



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**“CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN
SUPERMERCADO DE SAN JUAN EN LA ACTUALIDAD”**

GALDEANO MALDONADO, María Sol

San Juan, Noviembre de 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**“CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN
SUPERMERCADO DE SAN JUAN EN LA ACTUALIDAD”**

Trabajo Integrador final: Licenciatura en Recursos Humanos

GALDEANO MALDONADO, María Sol

Dirección: Esp. Guillén, María Florencia

Tutora: Esp. Lic. Sarmiento, Adriana

San Juan, Noviembre de 2025

Nota: _____

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

Esp. GUILLÉN, María Florencia _____

Lic. SARMIENTO, Adriana _____

Lic. VINADER, Virna _____

FIRMA DEL ALUMNO

GALDEANO MALDONADO, María Sol

Consideraciones especiales

Quiero agradecer a mi mamá que me brindó su apoyo incondicional desde el primer momento, me dio fuerzas para seguir y siempre confió en mí. A mi familia, que me dió la oportunidad de hacer realidad este trabajo de investigación. A mi abuelo Antonio, que hoy no está conmigo pero sé que estaría muy feliz, y a mi abuela María, quien siempre está atenta a mí. A mi novio, que me acompañó durante todo este proceso. A la universidad y el equipo docente por abrirme sus puertas durante toda mi trayectoria como estudiante, y por ser los pilares fundamentales que forjaron mi desarrollo para convertirme en la profesional que soy hoy.

	ÍNDICE	Pàg.
I. INTRODUCCIÓN		1
1.1 Justificación		1
1.2 Planteo del problema		3
1.3 Objetivos		4
1.5 Antecedentes del tema		5
1.6 Marco Teórico		9
Teorías influyentes en el estudio del clima laboral		10
Clima organizacional		20
Factores ambientales		31
Percepción		34
II. METODOLOGÍA		37
Tipo de Estudio		37
Unidad de análisis		37
Población, muestra y criterio de selección		38
Operacionalización de la variable		38
Técnicas e instrumentos de recolección de datos		40
Momentos metodológicos		40
III. RESULTADOS		41
IV. CONCLUSIÓN		51
4.1 Propuestas		53
V. APÉNDICE		55
ANEXO I: Modelo de Encuesta.		55
VI. BIBLIOGRAFÍA		60

I. INTRODUCCIÓN.

1.1 Justificación

La presente investigación tiene como propósito dar a conocer las características del clima organizacional debido a que es un tema de gran relevancia en el ámbito empresarial, surgiendo así la necesidad de obtener una comprensión profunda y objetiva de cómo se percibe y experimenta el ambiente de trabajo en una organización.

Se realiza un estudio descriptivo del clima organizacional ya que permite obtener un diagnóstico preciso de la situación actual en la organización. Esto implica identificar y describir los diferentes elementos, aspectos y características que conforman el clima organizacional obteniendo así una visión clara y detallada acerca del clima laboral de la organización siendo fundamental para comprender cómo se percibe y experimenta el entorno de trabajo en la misma.

El clima organizacional constituye un aspecto fundamental para el trabajador y para la organización, ya que el ambiente en el cual se trabaja es un determinante en el cumplimiento de los objetivos.

El clima laboral se refiere al ambiente psicológico y emocional que se percibe dentro de una organización. Un clima positivo puede mejorar la satisfacción laboral, la motivación, el compromiso y el rendimiento de los empleados. Por otro lado, un clima negativo puede llevar a problemas como el estrés, el ausentismo y la rotación de personal es por esto que investigar y comprender el clima organizacional puede ser relevante para mejorar la calidad de vida laboral y el funcionamiento de las organizaciones.

El deseo de estudio de esta variable surge desde el entendimiento de que la persona es la principal propiciadora de los beneficios, productividad, rentabilidad y éxito de la organización; es el capital más importante ya que sin ellos no podría funcionar, y cada una de las personas que componen la organización se ve inserta en un ambiente laboral que puede mejorar o empeorar el funcionamiento de la organización y, a su vez, afectar positiva o negativamente a los trabajadores en sí.

Esta investigación proporciona información valiosa para mejorar la gestión y el funcionamiento de las organizaciones, permitiendo entender la importancia que tiene el conocimiento y el estudio del clima organizacional.

Por otro lado, la relación de la variable de estudio con la unidad de análisis es fundamental, ya que en el ámbito de los supermercados se incluye trabajadores de tareas como venta, reposición, cajeros, personal de depósito y personal administrativo, existiendo una interdependencia de cada una de las partes para lograr la eficiencia deseada, siendo a su vez clave la presencia de un clima laboral positivo para que los trabajadores se sientan cómodos, se encuentren satisfechos y, en consecuencia, se logre atraer y retener clientes fieles y constantes.

A través de esta investigación se brinda la obtención de un diagnóstico preciso que permite identificar fortalezas y áreas de mejora, basado en las percepciones y experiencias directas de los empleados, y también proporcionar una referencia para futuras intervenciones y mejoras.

1.2 Planteo del problema

El clima organizacional puede entenderse como el conjunto de condiciones que caracterizan el ambiente interno de una organización y que son percibidas por quienes forman parte de ella. Dichas condiciones, tanto físicas como relacionales, influyen en la manera en que los trabajadores interpretan su entorno laboral y desarrollan sus tareas cotidianas. Analizar estas percepciones resulta fundamental para comprender cómo las condiciones ambientales del lugar de trabajo inciden en la experiencia de los empleados y en la dinámica general de la organización.

A lo largo de la historia, la forma de ver el trabajo, el trabajador y las organizaciones ha sufrido cambios y transformaciones en función de los contextos económicos, políticos y culturales, generando distintos análisis y haciendo complejo el estudio científico de las organizaciones, de sus integrantes y de los comportamientos.

El clima organizacional es uno de los temas de mayor relevancia dentro de la gestión del talento humano en la actualidad, ya que se considera una práctica de gestión fundamental para el funcionamiento armónico de las organizaciones. Su estudio se relaciona con el comportamiento organizacional, dado que permite comprender cómo los trabajadores interpretan las condiciones en las que desempeñan sus tareas, así como las relaciones que establecen con el entorno físico y social.

En la presente investigación se busca reflexionar sobre este concepto, que ha sido abordado desde distintos enfoques teóricos con el fin de alcanzar una definición clara y precisa.

En este marco, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las características que presenta el clima organizacional en un supermercado de la provincia de San Juan en la actualidad?

1.3 Objetivos

Objetivo general

- Determinar las características del clima organizacional en un supermercado de San Juan en la actualidad.

Objetivos específicos

- Identificar los factores ambientales que se relacionan con el clima organizacional en un supermercado de San Juan en la actualidad.
- Describir la percepción que tienen los trabajadores en relación al clima que viven dentro del contexto de un supermercado de San Juan en la actualidad.

1.5 Antecedentes del tema

Los antecedentes teóricos sobre el concepto de clima organizacional comienzan a desarrollarse con los estudios de Lewin, Lippitt y White en el año 1939 aproximadamente. En sus estudios de campo sobre los procesos sociales que ocurrieron en grupos de niños participantes en un campamento de verano, se descubrió que el comportamiento individual en el grupo no solo está determinado por características personales, sino también por el ambiente social en el que se encuentran. Este ambiente, que es percibido por cada individuo, influye en su conducta. Además, se observó que gran parte de este ambiente social está relacionado con los estilos de liderazgo utilizados en cada caso

El clima organizacional constituye un componente esencial dentro de los estudios sobre gestión y comportamiento organizacional, ya que permite conocer cómo las condiciones ambientales influyen en la percepción que los trabajadores tienen de su entorno laboral. Según Chiavenato (2011), el clima organizacional es el ambiente interno existente entre los miembros de una organización, caracterizado por un conjunto de percepciones compartidas acerca de las políticas, estructuras, procesos y condiciones materiales de trabajo. De manera similar, Robbins y Judge (2013) sostienen que el clima laboral surge de la interacción entre los factores objetivos del entorno y la interpretación subjetiva que los empleados construyen a partir de ellos. Esto demuestra que el clima no depende únicamente de las condiciones materiales, sino también de la manera en que dichas condiciones son percibidas por los trabajadores.

En relación con este enfoque, la investigación titulada “La incidencia del clima organizacional en el desarrollo de las organizaciones posmodernas”, publicada en el año 2017 por Panchi Mayo, Viviana Pastora, en la revista *Sapienza Organizacional* (Venezuela), se centra en analizar cómo las condiciones ambientales y estructurales inciden en el funcionamiento de las organizaciones contemporáneas. La autora sostiene que el clima

organizacional se construye a partir de los factores del ambiente interno — como la estructura jerárquica, las políticas de dirección y los sistemas de comunicación—, los cuales moldean la percepción de los trabajadores sobre su contexto laboral. De esta manera, un entorno ordenado, con condiciones físicas adecuadas y canales de comunicación efectivos, promueve una percepción positiva del clima, mientras que un ambiente desorganizado o inadecuado tiende a generar percepciones desfavorables.

La investigación de Panchi Mayo (2017) aporta un enfoque teórico relevante, ya que permite comprender que la percepción de los empleados se encuentra directamente vinculada a las condiciones reales del entorno físico y organizativo. Por tanto, el análisis del clima organizacional implica necesariamente evaluar tanto los aspectos objetivos del ambiente laboral como la interpretación subjetiva de los mismos.

En segundo lugar, la investigación desarrollada por Daniela Ruiz Díaz Morales (2021), titulada “Clima Laboral en Empresas Públicas y Privadas de Asunción” y publicada en la Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales (Paraguay), profundiza en el análisis de los factores ambientales dentro de diferentes tipos de organizaciones. La autora propone un estudio comparativo entre empresas públicas y privadas de la ciudad de Asunción, utilizando un cuestionario que contempla factores como el ambiente físico, las condiciones materiales, las políticas administrativas, la estructura organizacional y la comunicación interna. Estos aspectos permiten identificar cómo varía la percepción de los trabajadores frente a las condiciones del entorno según el tipo de institución en la que se desempeñan.

Los resultados de dicha investigación muestran que, más allá de las diferencias estructurales entre los sectores públicos y privados, las percepciones de los trabajadores están estrechamente vinculadas con el estado del ambiente físico y con la claridad de las políticas internas. Ruiz Díaz Morales (2021) concluye que la existencia de espacios de trabajo adecuados y políticas claras genera percepciones más positivas y mayor sensación de orden, estabilidad y pertenencia dentro de la organización.

De manera complementaria, la investigación “Análisis de la percepción del clima laboral en dos restaurantes del municipio de Escárcega”, desarrollada por Pérez Aguirre, Quijano Gutiérrez, Atlahua y San Román Durán (2018) y publicada en la Revista Caribeña de Ciencias Sociales (México), examina las percepciones de los trabajadores respecto al ambiente laboral en dos establecimientos gastronómicos. A partir de un cuestionario estructurado, los autores analizan la percepción que los empleados tienen de las condiciones del entorno físico, la comunicación y la estructura interna de los restaurantes.

Los resultados de la investigación de Pérez Aguirre, Quijano Gutiérrez, Atlahua y San Román Durán evidencian diferencias marcadas entre ambos establecimientos, atribuibles principalmente a las condiciones materiales, la seguridad, la capacitación y la organización del trabajo. Estos hallazgos reafirman la idea de que las percepciones laborales son el reflejo directo de las condiciones ambientales, ya que los empleados tienden a valorar su entorno según la calidad y adecuación del mismo. En este sentido, el estudio resulta útil para comprender cómo los trabajadores construyen su percepción del clima en función de la experiencia cotidiana dentro del espacio físico y social de trabajo.

Por último, la investigación realizada por Milagros Lizbeth Uturnco Vera (2018), titulada “Factores laborales que influyen en el clima laboral del personal de enfermería del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguí Escobedo”, publicada en la revista científica *Ágora* (Perú), analiza los factores laborales que determinan el clima organizacional en un contexto hospitalario. A partir de un enfoque cuantitativo con una muestra de 214 enfermeras, la autora evalúa diferentes condiciones del entorno laboral, entre ellas la estabilidad, la infraestructura, los recursos disponibles y la comunicación jerárquica.

Los resultados obtenidos en dicha investigación muestran que los factores ambientales, como la calidad de las instalaciones y la organización del trabajo, influyen significativamente en la percepción del clima por parte del personal. Uturnco Vera (2018) destaca que las percepciones no se generan

de manera aislada, sino en interacción con las condiciones objetivas del entorno, lo cual refuerza la necesidad de abordar el clima organizacional desde una perspectiva integral que contemple tanto el ambiente como la percepción.

En conjunto, los estudios revisados evidencian que el clima organizacional surge de la relación entre las condiciones ambientales de trabajo y la percepción de los empleados. El análisis de estas variables permite comprender cómo se construye el ambiente interno y cómo se refleja en las experiencias cotidianas. Con base en ello, esta investigación busca describir el clima organizacional en un supermercado de San Juan, enfocándose en las condiciones ambientales y la percepción del personal actual.

1.6 Marco teórico

El constructo de clima organizacional surge ante la necesidad de identificar y comprender este fenómeno dentro del mundo laboral, con el propósito de obtener una visión integral del mismo y poder investigarlo de manera adecuada. Su análisis permite observar cómo las características del entorno interno de una organización son percibidas por sus miembros y cómo esas percepciones inciden en la dinámica institucional.

El clima organizacional se define como el conjunto de percepciones compartidas que los trabajadores tienen sobre las condiciones ambientales, estructurales y relacionales que caracterizan su entorno laboral. Estas percepciones surgen de la interacción entre las condiciones objetivas del ambiente de trabajo (como el espacio físico, la organización, las normas y los recursos disponibles) y la interpretación subjetiva que cada persona construye a partir de ellas (Chiavenato, 2011; Robbins & Judge, 2013). En este sentido, el clima organizacional refleja la “atmósfera interna” que predomina en la organización y que influye en la manera en que los individuos experimentan su entorno laboral.

Por otro lado, las condiciones ambientales hacen referencia a los elementos físicos, materiales y estructurales que conforman el entorno de trabajo y que inciden en la experiencia cotidiana de los empleados. Incluyen aspectos como la iluminación, la ventilación, el ruido, el espacio disponible, la limpieza, la seguridad, el mobiliario y la disposición del área de trabajo. De acuerdo con Dessler (2015), las condiciones ambientales constituyen el marco físico en el que se desarrollan las actividades laborales y condicionan el bienestar y la percepción de comodidad o incomodidad de los trabajadores. En este sentido, representan el componente objetivo del clima organizacional, ya que son factores observables y medibles que influyen en la percepción general del ambiente laboral.

En esta línea, la percepción de los trabajadores se entiende como el proceso mediante el cual los individuos interpretan, valoran y otorgan significado a

las condiciones del entorno organizacional. Según Robbins y Judge (2013), la percepción es una construcción subjetiva basada en la experiencia, las expectativas y las actitudes personales, a través de la cual los empleados interpretan los estímulos provenientes del ambiente laboral. En el contexto del clima organizacional, esta percepción representa la dimensión subjetiva, ya que cada trabajador elabora una imagen mental del clima en función de su experiencia personal, aunque dicha percepción tiende a consolidarse como una visión compartida dentro del grupo o la organización.

En conjunto, las condiciones ambientales y la percepción de los trabajadores constituyen dos dimensiones complementarias del clima organizacional: la primera describe el entorno físico y estructural, mientras que la segunda explica cómo los empleados interpretan ese entorno y lo convierten en parte de su experiencia laboral.

Teorías influyentes en el estudio del clima laboral.

Existen diversas teorías que influyen en mayor o menor medida en todas las investigaciones realizadas en cuanto al clima laboral, entre ellas se destacan:

Teoría del comportamiento organizacional

Según Robbins el comportamiento organizacional es el “campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”

Por otro lado, según Chiavenato (Chiavenato, 2009), el comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. El estudio del comportamiento organizacional (CO) es de gran utilidad debido a lo siguiente:

1. Proporciona un enfoque sistemático para analizar el comportamiento de las personas y los grupos que trabajan de manera organizada e integrada. Esto permite comprender mejor las dinámicas y los factores que influyen en el desempeño y la interacción dentro de una organización.

2. Establece un vocabulario común de términos y conceptos que facilita la comunicación, discusión y análisis de las experiencias laborales. Al tener un lenguaje compartido, se promueve una mejor comprensión y colaboración entre los miembros de la organización.

3. Ofrece un conjunto de técnicas y herramientas prácticas para manejar los problemas y las oportunidades que surgen en el entorno laboral. Estas técnicas pueden incluir métodos de resolución de conflictos, habilidades de comunicación efectiva y estrategias de liderazgo, entre otros.

4. Permite formular estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y en las organizaciones en general. Al comprender las necesidades y motivaciones de los empleados, se pueden implementar políticas y prácticas que promuevan un ambiente laboral saludable, la satisfacción de los empleados y su desarrollo profesional.

5. Contribuye a crear condiciones para que las organizaciones sean más eficaces y competitivas de manera sostenible. Al comprender el comportamiento humano en el contexto organizacional, se pueden tomar decisiones más informadas y diseñar estructuras y procesos que fomenten la productividad, la innovación y el éxito a largo plazo de la organización.

De esta manera, y dado que las personas comparten valores, costumbres, hábitos y actitudes propias de una organización, se puede afirmar que existe una relación entre el comportamiento de las personas y lo que ellas perciben de las mismas, en otras palabras, la cultura de la organización.

Según Chiavenato (Chiavenato, 2009) define la cultura organizacional como “Un sistema de creencias y valores compartidos que se desarrollan dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros”. Es fundamental conocer el concepto ya que esta cultura influye en sus miembros y existe desde el inicio de la organización y proviene de las líneas de pensamientos que se desarrollan en las siguientes teorías.

Teoría clásica de la administración.

La teoría clásica de la administración es una corriente de pensamiento que surgió a principios del siglo XX, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la productividad en las organizaciones y parte del énfasis en la estructura y en las funciones de una organización. Para esto, Fayol (Fayol, 1916) plantea 14 principios fundamentales para el trabajo eficiente y que surgen como sustento para el abordaje del tema de investigación

1. División del trabajo: Las tareas y responsabilidades deben ser divididas y asignadas a los empleados de acuerdo con sus habilidades y especializaciones.

2. Autoridad y responsabilidad: Los gerentes deben tener la autoridad necesaria para dar órdenes y tomar decisiones, y a su vez, asumir la responsabilidad de los resultados.

3. Disciplina: Se deben establecer reglas y normas para asegurar el respeto y la obediencia de los empleados.

4. Unidad de mando: Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior para evitar conflictos y confusiones.

5. Unidad de dirección: Los esfuerzos de los empleados deben estar alineados y dirigidos hacia los objetivos comunes de la organización.

6. Subordinación de intereses individuales a los intereses generales: Los intereses individuales deben estar subordinados a los intereses de la organización en su conjunto.

7. Remuneración justa: Los empleados deben recibir una remuneración justa y equitativa por su trabajo.

8. Centralización: La toma de decisiones debe ser centralizada en la alta dirección para mantener un mayor control.
9. Cadena de mando: La comunicación y las instrucciones deben seguir una cadena de mando clara y establecida.
10. Orden: Los recursos y el entorno de trabajo deben mantenerse ordenados y organizados.
11. Equidad: Los empleados deben ser tratados con justicia y equidad.
12. Estabilidad del personal: Se deben establecer políticas y prácticas para promover la estabilidad y la retención de empleados.
13. Iniciativa: Se debe fomentar y permitir que los empleados muestren iniciativa y creatividad en su trabajo.
14. Espíritu de equipo: Se debe promover la colaboración y el trabajo en equipo para lograr los objetivos organizacionales.

Teoría de la administración científica de Frederick Taylor

La Teoría de la Administración Científica de Frederick Taylor (Taylor, 1911) surgió en los primeros años del siglo XX y tuvo un impacto significativo en la gestión de personal. Esta teoría se desarrolló en respuesta a las transformaciones y el crecimiento de las organizaciones, así como al aumento de los costos laborales, lo que llevó a los gerentes a esforzarse por lograr una mayor eficiencia en las técnicas de trabajo y la creación de normas para evaluar la eficiencia de los empleados y aumentar la productividad en la organización.

Taylor observó que los trabajadores aprendían a realizar sus tareas al observar a sus compañeros cercanos. Sin embargo, esto resultaba en la utilización de diferentes métodos y herramientas para realizar la misma tarea. A través de esta observación se descubre que siempre había un método más rápido y una herramienta más adecuada, lo que llevó a la idea de identificar y perfeccionar estos métodos e instrumentos a través de un análisis científico y un estudio detallado de tiempos y movimientos.

De esta manera, la administración científica se encontró en la búsqueda de la especialización de los trabajadores a través de la división y subdivisión de las operaciones dentro de la organización.

Como resultado de la preocupación por racionalizar, estandarizar y establecer normas de conducta, los ingenieros de la administración científica se enfocaron en la búsqueda de principios que pudieran aplicarse a todas las situaciones posibles. Estos principios proporcionan pautas sobre qué hacer en diferentes situaciones y ayudan a mejorar la eficiencia y la productividad en la organización. Estos principios son:

Frederick Taylor (Taylor, 1911), en su Teoría de la Administración Científica, estableció cuatro principios fundamentales para aumentar la eficiencia en el trabajo. Estos principios son:

1. Racionalizar las tareas: Implica la necesidad de planificar y preparar adecuadamente el trabajo antes de su ejecución. Esto implica analizar y diseñar los métodos y procedimientos más eficientes para realizar una tarea determinada.

2. Elegir a las personas: Consiste en seleccionar cuidadosamente a los trabajadores y proporcionarles la capacitación, las herramientas y los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo de manera efectiva. Se busca asegurar que los empleados estén preparados y tengan las habilidades requeridas para realizar sus tareas de forma eficiente.

3. Capacitar a las personas: para que ejecuten el trabajo de acuerdo con el método establecido, de forma que se estandarice los métodos elegidos para el trabajo.

4. Monitorear el desempeño: Se basa en la supervisión y el seguimiento constante del desempeño de los trabajadores para garantizar que estén cumpliendo con los estándares establecidos. Se utilizan métodos de control y medición para evaluar y corregir el desempeño, con el objetivo de maximizar la eficiencia y minimizar los errores.

Teoría de las relaciones humanas

Esta teoría fue desarrollada por Elton Mayo en el año 1932 y se centra en el impacto de las relaciones sociales y emocionales en el lugar de trabajo y su influencia en el rendimiento y la productividad de los empleados. Esta teoría surgió como una crítica a la Teoría Clásica de la Administración, que se centraba principalmente en aspectos técnicos y de eficiencia.

Elton Mayo (Mayo, 1932) realizó una serie de experimentos en la fábrica de Western Electric en Hawthorne, Chicago, donde se observó el comportamiento de los trabajadores y como consecuencia se implementaron cambios en las condiciones de trabajo. Los principales hallazgos de estos estudios fueron los siguientes:

1. Importancia de las relaciones sociales: Se descubrió que los trabajadores no solo se motivaban por factores económicos, sino también por la interacción social y el reconocimiento de sus compañeros y superiores. Las relaciones positivas en el entorno laboral se relacionan con un mayor compromiso y satisfacción en el trabajo.
2. Efecto del liderazgo y la participación: Se encontró que la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y el liderazgo colaborativo generaban un mayor sentido de pertenencia y motivación. Los empleados valoraban tener voz y ser tomados en cuenta en las decisiones que afectan su trabajo.
3. Influencia del ambiente de trabajo: Se demostró que las condiciones físicas y psicológicas del entorno laboral afectan el rendimiento de los trabajadores. Factores como la iluminación, la temperatura y la comodidad influyen en la satisfacción y el desempeño de los empleados.
4. Significado del apoyo y la atención: Se observó que el apoyo emocional y la atención de los superiores y compañeros tenían un impacto significativo en el bienestar y la productividad de los trabajadores. El reconocimiento, el estímulo y la retroalimentación positiva fomentan un mejor desempeño.

Estos hallazgos llevaron a un cambio de enfoque en la gestión de personas, destacando la importancia de las relaciones humanas, la motivación intrínseca y la atención a las necesidades emocionales de los empleados. La teoría de las relaciones humanas enfatiza en la importancia de crear un ambiente de trabajo favorable y satisfactorio para promover la colaboración, la satisfacción laboral y el rendimiento óptimo, por lo que se ve estrechamente relacionado al clima organizacional.

Teorías motivacionales

Las teorías motivacionales son herramientas fundamentales para comprender y explicar los factores que influyen en la motivación humana en el entorno laboral. Su utilidad radica en proporcionar una comprensión más profunda del comportamiento humano y los impulsos que lo guían. Estas teorías permiten identificar las necesidades y deseos que influyen en el comportamiento, mejorar la gestión y el liderazgo, diseñar sistemas de recompensa efectivos, promover la satisfacción laboral y el bienestar, y fomentar un ambiente de trabajo positivo. Al aplicar estas teorías, las organizaciones pueden impulsar la motivación, el compromiso y el rendimiento de los empleados, lo que a su vez contribuye al éxito individual y organizacional.

Dentro de estas teorías se encuentra la *teoría de las necesidades de Maslow* propuesta por el autor en el año 1943. La misma sostiene que las personas tienen una jerarquía de necesidades que influyen en su motivación y comportamiento. Según esta teoría, las necesidades se organizan en una estructura de cinco niveles, que van desde las necesidades más básicas hasta las más elevadas:

1. Necesidades fisiológicas: Son las necesidades básicas para la supervivencia, como alimentación, agua, sueño y refugio.
2. Necesidades de seguridad: Incluyen la necesidad de sentirse seguros, protegidos y libres de amenazas físicas y emocionales. Esto puede implicar tener empleo estable, vivir en un entorno seguro y contar con seguridad personal.

3. Necesidades sociales o de afiliación: Son las necesidades de pertenencia, afecto y relaciones sociales. Las personas buscan la aceptación, el amor y la conexión con otros, ya sea en relaciones familiares, amistades o grupos sociales.

4. Necesidades de estima: Estas necesidades abarcan tanto la estima propia (autoestima, confianza en uno mismo) como el reconocimiento y respeto por parte de los demás. Las personas aspiran a sentirse valoradas y apreciadas en su entorno social y laboral.

5. Necesidades de autorrealización: Representan la cima de la jerarquía, y se refieren al deseo de alcanzar el máximo potencial personal y cumplir con metas y aspiraciones individuales. Incluyen la búsqueda de crecimiento personal, desarrollo de talentos y la realización de actividades significativas.

Según la teoría de Maslow (Maslow, 1943), a medida que una necesidad en un nivel inferior se satisface, las personas se motivan para buscar la satisfacción de necesidades en niveles superiores. Solo cuando las necesidades básicas están cubiertas, las personas pueden aspirar a la autorrealización.

Es esencial considerar la motivación al estudiar el clima laboral, ya que las personas se comportan y actúan en función de sus necesidades a satisfacer. Los líderes y directivos de las organizaciones deben preocuparse por ayudar a satisfacer esas necesidades para evitar la frustración del personal, lo cual podría obstaculizar el logro de los objetivos. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas y de seguridad suelen ser satisfechas mediante un salario adecuado y un entorno de trabajo seguro. Asimismo, las necesidades de pertenencia se satisfacen al formar parte de un equipo de trabajo con afecto y amistad, mientras que las necesidades de estima se cumplen a través del reconocimiento, estímulo y retroalimentación del desempeño. Es importante abordar estas necesidades motivacionales para crear un clima laboral positivo y productivo.

Luego, se encuentra la *Teoría de los factores higiénicos y motivadores* propuesta por Frederick Herzberg (Herzberg, 1959). Según esta teoría, existen dos tipos de factores que influyen en la satisfacción laboral y la motivación de los empleados.

En primer lugar, los factores higiénicos, que son aquellos relacionados con el entorno de trabajo y las condiciones en las que se desempeña el trabajo. Estos factores incluyen el salario, los beneficios, las políticas y procedimientos de la organización, el ambiente físico, la supervisión y las relaciones laborales. Cuando estos factores están presentes y son satisfactorios, evitan la insatisfacción y el malestar en el trabajo, pero no generan una motivación duradera.

En segundo lugar, se encuentran los factores motivadores, que son aquellos relacionados con el contenido del trabajo y las oportunidades de crecimiento y desarrollo personal. Estos factores incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, la responsabilidad y el crecimiento profesional. Los factores motivadores son intrínsecos al trabajo y tienen el potencial de generar satisfacción y motivación duradera en los empleados.

Según Herzberg, la presencia de factores higiénicos solo evita la insatisfacción laboral, pero no necesariamente genera motivación. Para lograr la motivación, es necesario que los factores motivadores estén presentes y sean satisfactorios. Esto implica diseñar trabajos que brinden desafíos, reconocimiento y oportunidades de crecimiento, y no solo enfocarse en la mejora de las condiciones externas del trabajo.

Por último, dentro de las teorías motivacionales se encuentra la *teoría "x" e "y"* desarrollada por McGregor en 1960. McGregor (McGregor, 1960) expone en primer lugar la Teoría "X", donde el dirigente cree que las personas tienen repulsión al trabajo, que lo consideran como un mal que se ha de soportar y, como consecuencia, procuran evitarlo tanto como puedan y trabajará lo mínimo posible. Se sostiene que las personas carecen de ambición y no desean asumir responsabilidades. Además, se cree que prefieren seguir órdenes en lugar de tomar decisiones, resisten los cambios y se sienten más cómodas con métodos y rutinas conocidos.

Por su parte, en la Teoría “Y”, sugiere que las personas tienen motivaciones intrínsecas y buscan crecimiento y desarrollo en su trabajo. Se considera que son capaces de asumir responsabilidades y tomar decisiones, además de adaptarse a los cambios y estar abiertas a nuevas ideas y métodos.

Estas dos teorías reflejan diferentes enfoques sobre cómo se ve a los empleados y cómo se debe gestionar su desempeño. Mientras que la Teoría X enfatiza la necesidad de una supervisión estrecha y el uso de incentivos externos para motivar a los empleados, la Teoría Y promueve la autonomía, la participación y la creación de un entorno que fomente el crecimiento y el compromiso de los empleados.

Es importante tener en cuenta que estas perspectivas no representan necesariamente una visión universalmente aplicable a todos los individuos, ya que la motivación y el comportamiento humano pueden variar considerablemente. Sin embargo, las teorías de McGregor proporcionan un marco para comprender cómo afectan estas contraposiciones al clima organizacional, en otras palabras, la adopción de la Teoría Y puede contribuir a crear un clima organizacional positivo y favorable, mientras que la aplicación de la Teoría X puede tener un impacto negativo en el clima y la satisfacción de los empleados

Las teorías mencionadas anteriormente respaldan las investigaciones sobre el clima laboral en las organizaciones, y todas ellas coinciden en afirmar que ciertos factores tienen influencia en el comportamiento de los individuos. Estos factores no solo dependen de las características personales de los empleados, sino también de la forma en que perciben el clima de trabajo y los componentes de la organización en la que se encuentran. En otras palabras, el clima laboral tiene un impacto significativo en cómo los empleados se comportan y se desempeñan, y este clima es influenciado por una variedad de factores internos y externos a la persona. Por lo tanto, comprender y gestionar el clima laboral se vuelve fundamental para promover un entorno de trabajo positivo y productivo.

Clima organizacional

El clima organizacional, también llamado ambiente laboral o medio laboral está formado por una serie de características que son estables y prolongadas en el tiempo en una organización determinada y que la diferencian de otras organizaciones, e inclusive también se puede hablar de clima laboral por área o departamento dentro de una misma organización ya que puede variar dependiendo las características de cada ambiente de trabajo determinado.

El empleo del término “clima” se utiliza como sinónimo de ambiente, atmósfera o condiciones del contexto que rodean a la persona. Por esto, se puede decir que el clima hace referencia preliminarmente al conjunto de características que constituyen el ambiente de trabajo que rodea a los individuos que trabajan en una organización.

Por otro lado, el clima organizacional se refiere a las características del entorno en el que los miembros de una organización trabajan, tanto internas como externas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros y determinan el clima organizacional, ya que cada individuo tiene una percepción única del entorno.

En esta línea, Morse y Reimer (Morse y Reimer 1956) llevaron a cabo un estudio en cuatro divisiones de una empresa, investigando la influencia de la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones. Se encontró que en los casos en los que los empleados no participaban, había una disminución significativa en la lealtad, el interés y el compromiso hacia el trabajo por parte de los empleados.

Rensis Likert, a partir de 1961, realizó una serie de estudios exhaustivos que ponen énfasis en el contexto humano de las organizaciones. Como resultado, llegó a la conclusión de que las condiciones y el ambiente creado en el lugar de trabajo, a través de diferentes estilos de liderazgo, tienen un impacto significativo en el comportamiento de los empleados y en los resultados de la empresa en términos de productividad y rentabilidad.

También un destacado trabajo de Likert fue su obra publicada en 1976 en colaboración con Jane Gibson Likert (publicada en español en 1986, cinco años después de su fallecimiento), en la que desarrolla su teoría sobre los cuatro sistemas de clima laboral y su influencia decisiva en los resultados de la empresa. Dada la importancia de esta contribución, a continuación resumimos sus ideas clave.

Según Likert (Likert, 1976), existen dos tipos principales de clima organizacional o sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Estos sistemas se explican de manera clara por Brunet (Brunet, 1987).

1. Clima de tipo autoritario:

a) Sistema 1: Autoritarismo explotador. Se caracteriza por la falta de confianza de la dirección en los empleados. Las decisiones y los objetivos son establecidos por la alta dirección y se imponen a la organización. Los empleados trabajan en un ambiente de miedo, castigos, amenazas y, ocasionalmente, recompensas. La satisfacción de las necesidades se limita a los niveles básicos y de seguridad.

b) Sistema II: Autoritarismo paternalista. En este sistema, la dirección muestra una actitud condescendiente hacia los empleados. Aunque la mayoría de las decisiones se toman en la cima de la jerarquía, se permite cierta participación en los niveles inferiores. Las recompensas y, ocasionalmente, los castigos son los principales métodos utilizados para motivar a los trabajadores. Bajo este clima, la dirección aprovecha las necesidades sociales de los empleados, creando la percepción de trabajar en un entorno estable y estructurado.

c) Clima de tipo participativo: Sistema III-Consultivo. En este sistema, la dirección tiene confianza en sus empleados. Las políticas y decisiones generalmente se toman en la cima, pero también se permite que los subordinados tomen decisiones más específicas en niveles interiores. La comunicación se realiza

principalmente de manera descendente. Las recompensas, los castigos y la retroalimentación constructiva se utilizan para motivar y guiar el desempeño de los empleados.

d) Clima de tipo participativo: Sistema IV- Participación en grupo. En este sistema, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones se distribuyen en toda la organización y están bien integrados en cada nivel. La comunicación no se limita a ser ascendente o descendente, sino que también se realiza de manera lateral. Los empleados están motivados por la participación activa, el compromiso y el establecimiento de metas de rendimiento. Se busca constantemente mejorar los métodos de trabajo y se evalúa el desempeño en función de los objetivos establecidos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. En resumen, todos los empleados y el personal directivo forman un equipo para lograr los propósitos y objetivos de la organización, establecidos mediante una planificación estratégica.

Los cuatro sistemas propuestos por Likert representan diferentes enfoques de administración empresarial. Como resultado de sus investigaciones, Likert encontró que cuanto más cercano esté el estilo de gestión de una empresa al sistema IV, mayor será la probabilidad de alcanzar una alta productividad, buenas relaciones laborales y rentabilidad elevada. Por otro lado, cuanto más se acerque una empresa al sistema 1, mayor será la probabilidad de ser ineficiente, tener relaciones laborales deficientes y enfrentar crisis financieras. Por lo tanto, Likert propone una evolución progresiva hacia el sistema IV como una forma de mejora continua en las organizaciones.

Cabe destacar que cuando se estudian las relaciones y vinculaciones entre las dimensiones propias de las organizaciones y las actitudes/conductas/reacciones del individuo dentro del mundo laboral, se hacen intervenir muy diversas y complejas variables.

En la actualidad se trabaja, un modelo integrador y funcional de la organización formal que involucra varios componentes. Estos componentes son los siguientes:

a) La situación, tanto externa como interna de la organización. Dentro de la situación interna se incluye el "clima de la organización", que abarca el contexto, el ambiente, los procesos y las normas y valores organizacionales.

b) Variables intervinientes, como el clima psicológico, el entorno fisiológico percibido y las actitudes y motivaciones relacionadas con el trabajo. Esto incluye la satisfacción, las expectativas, la instrumentalidad, la remuneración, entre otros aspectos.

c) Las características individuales, como las capacidades, la personalidad, el estatus socioeconómico, entre otros factores.

d) La conducta laboral y el rendimiento, que son resultados de la interacción entre los componentes anteriores.

A través de un modelo como este, los investigadores pueden analizar las relaciones entre los distintos componentes y variables, incluido el clima organizacional.

Por otra parte, existen factores influyentes en el clima:

a) La manera con que el individuo percibe su medio ambiente laboral.

b) La valencia que él atribuye a determinados resultados esperables de su esfuerzo personal.

c) Las instrumentalidades que conoce en relación con dichos resultados.

d) Las expectativas que pone en su labor, lo cual, a su vez, influye en su conducta y actitudes laborales.

Por otro lado, se puede enfocar el estudio de tres escuelas distintas en su concepción del clima; abordando el concepto desde diferentes enfoques:

a) Como un conjunto de características objetivas de la organización que son duraderas y fáciles de medir. Estas características incluyen estilos de dirección, normas, ambiente físico, metas y procesos de retribución. Aunque la percepción individual también se tiene en cuenta al medir el clima, lo fundamental son los índices objetivos de estas características.

b) Como una serie de variables perceptivas o atributos cualitativos de la organización. Estos atributos se deducen de las relaciones entre los miembros de la organización, y los elementos críticos son las percepciones individuales que los sujetos tienen de la realidad laboral. Estas percepciones, a su vez, influyen en la conducta y las actitudes de los individuos dentro de la organización.

c) Como un conjunto de percepciones globales, un constructo personal y psicológico que el individuo tiene de la organización. El clima organizacional refleja la interacción entre el individuo y su entorno laboral, y se centra en cómo el sujeto percibe su entorno sin considerar cómo lo perciben los demás. En este enfoque, el clima organizacional se concibe más como una dimensión individual que como una característica inherente a la organización en sí misma.

Cada enfoque ofrece una perspectiva distinta sobre el clima organizacional, considerando aspectos objetivos, perceptivos o personales. Estos enfoques son complementarios y contribuyen a una comprensión más completa del clima organizacional y su influencia en el comportamiento y las actitudes de los individuos dentro de la organización.

Otro hito importante en relación con el clima organizacional es la publicación del libro de McGregor (McGregor, 1960) sobre el lado humano de la empresa. En este libro, se plantean varios puntos clave:

1. Los líderes o responsables de la organización contribuyen a crear el clima en el que los empleados llevan a cabo sus tareas.

2. El clima creado por los líderes está determinado por su forma particular de entender la función directiva y su concepción de los trabajadores. McGregor desarrolla esta idea en su famosa Teoría X e Y.

3. El clima creado por los directivos tiene un impacto significativo en el comportamiento de los empleados, y este impacto varía según el tipo de clima generado.

4. Siendo las empresas más complejas, con tecnologías más sofisticadas y con personal más cualificado, el estilo directivo que promueve el autodesarrollo, la participación, la creatividad y el compromiso resulta el más apropiado y efectivo.

McGregor destaca la importancia de los líderes en la creación del clima organizacional y cómo este clima influye en el comportamiento de los empleados. Sus conceptos de Teoría X e Y ilustran dos enfoques contrastantes sobre la naturaleza de los trabajadores y tienen implicaciones directas en el clima organizacional.

Por otro lado, Naylor (Naylor, 1979) intenta integrar los distintos enfoques considerándolos como partes de un único proceso de desarrollo: el individuo percibe las características objetivas de la organización, las criba con sus atributos subjetivos (actitudes y personalidad) y elabora su constructo psicológico (globalizado y personalizado) del clima laboral. En este caso se da una interacción entre las características percibidas de la organización y las características personales del que percibe.

El término de clima organizacional es identificado como tal por primera vez en el artículo "Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank" (Argyris, 1958). Para este autor, el término hace referencia a un "estado homeostático" constituido por las políticas formales de la organización y las necesidades de los empleados, sus valores y personalidades

Las primeras nociones del clima organizacional se vieron relacionadas al término de atmósfera, sin embargo la concepción de un clima no está dado únicamente por este factor sino que también en función de la percepción de

los individuos que experimentan dicha atmósfera que los rodea, por lo que los dos elementos persona – ambiente resultan ser componentes fundamentales en la conformación del concepto de clima organizacional.

A raíz de esto se propuso la “teoría del campo” (Brunet, 1997; Lewin, 1935, 1951; Ployhart et al., 2014) como una de las teorías más importantes del constructo ya que permite comprender aspectos cognitivos, afectivos y comportamentales de los individuos en distintos contextos (Miles, 2012).

Para Lewin (Lewin, 1951), en el área de la psicología, un “campo” hace mención a un espacio vital del individuo, constituido por la persona y el ambiente psicológico tal y como existe para ella, es decir, el ambiente psicológico apropiado por la persona y el conjunto de factores influyentes en su percepción.

Mientras que, según lo señalan Woodman y King (Woodman y King, 1978), las primeras definiciones en relación al clima organizacional que tuvieron mayor relevancia fueron:

En primer lugar, Forehand y Gilmer (Forehand y Gilmer, 1964) definen el clima organizacional como las percepciones de los trabajadores sobre las características de una organización que la distinguen de otras, y cómo estas percepciones influyen en el comportamiento de las personas a lo largo del tiempo.

Tagiuri y Litwin (Tagiuri y Litwin, 1968), por otro lado, consideran que el clima organizacional surge de las interpretaciones que los miembros de una organización hacen y que impactan en sus actitudes y motivación. Es decir, el clima organizacional es una cualidad estable del ambiente interno de una organización que es experimentada por sus miembros y que influye en su comportamiento. Se puede describir en términos de valores y atributos específicos de la organización.

Ademas, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, 1970), basándose en las propiedades del clima organizacional, lo definen como un conjunto específico de atributos que se pueden generar a través de acuerdos entre la organización y sus miembros. Desde la

perspectiva de los individuos, el clima organizacional se compone de atributos y expectativas que describen a la organización en términos de características, resultados del comportamiento y contingencias.

Por otra parte, Brunet (Brunet, 2011) complementa al indicar que: “el clima organizacional opera e impacta al individuo incluso en la esfera no consciente, por lo cual es difícil medir el clima porque puede incurrir en sesgo subjetivo en virtud de que las condiciones del clima normalmente se recrean desde los individuos.

En un contexto de mayor actualidad, Eslava (Eslava, 2014) también establece un concepto de clima organizacional, donde dispone: “El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados”.

De acuerdo a Chiavenato (Chiavenato, 2009): “El clima organizacional, es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento”.

Ehrhart y Schneider (Ehrhart y Schneider, 2016) señalan que existe un amplio rango de climas específicos que pueden ser creados en las organizaciones y que trabajan simultáneamente; sin embargo, aún no se ha determinado cuáles son los mejores climas para evaluar, debido a que no es necesario evaluar todos los climas y solo es posible evaluar aquellos que la organización considere que requieren mayor énfasis o esfuerzo. A continuación se abordan algunos de los tipos de clima que se pueden reflejar en las organizaciones.

Clima de servicio

El clima de servicio hace referencia al sentido de los trabajadores acerca de la calidad de las políticas, procedimientos y prácticas orientadas al servicio; es decir, la percepción de los empleados sobre las conductas que les son

reforzadas en relación con el servicio a los clientes o beneficiarios de la organización a la que pertenecen (Bowen & Schneider, 2013).

Al mismo tiempo, con este tipo de clima se busca establecer la importancia que los trabajadores le otorgan a los esfuerzos realizados en lo relacionado con la calidad de servicio, con el fin de identificar los recursos que les permitan compensar el esfuerzo en su trabajo y la forma en que entienden el apoyo y los reconocimientos en la realización del mismo (Carrasco, 2012).

En este orden de ideas, se buscan las percepciones comunes de los colaboradores acerca de la importancia que tiene la calidad del servicio para la organización y sobre cómo este valor estratégico se ve reflejado en el servicio prestado, así como en la evaluación que realizan los usuarios, para así generar estrategias que evidencien un servicio de calidad a los usuarios (Yeh, 2012).

En particular, según Martínez (Martinez, 2014), este tipo de clima tiene una fuerte relación con la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio que le fue brindado, y cuenta con cuatro dimensiones:

- (a) El clima de servicio general que refiere a la orientación al servicio de la organización
- (b) El uso de la retroalimentación que brindan los usuarios o clientes
- (c) La orientación hacia el cliente es decir, la capacidad de la organización de ofrecer un servicio de alta calidad
- (d) Las destrezas de supervisión entendidas como los comportamientos de los jefes inmediatos para favorecer el servicio al cliente.

Teniendo esto en cuenta, se puede afirmar que el clima de servicio es importante en la medida que sus colaboradores perciban el significado de la calidad del servicio para la organización.

Clima de comunicación

Nordin et al. (Nordin, 2013) afirman que el clima de comunicación hace mención al flujo de información entre los empleados de una organización y la actitud de esta respecto al fortalecimiento o impedimento de la comunicación entre los miembros de la empresa, independientemente de su posición en la jerarquía organizacional.

Según Charry (Charry, 2018), una adecuada comunicación debe fortalecer y optimizar la participación de los grupos de interés, es por ello que los canales de comunicación en la organización tienen como función que la información circule en los diferentes niveles organizacionales.

En detalle, Jaén (Jaén, 2006), expone que los canales de comunicación formales se pueden dar de tres formas:

A. La comunicación vertical descendente, en la que se parte del nivel jerárquico más alto hasta la base de la organización, y la información que se brinda tiene como objetivo ayudar a los trabajadores a entender tanto la función de la organización como la de sus pares.

B. La comunicación vertical ascendente, que va desde la parte inferior de la estructura jerárquica hasta la cima, y es una estructura que facilita la integración de las personas en la organización debido a que se genera un sentimiento participativo en la toma de decisiones, y en consecuencia, aumenta el compromiso y la creatividad de los empleados, lo cual se ve reflejado en la calidad de los productos y en el bienestar de los trabajadores.

C. Y la comunicación horizontal, que surge entre las personas que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía, y su objetivo es la coordinación de los departamentos y trabajadores que están en el mismo nivel, logrando fomentar la cooperación y el trabajo en equipo.

Clima ético

Se presume que el clima ético es el reflejo de los valores, comportamientos, prácticas y políticas éticas que conforman la experiencia en la organización.

Por lo tanto, el clima ético se constituye teniendo en cuenta la percepción individual de los colaboradores y se ve reflejado en su comportamiento en la organización (Muñoz, 2013).

Así, en palabras de Victor y Cullen se establece que el clima ético se conoce como “las percepciones compartidas de lo que es éticamente correcto y de cómo se deben manejar los problemas éticos” (Victor y Cullen, 1987)

Clima de flexibilidad

El clima de flexibilidad se entiende como las percepciones colectivas respecto al grado en que los gerentes pueden y están dispuestos a ajustar sus recursos a varias situaciones. En las entidades en las que se encuentra un alto grado de clima de flexibilidad, los directivos son capaces de adaptar sus respuestas al lugar de trabajo cambiante. (Lin & Liu, 2016).

Clima afectivo

Las investigaciones sobre el afecto como lo mencionan Parke y Seo (Parke y Seo, 2017) establecen que la emoción humana abarca tres amplios procesos:

1. La experiencia y expresión de las emociones
2. El uso de las emociones con fines funcionales
3. La regulación de las emociones para evitar consecuencias disfuncionales

En este tipo de clima, las personas perciben las emociones del resto y, en base a eso, usan o regulan sus propias emociones para lograr objetivos sociales.

Clima de innovación/creatividad

El clima creativo se refiere a un clima que agrega valor y mejora la creatividad dentro de una organización

Por otro lado, el clima de innovación se puede identificar observando si se promueve la participación de todos los miembros para la creación de nuevas ideas, además, se precisa contar con una estructura flexible y equipos

interdisciplinarios, logrando así empoderar a todos sus trabajadores en la toma de decisiones (Thiruvankadam & Sampath, 2018).

El fortalecimiento de este clima específico necesita que los departamentos de recursos humanos implementen prácticas de intercambio de conocimientos y promover colaboraciones entre las diferentes áreas que conforman la organización (Popa, 2017).

Factores ambientales

Entre los factores o aspectos que intervienen en la valoración individual del ambiente de trabajo tenemos a los siguientes:

1. Ambiente Físico y Condiciones Materiales

Según un estudio realizado por García y Ibarra (2016), el clima organizacional se estructura por los efectos inmediatos del medio que contiene la organización, incluyendo las situaciones y factores que se ocasionan internamente. Además, se destaca que el ambiente físico de la organización y las percepciones que se generan sobre ella son fundamentales para la calidad laboral y la productividad del personal que labora en la compañía.

Complementariamente, según Galarreta Aragón (2020) La calidad del entorno físico de trabajo, incluyendo ruido, calidad del aire, iluminación y condiciones de seguridad, se reconoce como un elemento que puede mejorar o deteriorar la percepción del clima laboral. Las organizaciones que invierten en optimizar estos factores tienden a tener un clima más favorable y empleados más comprometidos.

2. Liderazgo

Un estudio de Piña (2016) señala que el estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad de los jefes y supervisores impactan directamente en el clima organizacional.

3. Estructura Organizacional

Piña (2016) indica que la estructura organizacional, incluyendo la conformación del aparato administrativo y la estructura orgánica de la compañía, influye en el clima organizacional. Aspectos como normas, comunicación entre las personas, políticas y relaciones de poder son fundamentales en esta dimensión.

4. Comunicación Organizacional:

La claridad, oportunidad y efectividad de la información que circula dentro de la organización influye directamente en cómo los empleados perciben su ambiente de trabajo. Una comunicación efectiva favorece la cooperación, reduce conflictos y genera un clima de confianza y transparencia (López Neira, 2021).

Todos estos factores ayudan a comprender cómo los aspectos ambientales influyen en el clima laboral y en la experiencia de los trabajadores dentro de una organización.

Según Gonzalez (2010) Las organizaciones necesitan conocer los factores ambientales que influyen en el rendimiento de las personas y de los grupos. El clima que viven los trabajadores dentro de la organización se constituye en un determinante intangible de los resultados que la organización obtiene. Por lo tanto, de la interpretación que los trabajadores hacen de su ambiente laboral, depende su comportamiento y en consecuencia buena parte su productividad. Este ambiente causa efecto en:

- La creación de buenas, adecuadas o malas relaciones en el trabajo
- El éxito o fracaso de las políticas, estrategias o del logro de objetivos
- Participación activa y eficiente, o dificultades para dirigir y coordinar por parte de los niveles superiores.
- Puede derivar en altos niveles de desempeño, frustraciones personales y hasta en la ejecución de actos desleales hacia la organización.

A partir de esto, se pueden analizar las relaciones entre los distintos componentes y variables; por ejemplo, se puede indagar sobre las conexiones entre los factores del medio ambiente y el clima laboral, o bien entre la percepción del sujeto y su conducta laboral, como se realiza en la presente investigación.

Por otro lado, al momento de determinar el clima de una organización, usualmente se tienen en cuenta factores como

- El ambiente físico de la organización
- Sus particularidades estructurales

- El entorno social
- Las cualidades personales de los trabajadores
- Los comportamientos organizacionales de los trabajadores

De esta manera, se determina que el clima organizacional se entiende como la consecuencia del intercambio entre las características de las personas y de la organización (Salazar, 2009).

Percepción

La percepción según Allport es algo que comprende tanto la captación de las complejas circunstancias ambientales como la de cada uno de los objetos. (Allport)

Por otro lado, según Gonzalez “existe un número creciente de investigadores que han puesto de manifiesto, más allá de toda duda razonable, la existencia de procesos psíquicos inconscientes, donde estímulos externos de los que el sujeto carece de conocimiento pueden afectar su conducta observable”. (González) El clima organizacional se define como la percepción colectiva que tienen los miembros de una organización respecto a las condiciones en las que desarrollan su trabajo. Estas percepciones incluyen tanto los aspectos físicos del entorno, como la comunicación, las relaciones interpersonales, la estructura organizativa y las políticas internas. El estudio del clima organizacional permite comprender cómo los factores ambientales internos influyen en el comportamiento de los empleados, su motivación, compromiso y productividad (González, 2010; García & Ibarra, 2016).

Se reconoce que el clima organizacional no es un fenómeno estático, sino dinámico, sujeto a cambios en función de la cultura de la organización, el liderazgo y la percepción de los trabajadores sobre las condiciones laborales. Además, constituye un determinante intangible de los resultados de la empresa, ya que de la interpretación que los empleados hacen de su ambiente laboral depende su comportamiento y, en consecuencia, su desempeño y bienestar (González, 2010).

En este contexto, el clima organizacional puede conceptualizarse como un constructo que integra factores ambientales, sociales y psicológicos, permitiendo analizar la interacción entre las características del entorno y las percepciones individuales de los trabajadores.

Según Rivera-Porras (2018), el clima organizacional está compuesto por las percepciones que tienen los trabajadores sobre sus actuaciones en relación con los otros miembros de la organización, a la vez que se considera como

una condición del ambiente interno, practicada por los colaboradores, que impacta en el comportamiento, y que se puede explicar en función de los valores o características de la organización. Por otro lado, el entendimiento de la percepción como tal resulta muy relevante para la realización de los cuestionarios para la medición del clima laboral, donde los mismos deben estar conformados por diversas escalas o dimensiones. Para Varela, Puhl & Izcurdia (Puhl & Izcurdia, 2013), estas son:

Escalas del clima laboral.

1. Estructura: Es la percepción del individuo de la cantidad de normas, políticas, proceso, procedimientos y demás limitaciones
2. Responsabilidad: Es la percepción de la autonomía en el puesto de trabajo, es decir, la libertad de tomar las decisiones en base a los problemas o situaciones suscitados.
3. Recompensas: la percepción del individuo respecto al reconocimiento o castigo sobre las actividades que desempeña
4. Desafío: Son las metas impuestas por los individuos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
5. Relaciones: Es la percepción del estado de las relaciones interpersonales dentro de la organización, y del trato por parte de la dirección.
6. Cooperación: Es la percepción sobre el sentimiento o espíritu de ayuda entre los colaboradores.
7. Estándares: Es la percepción de los estándares de organización
8. Conflicto: Es la percepción de los individuos respecto a los problemas de la institución, por lo que esperan a que salgan a la luz y sean resueltos, a fin de sentir mayor seguridad.
9. Identidad: Es el sentido de pertenencia a un área o lugar de trabajo.

Martínez (Martinez, 2006) establece que según la teoría de clima organizacional de Likert; el comportamiento asumido por los subordinados

depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. La misma autora, afirma que Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. No cabe duda, el clima laboral genera un tipo de percepción de la imagen institucional.

García Solarte (García Solarte, 2009) establece su definición de clima organizacional como "la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización".

En el contexto de esta investigación, se define el clima laboral como el conjunto de percepciones que los miembros de una organización comparten con respecto al entorno de trabajo, condicionado por los factores

ambientales que lo componen, tanto en su aspecto formal como informal. Esta percepción individual, junto con los factores ambientales, tienen un impacto significativo en el comportamiento y actitudes de cada uno de los trabajadores.

II. METODOLOGÍA

Tipo de estudio

En el presente capítulo se procede a dar una descripción detallada de la unidad de análisis de investigación, como así también la metodología que se implementó para lograr el desarrollo tanto del objetivo general como de los específicos.

Desde la perspectiva cuantitativa, este enfoque se caracteriza por la recolección y análisis de datos numéricos con el propósito de describir, explicar o predecir fenómenos sociales (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En particular, se adoptó un tipo de investigación descriptiva, orientada a detallar las características del clima organizacional de un supermercado de San Juan en la actualidad, sin que exista manipulación o control de variables por parte del investigador (Sampieri, Collado & Lucio, 2014). Esta modalidad de investigación “tiene por objetivo principal describir las características de una población o fenómeno, así como establecer relaciones entre variables sin inferir causalidad” (Hernández et al., 2014, p. 84).

El diseño seleccionado permite recopilar, analizar y presentar datos de manera objetiva y sistemática, utilizando información cuantificable que describe el fenómeno estudiado. De este modo, se garantiza un análisis riguroso del clima organizacional, proporcionando evidencia clara y sustentada sobre sus características dentro de la unidad de análisis.

Unidad de análisis

La unidad de análisis se entiende como el elemento principal que será examinado en un estudio, sobre el cual se recopilan y analizan los datos para responder a los objetivos de investigación. Puede ser un individuo, un grupo, una organización, un evento o un fenómeno social (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 81).

En particular, la unidad de análisis que se tomó para la presente investigación es un supermercado en la provincia de San Juan, más concretamente en el departamento Pocito, que desarrolla sus actividades en relación a la venta al por menor de una amplia variedad de productos de consumo, como alimentos, productos de limpieza, artículos de cuidado personal y otros productos básicos.

La elección de la unidad de análisis está dada por que un supermercado es un entorno de trabajo que emplea a un número significativo de personas de diversas edades y cualidades, lo que podría proporcionar una muestra diversa para el estudio del clima organizacional.

Además, los supermercados suelen estar sujetos a presiones competitivas y a demandas de servicio al cliente, lo que puede influir en la dinámica y el ambiente de trabajo. Esto crea una oportunidad para investigar cómo estas presiones impactan en la percepción de los empleados sobre su entorno laboral.

Población, muestra y criterio de selección.

La organización seleccionada cuenta con una nómina de 20 personas, quienes constituyen la totalidad de la población objeto de estudio, entendiendo por población al conjunto completo de elementos o individuos que poseen características comunes y que son objeto de estudio en una investigación. La población constituye la totalidad sobre la cual se desea obtener información o realizar generalizaciones (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 80).

Para esta investigación, se aplicará la encuesta a toda la población, por lo que corresponde al 100 % de los trabajadores del supermercado. Esta decisión se fundamenta en la necesidad de obtener información completa y representativa de las percepciones del clima organizacional dentro del contexto de la unidad de análisis.

Operacionalización de la variable.

Como objetivo general de este trabajo se planteó “Determinar las características del clima organizacional en un supermercado de San Juan en la actualidad”.

La variable seleccionada para la investigación es clima organizacional, la cual se investiga dentro de un contexto que es, la unidad de análisis, el supermercado.

Una vez elegido el objetivo general se pensaron los siguientes objetivos específicos, con sus correspondientes subvariables e indicadores:

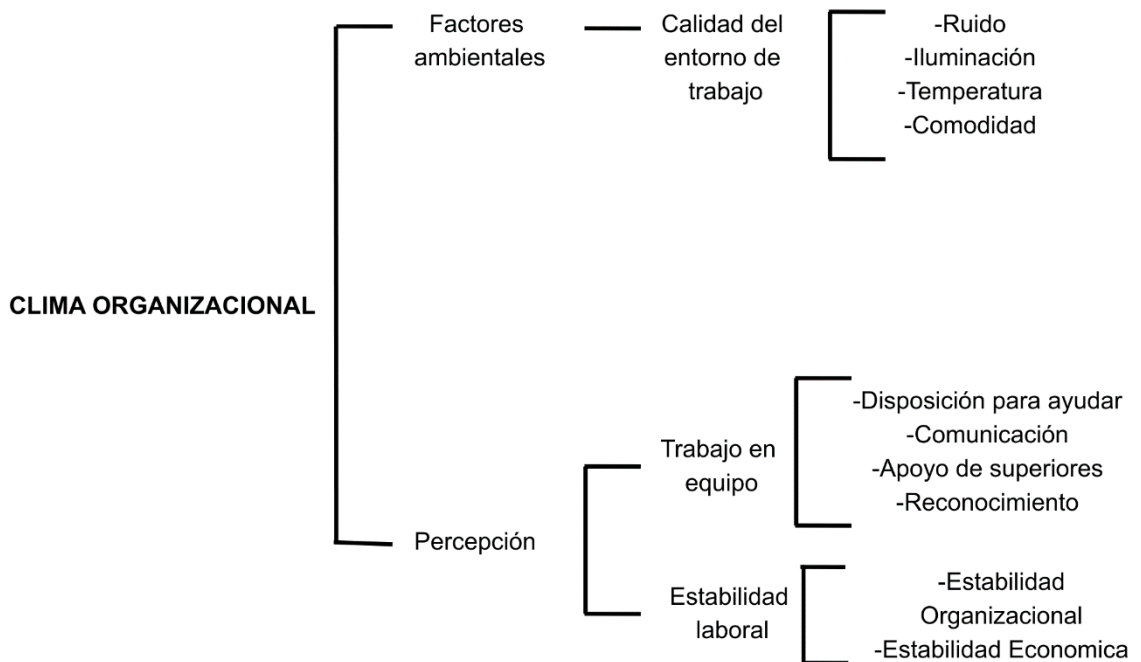
1) “Identificar los factores ambientales que se relacionan con el clima organizacional en un supermercado de San Juan en la actualidad”.

-Calidad del entorno de trabajo: Ruido, iluminación, Temperatura, Comodidad.

2) “Describir aspectos relacionados con la percepción que tienen los trabajadores en relación al clima que viven dentro del contexto de un supermercado de San Juan en la actualidad”.

- Trabajo en equipo: Disposición para ayudar, Comunicación, apoyo de superiores, reconocimiento.
- Estabilidad laboral: Estabilidad organizacional, Estabilidad económica.

Gráficamente:



Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Para cumplir con los objetivos planteados y recolectar información de forma clara y objetiva, se aplicó una encuesta. Según Pardinás (1991), la encuesta es un “sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación”, lo que permite captar de manera estructurada las percepciones y opiniones de los trabajadores acerca del clima organizacional (Pardinás, 1991).

El instrumento consistió en preguntas cerradas, diseñadas para evaluar los factores ambientales y la percepción de los empleados sobre su entorno laboral dentro del supermercado.

Momentos metodológicos.

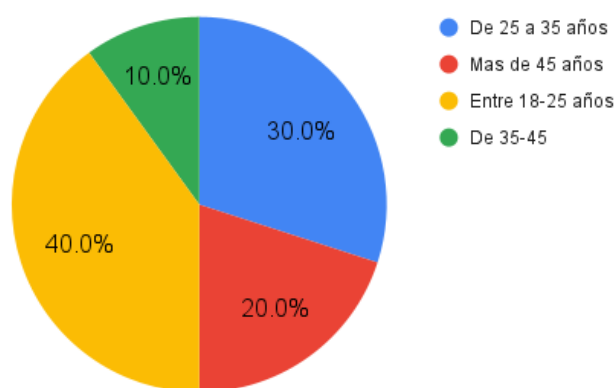
Con el fin de obtener acceso a la organización seleccionada, se realizó el contacto el día 31 de marzo de 2023 con el dueño y director de la organización, a quien la autora de la presente investigación ya conocía por haber prestado tareas laborales para la empresa en el pasado.

En este primer contacto, se comentó acerca del tema seleccionado, se dieron a conocer los objetivos, que se requería de la empresa y se informó una idea general acerca de cómo se deseaba proceder para el desarrollo de este trabajo de investigación, dejando así, todos los aspectos claros y definidos, para luego comenzar con la investigación propiamente dicha.

III. RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos a partir de la recolección de datos realizada mediante encuestas. Estos instrumentos fueron seleccionados en función de los objetivos planteados en la investigación, con el fin de responder a las preguntas formuladas y ofrecer una visión clara y fundamentada sobre el tema abordado.

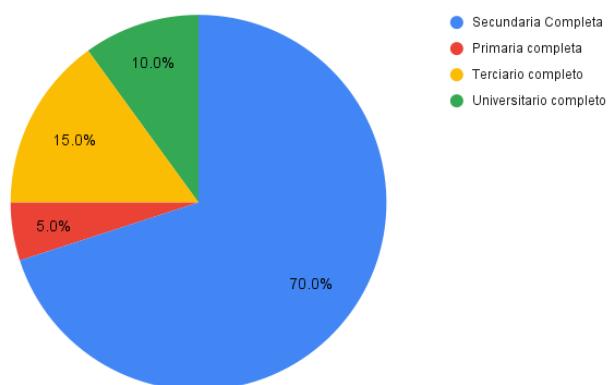
Gráfico N° 1: Edad



Fuente: elaboración propia

Se puede observar que el 40% tiene entre 18-25 años, el 30% tiene entre 25 a 30 años, el 20% más de 45 años y el 10% restante, de 35 a 45.

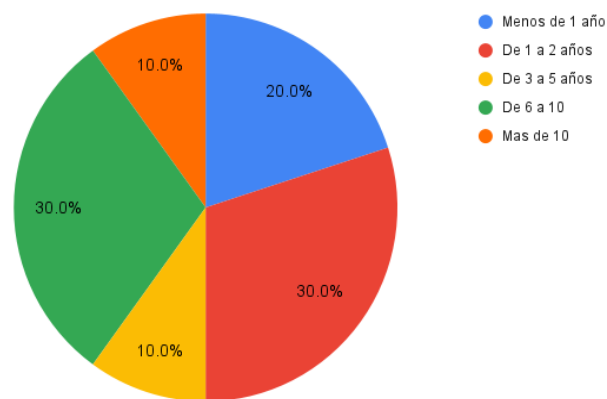
Gráfico n° 2: Nivel educativo



Fuente: elaboración propia

Con respecto al nivel educativo, el 70% posee el secundario completo, el 15% tiene formación terciaria, el 10% formación universitaria y el 5% restante primario completo

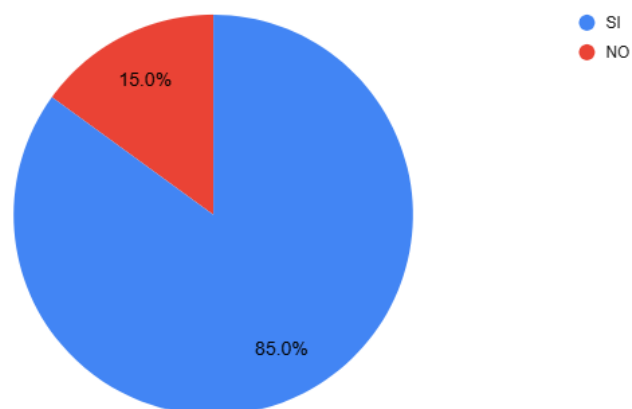
Gráfico 3: Antigüedad en la empresa



Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a la antigüedad, se observa que existe en un 30% personal que tiene entre 6 a 10 años de antigüedad, y también de 1 a 2 años. En segundo lugar, se ve representado un 20% de personal que trabaja hace menos de un año en la organización. Por último, el resto se divide entre un 10% de más de 10 años de antigüedad y otro 10% de 3 a 5 años.

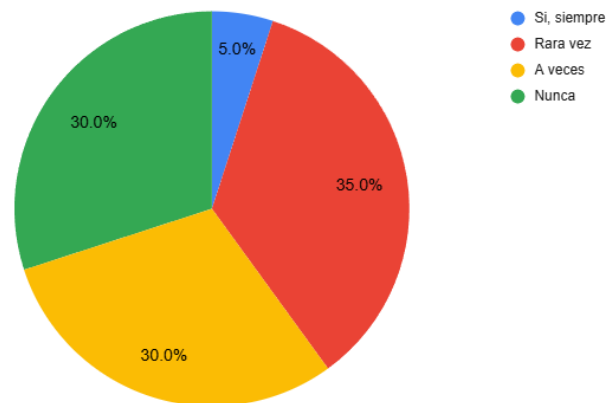
Gráfico n° 4: Ruido



Fuente: elaboración propia.

El 85% respondió que los niveles de ruido en tu entorno laboral son adecuados para realizar tu trabajo de manera efectiva, mientras que, el 15% no los considera adecuados.

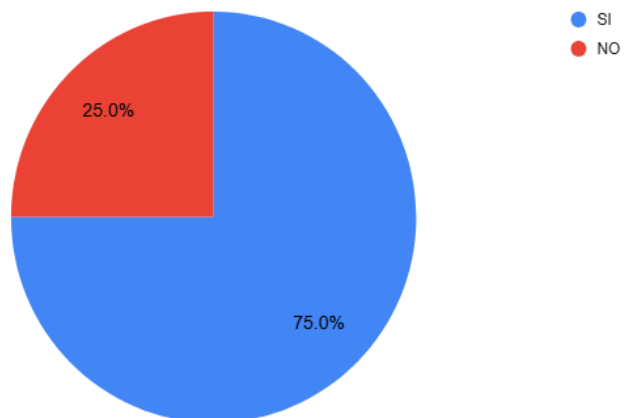
Gráfico n°5: Ruido y estrés laboral



Fuente: elaboración propia

El 35% de los encuestados respondieron que rara vez el ruido en su lugar de trabajo influye en sus niveles de estrés o ansiedad, el 30% respondió que nunca y que a veces, y por último el 5% respondió que siempre.

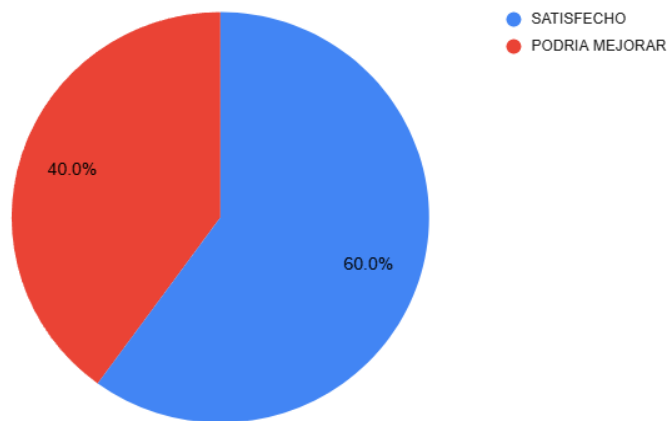
Gráfico n°6: Iluminación



Fuente: elaboración propia

El 75% respondió que la iluminación en el lugar de trabajo influye en su nivel de fatiga visual, por otro lado, el 25% respondió que no.

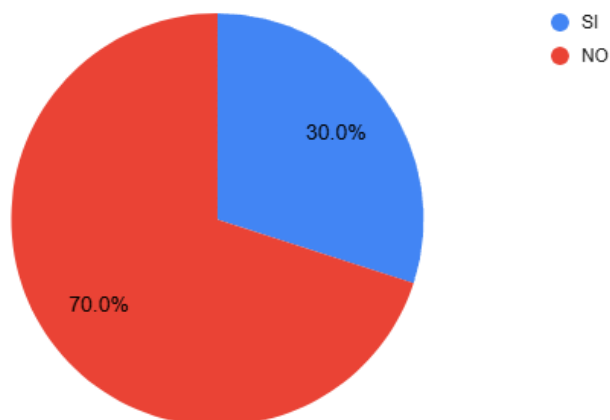
Gráfico n° 7: Temperatura



Fuente: elaboración propia

El 60% de los colaboradores respondió que está satisfecho con la temperatura en su lugar de trabajo, mientras que el 40% considera que podría mejorar, y el 0% que está totalmente insatisfecho.

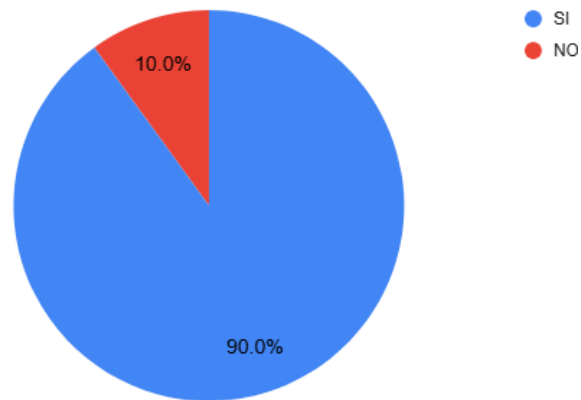
Gráfico n° 8: Discusiones por temperaturas



Fuente: Elaboración propia.

El 70% de los encuestados ha discutido el tema de la temperatura con sus colegas para llegar a un acuerdo sobre el control del aire acondicionado o la calefacción, por otro lado, el 30% no.

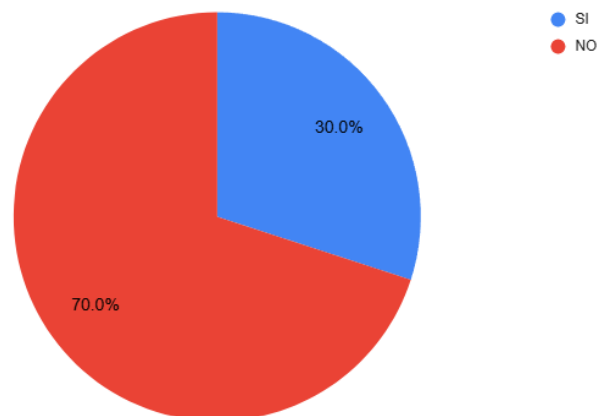
Gráfico n°9: Bienestar



Fuente: elaboración propia.

El 90% de los colaboradores respondió que la organización se preocupa por su bienestar en el lugar de trabajo, mientras que el 10% respondió que no.

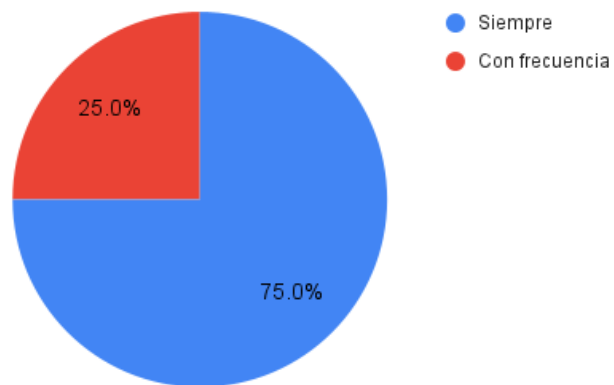
Gráfico n°10: Comodidad



Fuente: elaboración propia

El 70% de los encuestados respondió que no se deberían implementar cambios para mejorar la comodidad en su lugar de trabajo. Por otro lado, el 30% considera que si se deberían implementar.

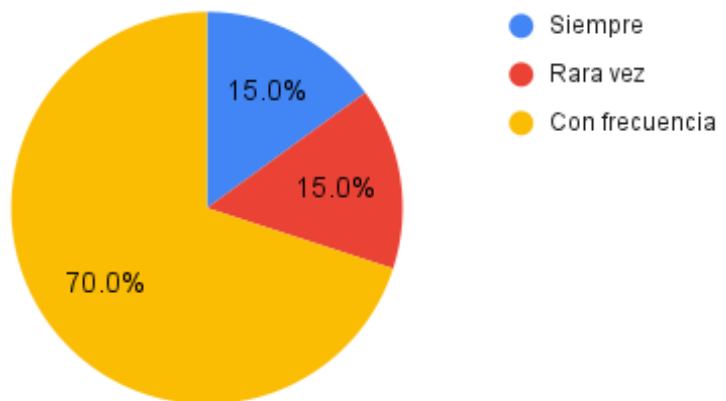
Gráfico 11: Disposición para colaborar con el par



Fuente: elaboración propia

En este caso, se observa que el 75% de los trabajadores coincide en que siempre está dispuesto a ayudar a sus colegas cuando lo necesitan, mientras que el otro 25% respondió que frecuentemente lo está.

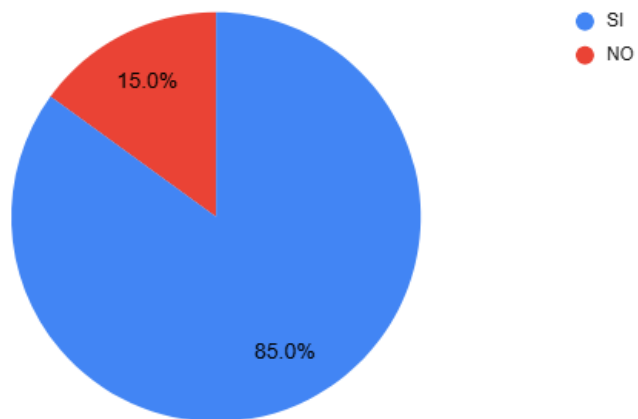
Gráfico n° 12: Apoyo voluntario



Fuente: elaboración propia.

El 70% de los colaboradores respondieron que con frecuencia han experimentado situaciones en las que sus colegas han brindado apoyo de manera voluntaria sin que lo soliciten. Por otro lado, un 15% respondió que siempre y otro 15% que rara vez.

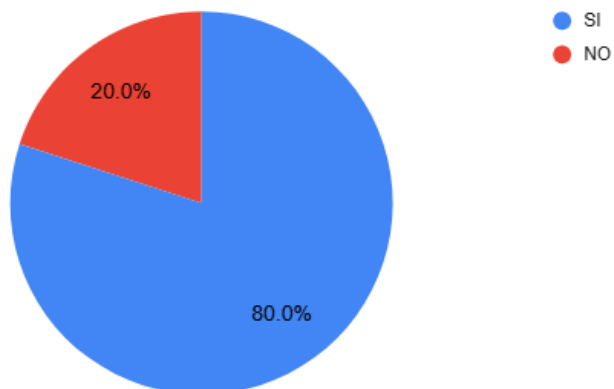
Gráfico n° 13: Comunicación entre compañeros



Fuente: elaboración propia.

El 85% de los colaboradores respondió que, sí mantienen comunicación constante sobre tareas relacionadas al trabajo, sin embargo, el 15% respondió que no tiene comunicación sobre tareas relacionadas al trabajo.

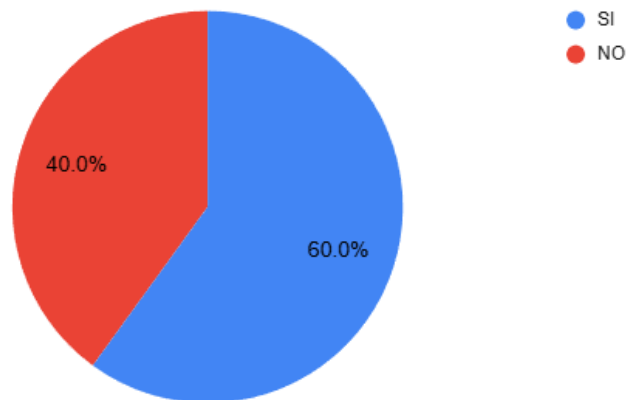
Gráfico n° 14: Mejoras en la comunicación



Fuente: elaboración propia.

El 80% de los encuestados respondió que la comunicación entre colegas necesita mejoras significativas, mientras el 20% restante respondió que no.

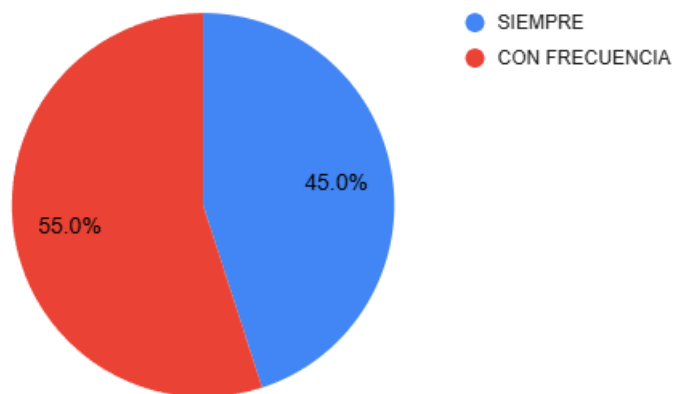
Gráfico n° 15: Confianza entre compañeros



Fuente: elaboración propia.

El 60% de los colaboradores respondió que sí ha experimentado situaciones en las que la falta de confianza entre colegas ha afectado negativamente el trabajo en equipo. Por otro lado, el 40% respondió que no ha experimentado este tipo de situaciones.

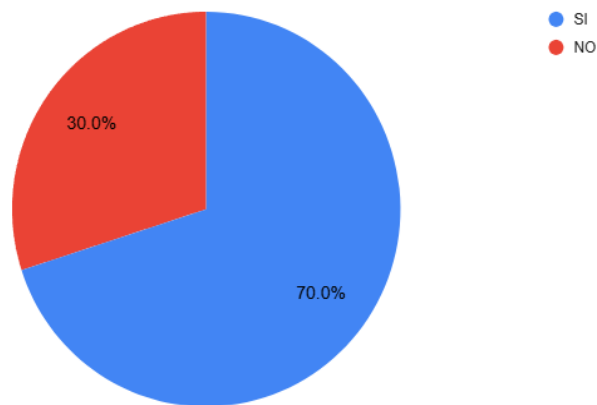
Gráfico n° 16: Apoyo de superiores para la resolución de conflictos laborales



Fuente: elaboración propia.

El 55% de los encuestados respondió que con frecuencia recibe apoyo de los superiores para resolver conflictos laborales, el 45% respondió que siempre, mientras que el 0% respondió que nunca o que rara vez.

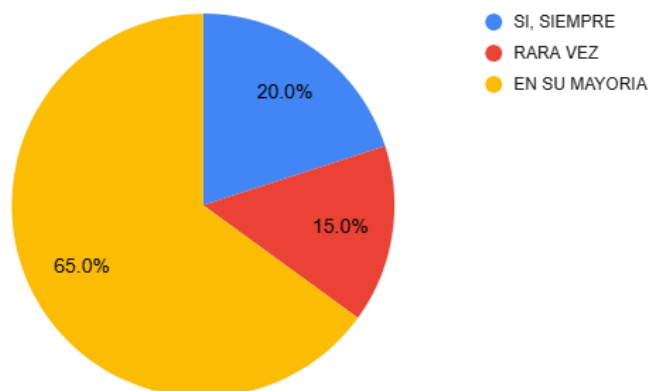
Gráfico n°17: Feedback y reconocimiento



Fuente: elaboración propia.

El 70% de los colaboradores respondió que sí recibe retroalimentación y reconocimiento de sus supervisores por su desempeño. Por otro lado, el 30% de los colaboradores respondió que no.

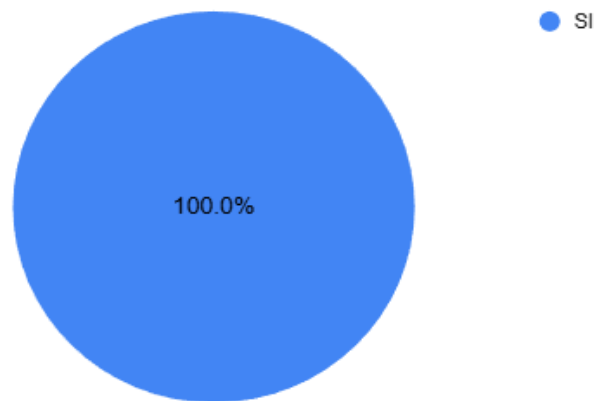
Gráfico n° 18: Relaciones entre compañeros de trabajo



Fuente: elaboración propia.

El 65% respondió que mayormente tiene relaciones cercanas y amigables con sus colegas, el 20% respondió que siempre, el 15% que rara vez y el 0% que nunca.

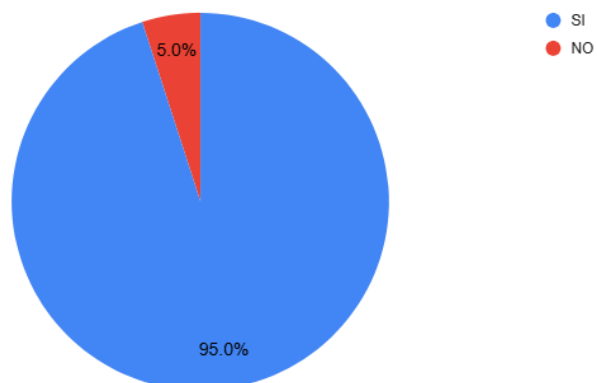
Gráfico n°19: Estabilidad laboral



Fuente: elaboración propia.

El 100% de los encuestados respondió que la empresa se esfuerza por minimizar la incertidumbre y preocupaciones en cuanto a la continuidad de empleo entre sus empleados.

Gráfico n°20: Salarios y beneficios competitivos.



Fuente: elaboración propia.

El 95% de los trabajadores respondió que la organización ofrece salarios y beneficios competitivos que brindan seguridad económica a los empleados. Por otro lado, el 5% respondió que no.

IV. CONCLUSIÓN.

El análisis de las características que presenta el clima organizacional en un supermercado de San Juan en la actualidad revela un entorno laboral que, si bien se sostiene sobre relaciones interpersonales mayormente positivas, evidencia tensiones y desafíos que, de no ser abordados, podrían afectar tanto el rendimiento colectivo de la organización como el bienestar individual de sus empleados.

En relación al primer objetivo específico, orientado a identificar los factores ambientales que se relacionan con el clima organizacional, se identifican ciertos puntos que requieren atención. Muchos trabajadores manifestaron que la iluminación influye en su fatiga visual, lo que evidencia la necesidad de garantizar un entorno más ergonómico. Asimismo, aunque la temperatura no se percibe como un problema grave, sí aparecen diferencias en las preferencias térmicas entre compañeros, lo que genera discusiones o desacuerdos respecto al uso del aire acondicionado o la calefacción.

En cuanto al ruido, si bien la mayoría lo considera adecuado, una parte del personal señala que puede afectar ocasionalmente su concentración o aumentar el estrés. Esto sugiere que, aunque las condiciones físicas del entorno son buenas en términos generales, aún existen oportunidades de mejora orientadas a optimizar el confort ambiental y promover un mayor bienestar en la jornada laboral.

De forma generalizada, los resultados permiten observar que el ambiente físico del supermercado presenta condiciones adecuadas para el desarrollo de las tareas. La mayoría de los colaboradores percibe que los niveles de ruido son apropiados para trabajar con concentración y sin interrupciones, lo cual contribuye a mantener bajos los niveles de estrés. Por otra parte, la

mayor parte del personal manifiesta sentirse cuidado por la organización y reconoce una preocupación por el bienestar dentro del ámbito laboral. En la misma línea, la mayoría considera que el espacio de trabajo resulta cómodo y que no requiere grandes modificaciones. Todo esto refleja un entorno laboral donde predominan las condiciones físicas aceptables y un interés institucional por sostener un clima favorable.

Respecto al segundo objetivo específico enfocado en describir la percepción que tienen los trabajadores en relación al clima que viven dentro del contexto del supermercado, se identifica que si bien la comunicación entre compañeros es frecuente, una parte de los colaboradores percibe que aún existen dificultades o barreras que limitan una comunicación más efectiva, y considera que debería mejorarse. Esto puede estar vinculado a problemas en la confianza, a la falta de espacios formales de intercambio y a la inexistencia de pilares organizacionales.

Por otro lado, aunque la mayoría recibe reconocimiento y feedback, todavía hay colaboradores que no reciben una retroalimentación constante, lo cual puede generar desmotivación o sensación de invisibilidad, limitando las oportunidades de desarrollo y de valoración personal.

En cuanto a las relaciones interpersonales, se observa un ambiente de trato cordial y amistoso entre compañeros, lo que refuerza la percepción de un entorno laboral saludable. Además, todos los encuestados consideran que la empresa garantiza estabilidad laboral, minimizando la incertidumbre y fortaleciendo la necesidad de seguridad. Finalmente, la mayoría percibe que la organización ofrece salarios y beneficios competitivos, lo que contribuye a la satisfacción general y a la permanencia del personal.

Se concluye que el clima organizacional en la unidad de análisis presenta un funcionamiento operativo estable, sostenido principalmente por la disposición individual de los trabajadores a colaborar y por una estructura que garantiza ciertas condiciones materiales. No obstante, este funcionamiento coexiste con fragilidades relacionales significativas, una falta de reconocimiento efectivo y una gestión limitada de los aspectos emocionales y vinculares del equipo.

La organización cuenta con una base sólida sobre la cual puede trabajar, pero requiere de la implementación de estrategias específicas para fortalecer los vínculos, mejorar la comunicación interna, efectivizar el reconocimiento y atender las condiciones cotidianas que tienen una incidencia directa y profunda en el bienestar y el compromiso a largo plazo del personal.

4.1 Propuestas.

1. Establecimiento de Pilares Organizacionales.

Se considera crucial la creación y comunicación formal de los pilares que definirán la identidad de la organización. Este conjunto de principios proporcionará un marco claro para la toma de decisiones y las interacciones cotidianas, reduciendo la incertidumbre y fortaleciendo el sentido de pertenencia.

- Organigrama Institucional: Se propone diseñar un organigrama que defina de manera clara la estructura jerárquica y las responsabilidades de cada puesto. Esto formalizará los roles y facilitará la comprensión de la cadena de mando, abordando directamente la falta de estructura.
- Visión, Misión y Valores: Se sugiere la formulación de una visión que proyecte, una misión que defina el propósito de la organización y un conjunto de valores que guíen el comportamiento de todos los colaboradores.

2. Plan de reconocimiento programa “colaborador destacado del mes”

Se propone la formalización de un Plan de Reconocimiento Mensual con el objetivo de valorar y visibilizar el desempeño excepcional y la adhesión a los valores de la organización. Esta iniciativa busca trascender el reconocimiento informal, proporcionando una estructura que celebre el esfuerzo y la dedicación de manera sistemática y equitativa. El plan será de carácter participativo e inclusivo, permitiendo que todos los colaboradores sean considerados.

La elección del empleado destacado se basará en un conjunto de criterios objetivos y medibles para garantizar la transparencia y la equidad del proceso, los cuales incluirán la colaboración, el desempeño, el trabajo en

equipo y la puntualidad. El reconocimiento se materializa a través de acciones simbólicas y formales que refuercen la importancia del esfuerzo, tales como la entrega de un certificado oficial y la colocación de una imagen o mención del colaborador en un lugar visible, para que su logro sea reconocido por toda la comunidad. La implementación de este plan no solo incentiva un mejor rendimiento, sino que también reforzará los comportamientos deseados, y contribuirá significativamente a un ambiente de trabajo más positivo.

3. Formalización de la Comunicación y los Canales de Diálogo

Se propone la formalización de la comunicación interna como una estrategia fundamental para superar la debilidad de los vínculos identificada en el análisis. Esta acción busca establecer canales de diálogo claros y estructurados, rompiendo con la informalidad que genera malentendidos y tensiones en el entorno laboral.

- Reuniones de equipo periódicas.

Se sugieren encuentros, con una agenda definida, que servirán para coordinar las tareas operativas, y también funcionarán como espacios de diálogo donde los colaboradores podrán expresar sus ideas, sugerencias e inquietudes de manera abierta. Esto fomentará una cultura de participación y escucha activa, fortaleciendo el sentido de pertenencia.

- Formalización de los canales de comunicación.

Se propone definir un procedimiento de comunicación, de esta manera se evitarán rumores y desinformación, y se asegurará que todos los miembros del equipo reciban la misma información. Con esta propuesta se busca transformar la comunicación de la organización, promoviendo la transparencia y la confianza entre todos los miembros del equipo.

V. APÉNDICE

5.1 Anexo 1 (encuesta)

Encuesta de clima laboral.

En el marco del Trabajo de Investigación Final (TIF), se inicia una encuesta de clima laboral con el propósito de examinar y analizar el clima laboral de la organización en la que desempeña sus actividades laborales. Es por eso que su opinión es importante, y valiosa, por lo que se pide que se responda con seriedad y concentración. Su participación en esta encuesta es totalmente anónima y confidencial.

1. ¿Cuál es tu edad?

- a. Entre 18 a 25 años
- b. de 25 a 35 años
- c. de 35 a 45
- d. Más de 45

2. ¿Cuál es tu nivel educativo más alto alcanzado?

- a. Primaria completa
- b. Secundaria completa
- c. Terciario completo
- d. Universitario completo

3. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en esta organización?

- a. Menos de 1 año
- b. 1 a 2 años

- c. 3 a 5 años
- d. 6 a 10 años
- e. Más de 10 años

4. ¿Crees que los niveles de ruido en tu entorno laboral son adecuados para realizar tu trabajo de manera efectiva?

- a. Sí
- b. No

5. ¿El ruido en tu lugar de trabajo influye en tus niveles de estrés o ansiedad?

- a. Sí, siempre
- b. A veces
- c. Rara vez
- d. Nunca

6. ¿Crees que la iluminación en tu lugar de trabajo influye en tu nivel de fatiga visual?

- a. Sí
- b. No

7. ¿Estás satisfecho/a con la temperatura en tu lugar de trabajo?

- a. Satisfecho
- b. Podría mejorar
- c. Insatisfecho

8. ¿Has discutido el tema de la temperatura con tus colegas para llegar a un acuerdo sobre el control del aire acondicionado o la calefacción?

- a. Sí
- b. No

9. ¿Sientes que la organización se preocupa por tu comodidad y bienestar en el lugar de trabajo?

- a. Sí
- b. No

10. ¿Crees que se deberían implementar cambios para mejorar la comodidad en tu lugar de trabajo?

- a. Sí
- b. No

11. ¿Estás dispuesto a ayudar a tus colegas cuando lo necesiten?

- a. Siempre
- b. Con frecuencia
- c. Rara vez
- d. Nunca

12. ¿Has experimentado situaciones en las que tus colegas han brindado apoyo de manera voluntaria sin que lo solicites?

- a. Siempre
- b. Con frecuencia
- c. Rara vez

d. Nunca

13. ¿Te comunicas regularmente con tus colegas sobre tareas relacionadas con el trabajo?

a. Sí

b. No

14. ¿Crees que la comunicación entre colegas en tu equipo necesita mejoras significativas?

a. Sí

b. No

15. ¿Has experimentado situaciones en las que la falta de confianza entre colegas ha afectado negativamente el trabajo en equipo?

a. Sí

b. No

16. ¿Recibes apoyo de tus superiores para resolver conflictos laborales?

a. Siempre

b. Con frecuencia

c. Rara vez

d. Nunca

17. ¿Recibes devolución y reconocimiento de tus supervisores por tu desempeño?

a. Sí

b. No

18. ¿Sientes que tienes relaciones cercanas y amigables con tus colegas?

- a. Sí, siempre
- b. En su mayoría
- c. Rara vez
- d. Nunca

19. ¿La empresa se esfuerza por minimizar la incertidumbre y preocupaciones en cuanto a la continuidad de empleo entre sus empleados?

- a. Sí
- b. No

20. ¿Crees que la organización ofrece salarios y beneficios competitivos que brindan seguridad económica a los empleados?

- a. Sí
- b. No

Agradecemos el tiempo y la participación de todos los colaboradores que forman parte de la organización en esta encuesta, ya que su colaboración es fundamental para el éxito de esta investigación y para el beneficio de la organización y sus trabajadores.

VI. BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE, K. G. P., Gutiérrez, M. S. M. Q., Atlahua, A. D. y Duran, S. S. R. “*Análisis de la percepción del clima laboral en dos restaurantes del municipio de Escárcega.*” 2018.

ARMENTEROS, A. L. I. y Esperón, J. M. T. “*Un acercamiento al clima organizacional.*” En *Cubana de Enfermería*, 34(1), 197-209, 2018.

BORDAS MARTÍNEZ, M. J. “*Gestión estratégica del clima laboral.*” UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2016.

CHIAVENATO, I. “*Comportamiento organizacional.*” 2009.

DE LA TORRE, Q. “*Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público ‘Juan Velasco Alvarado’ año 2013.*” 2014.

DESSLER, G. “*Administración de recursos humanos.*” 14.^a ed. Pearson Educación, 2015.

FARRA, A. B. y Jauge, C. O. “*Clima laboral en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la provincia de Río Negro: factores que influyen en el desempeño laboral de los recursos humanos. Período 2017-2018.*” Tesis de grado, Centro Universitario Regional Zona Atlántica, 2019.

FAYOL, H. “*Teoría clásica de la Administración.*” Francia, 1916.

GALARRETA ARAGÓN, S. J. “*Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en el Hospital Naval de Cartagena de Indias.*” 2020.

GARCÍA, A. y Ibarra, M. “*Clima organizacional: teoría y práctica.*” Universidad Militar Nueva Granada, 2016.

GARCÍA RUBIANO, M., Vesga Rodríguez, J. J. y Gómez Rada, C. A. “*Clima organizacional: teoría y práctica.*” Bogotá, Universidad Católica de Colombia, 2020.

GONZÁLEZ, H. “*Clima organizacional.*” 2010.

HERRERA, L. y Antón, W. M. “*Estilo de dirección en una universidad del Perú desde la perspectiva de la Teoría ‘X’ y ‘Y’ de Douglas McGregor.*” En *Investigación Valor Agregado*, 5(1), 50-57, 2018.

MIJARES, K. y Escalante, G. “*Clima organizacional y motivación en el trabajo desde la perspectiva de los trabajadores: caso de estudio: dirección ejecutiva de talento humano en una empresa petroquímica.*” Municipio Valencia, Estado Carabobo, 2018.

ORDOÑEZ, M., Espinoza, E. y Bermúdez, C. “*Evaluación de la percepción del clima laboral en estudiantes universitarios.*” En *Universidad y Sociedad*, 10(5), 212-218, 2018.

PANCHI, V. P. “*La incidencia del clima organizacional en el desarrollo de las organizaciones posmodernas.*” En *Sapientia Organizacional*, 5(9), 173-188, 2018.

PIÑA, R. “*Influencia del liderazgo y la autoridad en el clima organizacional.*” Universidad Militar Nueva Granada, 2016.

ROBBINS, S. P. y Judge, T. A. “*Comportamiento organizacional.*” 15.^a ed. Pearson Educación, 2013.

RUÍZ DÍAZ MORALES, D. “*Clima laboral en empresas públicas y privadas de Asunción.*” En *Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 245-256, 2021.

SEGREDO PÉREZ, A. y otros. “*Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional: una aproximación conceptual.*” En *Información Científica para la Dirección en Salud (INFODIR)*, 0(24), 86-99, 2016.

SEISDEDOS, N. “*El clima laboral y su medida.*” Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2003.

VERA, M. L. U. “*Factores laborales que influyen en el clima laboral del personal de enfermería del Hospital Nacional ‘Carlos Alberto Segúin Escobedo’, Arequipa.*” En *Científica Ágora*, 5(2), e3-e3, 2018.

VILORIA ESCOBAR, J., Pertúz Gutiérrez, S., Daza Corredor, A. y Pedraza Álvarez, L. “Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud.” En *Cubana de Salud Pública*, 42(1), 2016.