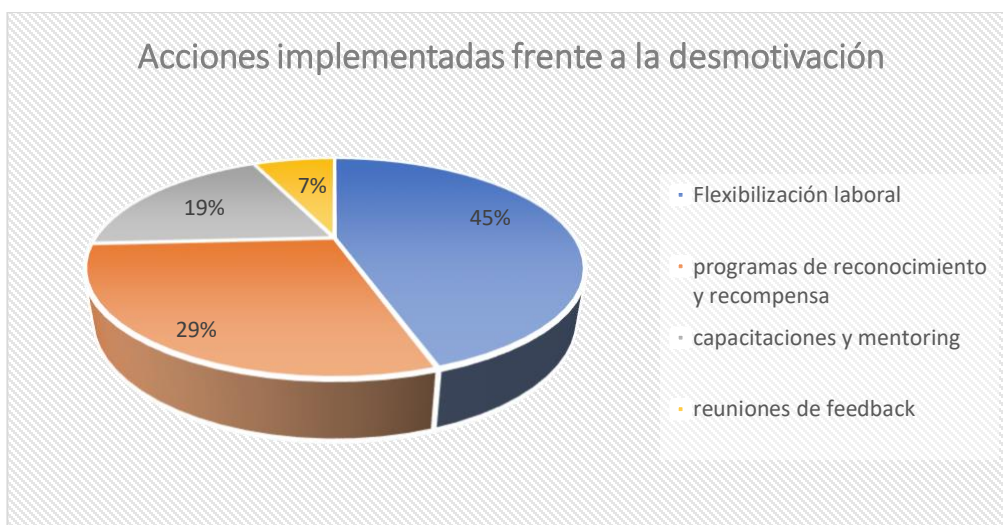


Fuente: Elaboración propia.

El 35,34% de los colaboradores percibe que la carga horaria excesiva influye en su desmotivación, el 25,86% menciona la falta de reconocimiento, el 22,41% la escasa participación en decisiones, y el 16,37% las malas relaciones interpersonales.

Los datos muestran que la desmotivación se asocia tanto a factores estructurales (horarios, participación) y emocionales como reconocimiento y vínculos.

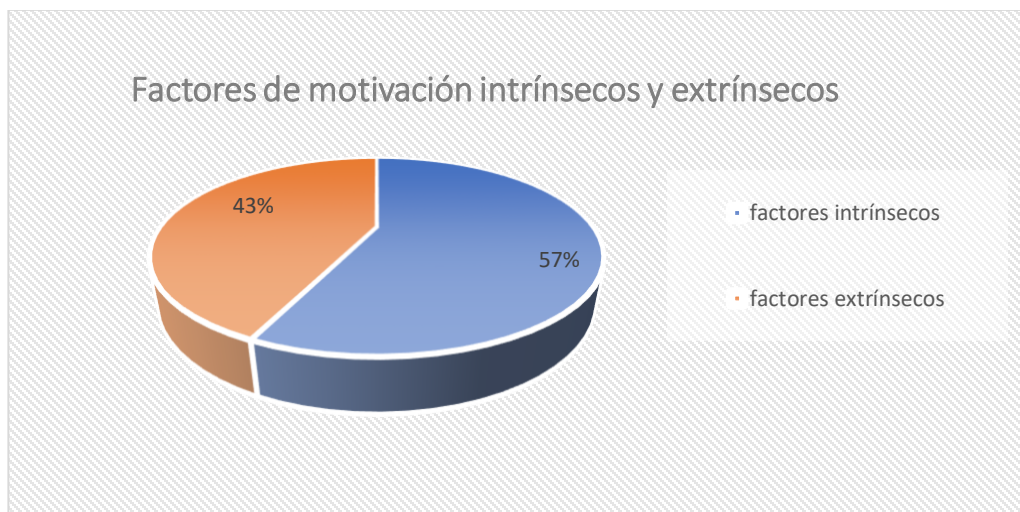
Gráfico N°9



Fuente: Elaboración propia.

Ante estos factores detectados, la empresa implementó acciones como: el 44,82% de las medidas correspondió a flexibilización laboral y ajustes de horario, el 29,31% a programas de reconocimiento y recompensas, el 18,96% a capacitaciones y mentoring, y el 6,89% a reuniones de retroalimentación periódicas.

Gráfico N°10



Fuente: Elaboración propia.

El 56,89% de los encuestados valora los factores intrínsecos, como la realización personal, el sentido de pertenencia y la autonomía en el trabajo. En contraste, el 43,10% se motiva por factores extrínsecos, como las remuneraciones, beneficios adicionales y seguridad laboral.

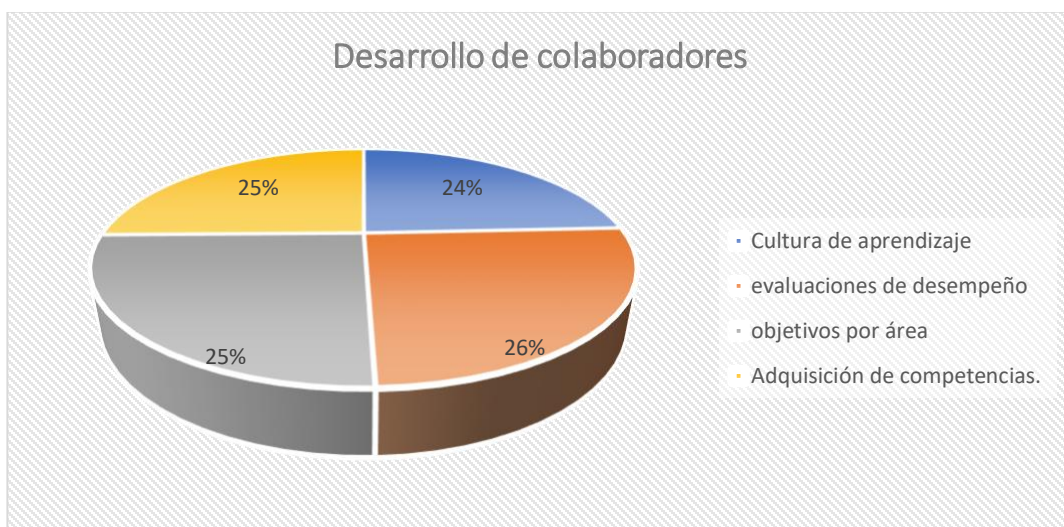
Gráfico N °11



Fuente: Elaboración propia.

Para identificar aquellos colaboradores que se encuentran realizados dentro de la organización, se tienen en cuenta aspectos como la evaluación de desempeño en un 21%, liderazgo en un 25%, canales formales de comunicación en un 27%, logros personales en un 21% y descentralización en un 6%.

Gráfico N °12



Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo de colaboradores implica aspectos como las evaluaciones de desempeño (26%), el fomento de una cultura de aprendizaje (24%), la adquisición de competencias (25%) y un buen manejo de los objetivos por área (25%).

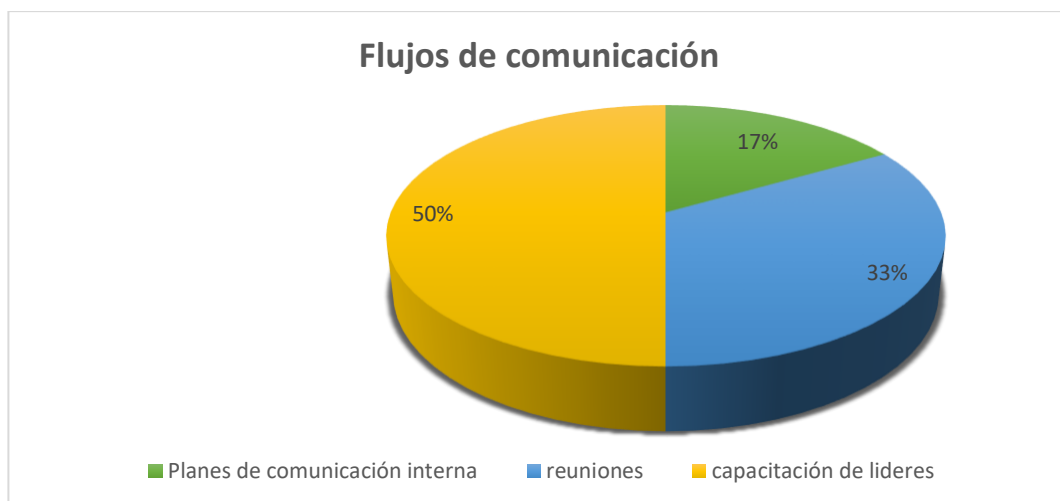
Gráfico N°13



Fuente: Elaboración propia.

El 89,65% de los colaboradores sostienen que en la empresa hay buena comunicación. El 10,34% sostiene que es mala debido a una comunicación ascendente deficiente entre superiores y subordinados.

Gráfico N°14



Fuente: Elaboración propia.

El personal sostiene que un buen flujo de comunicación ascendente, descendente y horizontal requiere de la capacitación de líderes (50%), reuniones (33%) y planes de comunicación interna (17%).

En base a los objetivos propuestos al principio de este TIF, en el cual se busca describir las características dentro del clima laboral de la clínica Mercedario, y describir como la comunicación y motivación influyen en la misma. Los objetivos propuestos son los siguientes; teniendo en cuenta el **objetivo general**: “Describir las características dentro del **clima laboral** en la clínica mercedario en San Juan en la actualidad”. Según la información recolectada mediante entrevistas al gerente general, de RRHH y a todos los colaboradores de la empresa y con una encuesta adicional anexada a la entrevista para su retroalimentación y obtención de información más abundante y una posterior observación directa, se llega a la conclusión de que el clima laboral en la empresa es percibido como bueno con un porcentaje positivo por la mayoría de los colaboradores, sin presentar índices negativos en las opciones establecidas. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora dentro de la empresa en algunos puntos como la comunicación ascendente y en el reconocimiento del esfuerzo de los empleados. En síntesis, la mayor parte de los colaboradores se sienten cómodos en su lugar de trabajo, compuesta por una cultura empresarial estable y bien estructurada. Sin embargo, hay algunas cuestiones limitadas en cuanto a la oportunidad de crecimiento profesional y en torno a compensaciones económicas y salarios que se han visto un poco limitadas generándose conflictos en la empresa debido a eso.

El objetivo general se desagrega en 2 **objetivos específicos**, los cuales son los siguientes: “describir como la **motivación** incide en el clima laboral en la clínica Mercedario en San Juan en la actualidad” y “describir como la **comunicación** índice en el clima laboral en la clínica Mercedario en San Juan en la actualidad”.

En cuanto a la comunicación empresarial, el estudio revelo que la comunicación ascendente y horizontal es efectiva, pero existen deficiencias en la comunicación ascendente (flujos de información que los subordinados dirigen a sus superiores). Un 10,34% de los empleados menciono que no se siente completamente

escuchado por sus superiores, lo que requiere implantar un plan de comunicación interna que mejore la retroalimentación desde los colaboradores hacia la dirección y establecer puntos de mejora en la comunicación entre ambas partes mediante reuniones en grupo participativas.

La empresa cuenta con distintos factores de motivación intrínsecos y extrínsecos considerados por el gerente como los más influyentes, como son: la estabilidad laboral, reconocimiento, flexibilización laboral, un buen ambiente laboral, propósito y orientación y remuneraciones y beneficios aunque esta última está más limitada e insatisfecha según las técnicas de recolección de información que analizaron conflictos por compensaciones económicas, y hay estrategias para motivar a sus empleados, como evaluaciones de desempeño, planes y programas de formación y desarrollo, capacitación y reconocimiento de logros, aunque como anteriormente se mencionó arriba, al no haber muchas oportunidades de crecimiento, puede generar desmotivación a largo plazo.

IV. DISCUSIÓN

En este capítulo, se presentan las conclusiones de la investigación, basados en el análisis y estudio de los datos recopilados, y así brindar los resultados que permitan mejorar el clima laboral.

Se concluye esta investigación descriptiva del clima laboral, y la influencia de la motivación y comunicación. Estas variables se interrelacionan de forma permanente en la percepción y desempeño de los colaboradores en la Clínica Mercedario.

Con respecto al objetivo general; “Describir las características dentro del clima laboral en la Clínica Mercedario en San Juan en la actualidad”, el clima laboral se percibe generalmente como favorable. En sectores como enfermería y recepción, donde la presión del tiempo y la interacción constante con pacientes genera más tensión, y se refleja una disminución del clima laboral, siendo la mayor parte de respuestas regulares. Los empleados experimentan un ambiente de trabajo cómodo, con relaciones interpersonales positivas y una cultura empresarial estable. Las evaluaciones de desempeño indican compromiso y productividad en las unidades de información y, además, la organización posee una buena cultura organizacional, canales de comunicación estructurados, reconocimiento de logros personales, y la empresa esta descentralizada permitiendo una mayor participación en la toma de decisiones.

Para asegurar un buen nivel de desarrollo del colaborador, se realizan evaluaciones de desempeño para verificar el compromiso y cumplimiento de objetivos de colaborador/puesto, Se verifica el cumplimiento de objetivos generales y específicos, se fomenta la adquisición de competencias técnicas y comportamentales mediante rotación de puestos y fomentar una cultura de aprendizaje mediante reuniones de trabajo.

Si nos enfocamos en sus objetivos específicos, la comunicación moldea este ambiente, detectándose flujos de comunicación horizontales y descendentes efectivos, y mejoras en la comunicación ascendente, favoreciendo la integración

del personal para una adecuada coordinación de las actividades y tareas en la empresa. Si hacemos énfasis en que la comunicación ascendente presenta deficiencias notables, esto refleja la existencia de barreras que dificultan la retroalimentación desde niveles inferiores hacia los niveles jerárquicos más altos. Esto puede derivar en una sensación de desconexión entre los empleados y la alta dirección, afectando la participación activa en la toma de decisiones, reduciendo la percepción de igualdad y transparencia de información en la organización. Esta falta de mecanismos formales para escuchar activamente a los empleados puede generar conflictos potenciales y desmotivación. Es debido a esto, que se deben armar programas y planes de comunicación interna que fomenten la retroalimentación y espacios con un dialogo estructurado, reuniones participativas y encuestas periódicas para evaluar la percepción de los empleados sobre el clima laboral. Se resalta la importancia de capacitar a lideres y supervisores con competencias de escucha activa, ya que la capacidad de recibir, procesar y actuar es esencial para mejorar la relación entre los distintos niveles jerárquicos. Finalmente, la motivación dentro de la empresa es aquel motor que impulsa el desempeño del personal, reflejándose un alto nivel de compromiso y productividad, y se destaca la necesidad de fomentar mayores oportunidades de crecimiento para un sentido de logros personal y profesional mayor del colaborador. Hay factores tanto intrínsecos como extrínsecos, que influyen en la percepción del clima laboral. Los empleados encuentran estabilidad laboral, reconocimiento, flexibilización horaria y un buen ambiente de trabajo, aunque se identificó que las oportunidades de crecimiento son limitadas, lo que puede dificultar la retención de personal y talento a largo plazo y generar una mayor rotación de personal, y la falta de posibilidades de ascenso produce un impacto negativo en la motivación laboral. Otro aspecto importante es la relación entre la motivación y las compensaciones económicas. Además, debe reforzarse la aplicación de políticas de compensación equilibrada que mantenga la motivación y compromiso de los colaboradores. Se deben fortalecer programas de desarrollo personal, formación continua y ofreciendo incentivos que refuercen la sensación de logro y pertenencia en la empresa e implementar programas de

mentoring y planes de sucesión que contribuya a una mayor satisfacción y reducción de la rotación laboral. Para concluir, la investigación confirma que la Clínica Mercedario cuenta con un clima laboral en general favorable, que incluye ciertas áreas de mejora que podrían potenciar aún más la satisfacción y desempeño de sus empleados. Una buena optimización y mejora de la comunicación y mayores oportunidades de crecimiento profesional, permitirán fortalecer la motivación y compromiso organizacional.

Mecanismos y programas para la mejora del alcance de información. Ver gráfico N°15, anexo N°4.

Indicadores de evaluación del clima laboral. Ver gráfico N°16, anexo N°4.

Fomento de la motivación entre colaboradores. Ver gráfico N°17, anexo N°4.

Políticas, programas, incentivos/recompensas motivadoras. Ver gráfico N°18, anexo N°4.

Reconocimientos. Ver gráfico N°19, anexo N°4.

Programas de capacitación y desarrollo. Tipos. Ver gráfico N°20, anexo N°4.

Herramientas de medición de comunicación interna. Ver gráfico N°21, anexo N°4.

Promoción de comunicación interna. Herramientas. Ver gráfico N°22, anexo N°4.

Periodicidad y frecuencia de retroalimentación. Ver gráfico N°23, anexo N°4.

Políticas y estrategias para mejorar el clima laboral. Ver gráfico N°24, anexo N°4.

Gestión de problemas y conflictos. Ver gráfico N°25, anexo N°4.

V. APÉNDICE

Anexo N°1: Encuesta estructurada al personal.

1) ¿Cómo describe el clima laboral que hay en la organización?

- Muy malo
- malo
- regular
- bueno
- muy bueno

2) ¿Cree que es un ambiente en el que los empleados se sienten cómodos?

- Siempre
- a veces
- rara vez
- no

3) ¿Ha presenciado conflictos laborales entre los empleados? ¿Cuáles?

- Si, muchos
- Algunos
- Ninguno

• ¿Cuál consideras que es la principal causa?

- Sueldo/compensaciones
- Malas relaciones interpersonales
- Carga laboral

Falta de comunicación

otras

4) ¿Qué indicadores utilizan para evaluar el clima laboral?

Encuestas

Entrevistas

Observación directa

Ninguna

5) ¿En los últimos años, ha notado cambios en el clima laboral?

Si

No

• En caso de ser afirmativo, ¿Cómo describiría estos cambios?

Mayor colaboración

mayor motivación

mejor comunicación

mayor reconocimiento

ninguna de las anteriores

otro

6) ¿Consideras que la empresa identifica adecuadamente los problemas relacionados con el clima laboral?

si

no

parcialmente

- ¿Qué herramientas utiliza para detectarlos?

Encuestas

Entrevistas

Observación directa

No utiliza herramientas

- ¿Qué tan efectiva consideras la respuesta de la empresa una vez identificado el problema?

Muy efectiva

Efectiva

Poco efectiva

Nada efectiva

- 7) ¿Qué aspectos o factores incluidos en el clima laboral cree que puede hacer de la empresa un mejor lugar para trabajar?

Compensación económica

Reconocimiento

Relaciones interpersonales

Flexibilización laboral

Desarrollo profesional

Liderazgo

- ¿Se mantienen los factores en el tiempo?

Si

No

Algunos si, otros no

8) ¿Te consideras motivado en tu puesto actual?

Si

A veces

No

• ¿Qué factores te desmotivan?

Carga horaria excesiva

Falta de reconocimiento

Salario y compensaciones

Falta de liderazgo y claridad de objetivos

• ¿La empresa realiza algún tipo de evaluación sobre la motivación?

Si, regularmente

Ocasionalmente

No

9) ¿Qué acciones realiza o ha llevado a cabo la empresa para mantener o mejorar la motivación de los colaboradores?

Flexibilización laboral

Cambios de horario

Reuniones de feedback

Programas de capacitación

10) ¿Se reciben incentivos o reconocimientos por tu desempeño?

Si, siempre

A veces

No

11) ¿Qué acciones se implementaron en su área para mejorar la motivación?

Flexibilización laboral

Programas de reconocimiento

Capacitaciones y mentoring

Reuniones de retroalimentación periódica

12) En su motivación laboral, ¿Qué tipo de factores valora más?

Factores intrínsecos (autorrealización, autonomía, sentido de pertenencia)

Factores extrínsecos (remuneraciones, beneficios, seguridad laboral)

13) ¿Considera que en la empresa se realizan evaluaciones de desempeño útiles?

Si

No

• ¿Percibe un liderazgo efectivo en su área?

Si

No

• ¿Siente que ha alcanzado sus logros personales en la organización?

Si

No

- ¿Considera que la organización está descentralizada?

Si

No

14) ¿Considera que los empleados se sienten realizados en su trabajo?

Si

Parcialmente

No

- ¿Cómo herramientas utilizan para identificarlo?

Evaluaciones de desempeño

Rotación de puestos

Capacitaciones

Reuniones formativas

¿Sentís que puedes crecer profesionalmente dentro de la organización?

Si

No

15) ¿Cómo calificarías la comunicación interna en la empresa?

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala

- ¿Consideras que se comparte la información de forma adecuada?

Siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

16) ¿Cuál considera que es el principal problema que afecta al clima laboral en la organización?

Falta de comunicación interna

Sobrecarga laboral

Ausencia de reconocimiento

Conflictos interpersonales

17) ¿Qué factores considera que más contribuyen a la desmotivación en su área?

Carga horaria excesiva

Falta de reconocimiento

Escasa participación en la toma de decisiones

Malas relaciones interpersonales

18) ¿Por cuales medios recibís mayoritariamente la información? (Marcar más frecuentes)

Correos electrónicos

Reuniones

Comunicación informal

Aplicaciones de mensajería como WhatsApp, telegram, etc.

¿Consideras estos medios efectivos?

Si

No

Algunos si, otros no.

19) ¿Consideras que los mensajes institucionales son claros?

Siempre

Generalmente

A veces

Nunca

• ¿Qué área suele emitir los mensajes más claros en la organización?

Superiores directos

Recursos humanos

Dirección general

¿Has recibido mensajes confusos que afectaron su trabajo?

Si

No

No estoy seguro/a

20) ¿Recibís devoluciones o feedback sobre tu desempeño?

Frecuentemente

De vez en cuando

Rara vez

Nunca

- ¿Quién te brinda feedback regularmente?

Jefe directo

Compañeros

RRHH

No recibo feedback

- ¿Cómo valoras ese feedback?

Muy útil

Útil

Poco útil

Nada útil

Anexo N°2: Entrevista estructurada al gerente de RRHH.

Nombre: Miguel Garbo

Entrevistador: Juan Pablo Moya Escudero.

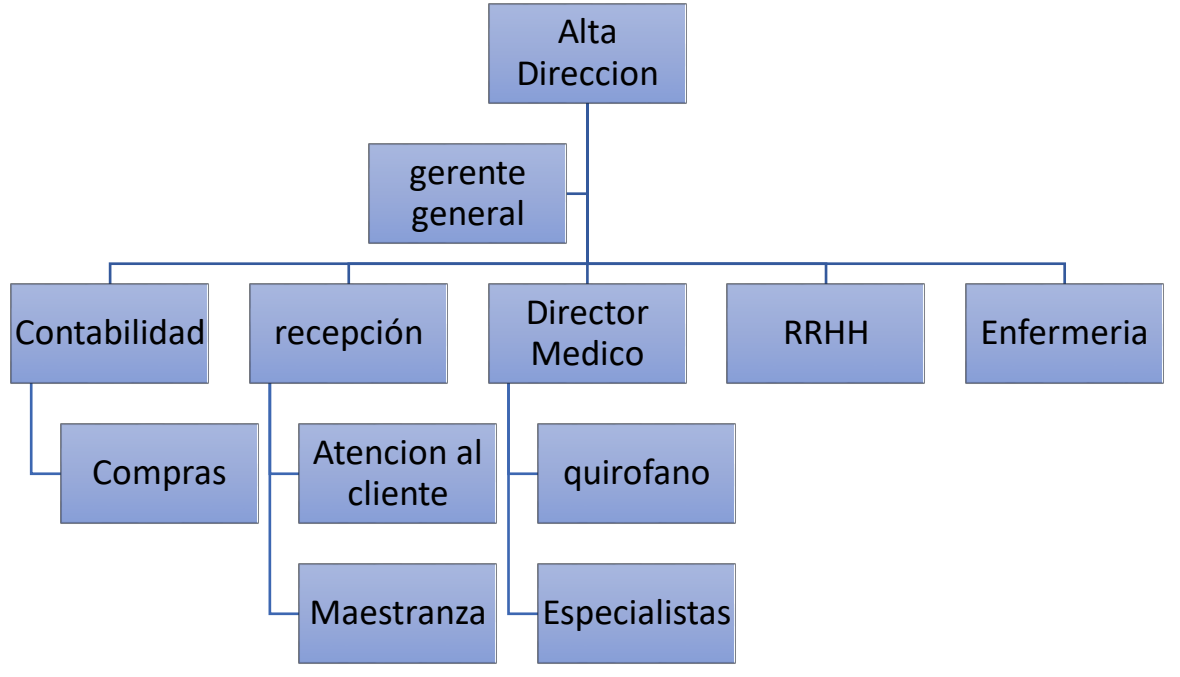
Entrevistador: Miguel Garbo, Gerente de Recursos Humanos.

Lugar: Oficina de RRHH, segundo piso de la clínica.

- 1) ¿Cómo describiría el clima laboral actual en la clínica desde su rol como gerente de RRHH?
- 2) ¿Qué elementos cree que influyen de forma negativa en ese clima?
- 3) ¿Cuáles son desde su perspectiva, aquellos factores que inciden en su percepción?
- 4) ¿Considera que los empleados se sienten escuchados en cuanto a propuestas de mejora?
- 5) Según los resultados de las encuestas, hay una percepción intermedia de motivación en la empresa. ¿Cuál es su diagnóstico sobre esto?
- 6) ¿Cuáles son los principales factores relacionados a la motivación que afectan al personal?
- 7) ¿Qué acciones se están llevando a cabo para mejorar la motivación del personal?
- 8) En cuanto a la comunicación organizacional, ¿Considera que es efectiva?
- 9) ¿Se realizan devoluciones o feedback a los empleados?
- 10) ¿Cómo planifican implementar evaluaciones de desempeño?
- 11) ¿Qué medios se utilizan con mayor frecuencia para transmitir información?
- 12) ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo?

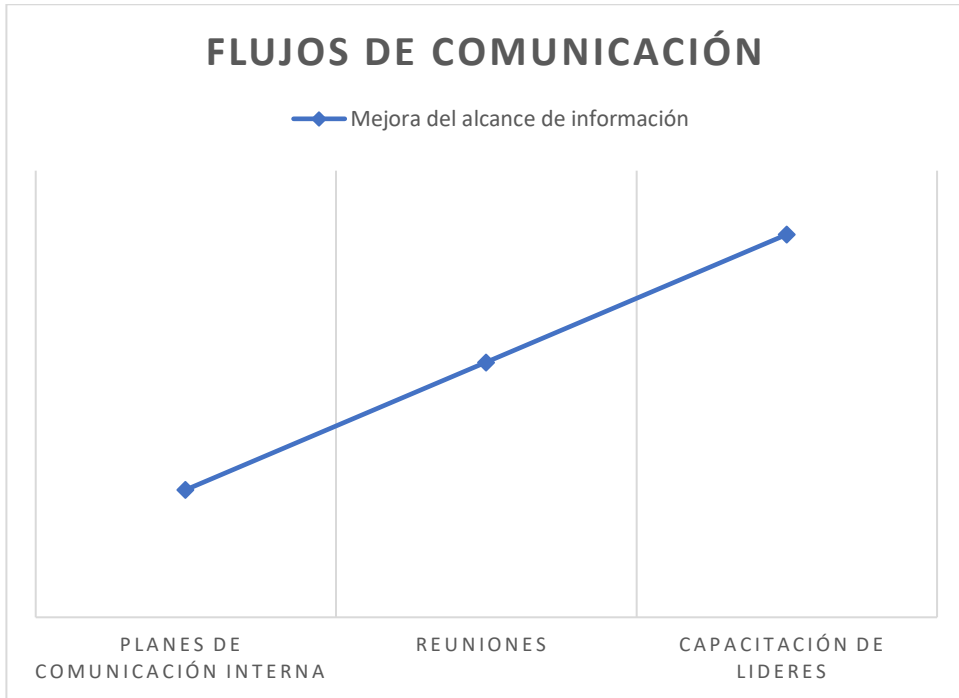
13) Para finalizar, ¿Que visión tiene con respecto al desarrollo del personal en la clínica?

Anexo N°3: Organigrama de la empresa.



Anexo N°4: Gráficos

Gráfico N°15



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°16



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°17



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°18



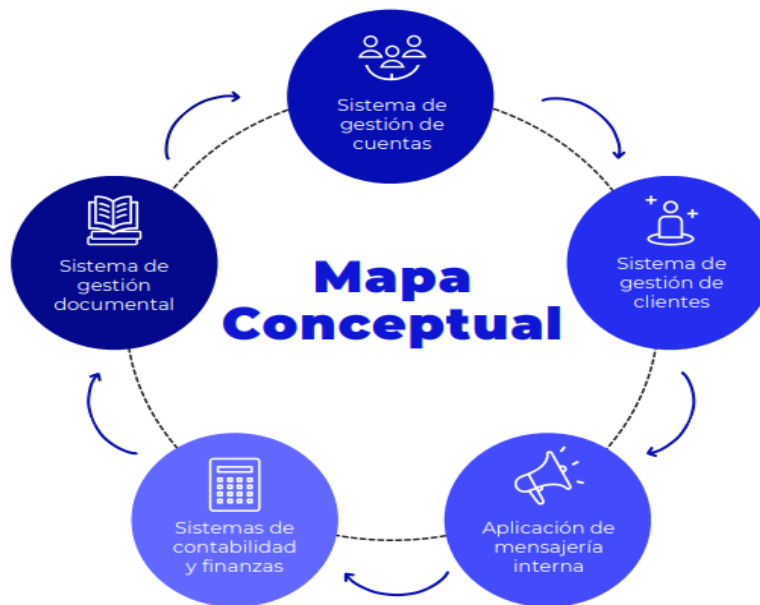
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°19



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°20

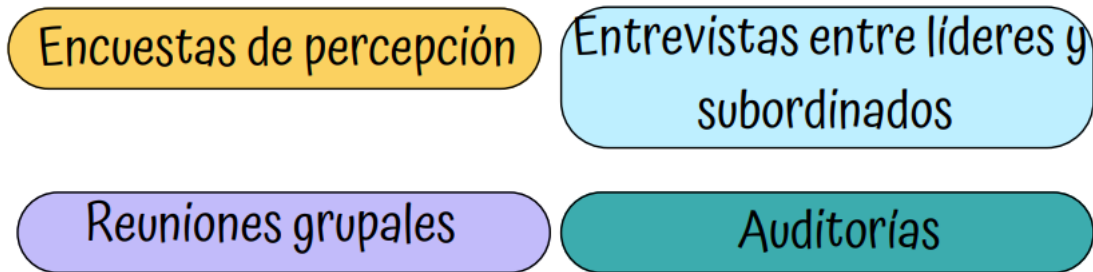


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°21

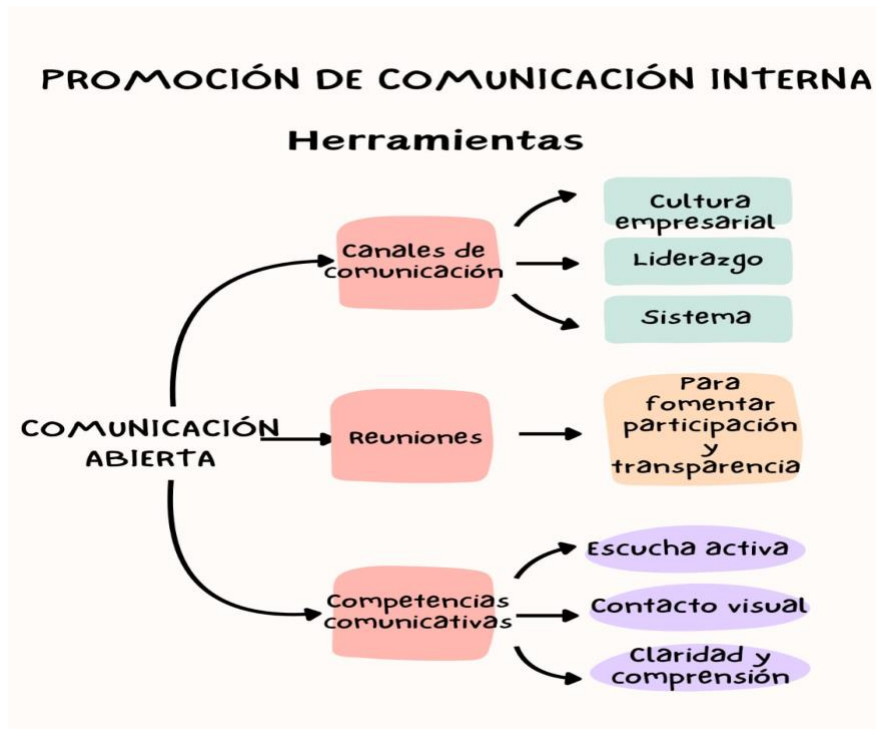
Herramientas de medición de Comunicación interna.

Plan de CI



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°22



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°23



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°24



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°25



Fuente: Elaboración propia.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Efrón, D. (1970). *Gesto, Raza y cultura*. Argentina, Nueva Visión.
- Espinosa, S., & Deroncele, A. (2020). *Aportaciones desde la intervención psicosocial educativa al logro de organizaciones laborales saludables*. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(4), 187-199.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7798832>
- Espinoza-Ramírez, R. T. (2005). *Propuesta para mejorar el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos*. <https://www.monografias.com/trabajos48/mejora-climaorganizacion/mejora-clima-organizacion4.shtml>
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- González, E. (1994) Ademanes. [Documento de cátedra, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional de Cordoba].
- Hampton, R. D. (1989). *Administración*. McGraw-Hill.
- Hampton, R. D. (1991). *Administración*. De. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill.

- Hindle, T. (1998) *La presentación convincente*. Biblioteca Esencial del Ejecutivo.
- Huaita, D.M, & Luza Castillo, F.F. (2018). *El clima laboral y satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas*. INNOVA Research Journal,, 3(8.1), 300-312.
<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.801>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1986). *Psicología social de las organizaciones*. Trillas.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1988). *Administración: Una perspectiva global*.
- Marín, K. O., Ruiz, A. A. & Henao, E. A. (2016). *La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas*. Colección Académica de Ciencias Sociales, 3(2), 22-35.
- Maristany, J. (1994). *Motivación: Claves para una empresa exitosa*. Cayetana Ediciones/McGraw-Hill.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Facultad de Neiva (Colombia).
- Mora-Romero, J.L., & Mariscal-Rosado, Z.M. (2019). *Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral*. Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores, 7(100), 1-11.
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v31i1.1307>

- Mora, S., Gómez, J. & Orozco, L. (2016). *Factores psicosociales que influyen en el comportamiento laboral de acuerdo con los procesos de gestión administrativa y del talento humano que presentan los empleados de la empresa Distraves de Cúcuta*. Revista MundoFesc, 2(10), 23-26.
- Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F. & Arrieta, C. (2014). *Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis*. Papeles del Psicólogo, 35(1), 32-39. <https://www.papelesdel psicologo.es/pdf/2319.pdf>
- Ospina, E. B. (2013). *El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia*. Revista de Comunicación y Salud, 3(1), 35-49.
- Paz, C. A. (2007). *Introducción al clima organizacional*. Gestión y Talento. <https://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-climaorganizacional.htm>
- Ribeiro, L. (1999) *La comunicación eficaz*. Urano.
- Rivera-Porras, D. A., Hernández-Lalinde, J. D., Forgiony-Santos, 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), 17-33. <http://hdl.handle.net/20.500.12442/2168>
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.

- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Romero-Cahuana, A.A., Gamarra-Salinas, R., & Miranda-Ruiz, E. (2018). *Influencia etnomatemática en la resolución de problemas en estudiantes del primer grado de la institución educativa bilingüe San Francisco del distrito Yarinachocha*. Revista TZHOECOEN, 10(1), 45-55. <https://doi.org/10.26495/rtzh1810.124741>
- Scott, M., & Powers W. (1985) *La comunicación interpersonal como necesidad*. Narcea.
- Simbron-Espejo, S.F., & Sanabria-Boudri, F.M (2020). *Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente*. Cienciamatria, 59-83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Schein, E. H. (1996). *Psicología de la Organización*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Thomson, P. (1999). *Los secretos de la comunicación*. Granica.
- Torrecilla, O. D. (2005). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral* [Archivo PDF]. Academia.edu. https://www.academia.edu/download/50735796/Clima_organizacional.pdf

- Valdés Herrera, C. (2010). *Teoría de la organización y estructuras organizacionales*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>
- Velaz, I. (2008) [Titulo desconocido]. Cuadernos Empresa y Humanismo.
<https://www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/index.htm>