

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE AFECTAN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES

KAROL ANDREA GOLONDRINO CASTILLO

STEPHANI SOTO BEDOYA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI, VALLE DEL CAUCA

2022

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE AFECTAN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES

KAROL ANDREA GOLONDRINO CASTILLO

STEPHANI SOTO BEDOYA

Proyecto presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Director de trabajo de grado:

Mg. María Fernanda González

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI, VALLE DEL CAUCA

2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Santiago de Cali, septiembre 20 de 2022

## **AGRADECIMIENTOS**

El resultado de este proyecto se lo dedicamos principalmente a Dios por darnos la vida, salud y sabiduría para poder llevarlo a cabo.

## CONTENIDO

1.	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO .....	13
1.1	TÍTULO DEL PROYECTO .....	13
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.3	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	18
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
1.6	MARCO DE REFERENCIA .....	22
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	46
2.	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	51
2.1.	CONCEPTUALIZACIÓN DE CLIMA LABORAL.....	52
2.2.	LA ESTRUCTURA Y LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES DENTRO DEL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	56
2.3.	ENFOQUES Y MODELOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	57
2.4.	ESCALAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	59
2.5.	MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. ....	61
2.6	MODELOS DE EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL .....	66
2.6	DIMENSIONES QUE CONFORMAN EL CLIMA LABORAL.....	73
3.	APLICACIÓN DEL MÉTODO DE FOCUS GROUP .....	77
4.	HERRAMIENTA DE DIAGRAMA DE AFINIDAD .....	93
5.	CONCLUSIONES.....	102
6.	RECOMENDACIONES.....	104
7.	REFERENCIAS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Las Variables más importantes de la estructura y de los procesos organizacionales.....	56
Cuadro 2. Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer 1968.....	67
Cuadro 3. Nivel jerárquico de los cargos de los entrevistados.....	77

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. El iceberg de la cultura organizacional .....	27
Figura 2. Modelo de Schneider del Clima Laboral .....	57
Figura 3. Modelo de Schneider y Hall de Clima Organizacional .....	57
Figura 4. Modelo del clima organizacional de Litwin y Stringer .....	58
Figura 5. Etapas de medición del Clima Laboral.....	63
Figura.6. Modelo de Encuesta Genérico página 1 .....	68
Figura 7. Modelo de Encuesta Genérico página 2.....	69
Figura.8. Encuesta Clima Organizacional página 1.....	70
Figura.9. Encuesta Clima Organizacional página 2.....	71
Figura.10. Encuesta Clima Organizacional página 3.....	72
Figura 11. Ejemplo Diagrama de Afinidad.....	93
Figura 12. Diagrama de Afinidad ejemplo caso.....	95
Figura 13. Diagrama de Afinidad pregunta número uno.....	96
Figura 14. Diagrama de Afinidad pregunta número dos.....	97
Figura 15. Diagrama de afinidad pregunta número tres.....	98
Figura 16. Diagrama de afinidad pregunta número cuatro.....	99
Figura 16. Diagrama de afinidad pregunta número cinco.....	100

## LISTA DE GRAFICO

Gráfico 1. Indicadores de Bienestar Laboral en Colombia realizado por la consulta Plurum .....	40
Gráfico 2. Los países de la OCDE con más horas de trabajo.....	41

## **RESUMEN**

El clima organizacional es un tema de gran importancia para las empresas, es por ello, necesario que se fomente una buena cultura organizacional para garantizar un mejor índice de productividad en los trabajadores. Existen factores del clima laboral que influyen en gran porcentaje en el desempeño laboral, por lo tanto, son aspectos de estudio claves y relevantes en el desarrollo y gestión de las empresas. Es importante que las empresas logren direccionar de manera positiva para obtener una buena productividad dentro de la organización, ya que esto se traduce a tener un personal más motivado y satisfecho con su labor, como también que se deben desarrollar herramientas de medición del clima laboral, con el objetivo de mejorar y brindarle al trabajador las mejores condiciones laborales, un mejor entorno laboral, una comunicación interna efectiva, ya que así habrá una mayor permanencia, satisfacción laboral, mayor respeto, lealtad y compromiso hacia la organización.

Palabras claves: Recurso humano, entorno laboral, comunicación interna, satisfacción laboral, productividad.

## **ABSTRACT**

The organizational climate is a topic of great importance for companies, this is why, it is necessary to promote a good organizational culture to guarantee a better index of productivity in the workers. There are factors of the work environment that influence a large percentage of job performance. therefore, they are key and relevant study factors in the development and management of companies. It is important that companies manage to direct in a positive way to obtain good productivity within the organization. since this translates into having a more motivated and satisfied staff with their work. It is also necessary to develop tools to measure the work environment, with the objective of improving and providing the worker with the best working conditions, a better work environment, effective internal communication, as this will lead to greater permanence, job satisfaction, respect, loyalty and commitment to the organization.

Key words: Human resources, work environment, internal communication, job satisfaction, productivity

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones al ser entes sociales se caracterizan en que cada individuo que la conforma debe desempeñar una función en específico, desarrollándose una red de relaciones de interdependencia entre sus componentes donde se cumplen funciones diferentes. La variedad de un sistema organizacional se convierte en la medida de complejidad de este, es decir que la variedad se debe a las posibles conductas que pueden tener los individuos en cualquiera de sus partes sea subordinado o subordinante. Las empresas adoptan diferentes tipos de estructura organizacional que les ayuda a alcanzar el logro de metas y objetivos propuestos, que de acuerdo con la manera de operar de cada uno se planifica y coordina el proceso de sus funciones y responsabilidades en cada uno de los integrantes que la conforman y el modo de comunicación interna.

Cuando se habla de resultados y rendimientos existen aspectos cualitativos como el recurso o capital humano, este reúne un valor económico de cualidades y habilidades profesionales que cada persona posee, su importancia radica en que es un factor que hace referencia a la misma productividad de la organización, pero también existen otros factores del entorno los cuales impactan en el desarrollo del trabajo de los empleados y es un complemento indispensable dentro del clima laboral.

La importancia que tiene el clima laboral tiene un valor grande ya que puede afectar aspectos que involucran a sus integrantes de manera directa, desde el punto de vista de eficiencia y rentabilidad, por lo tanto, si no hay un buen manejo en la identificación, control y promoción de un esta, se debe cuestionar ¿Qué consecuencias pueden tener los trabajadores en el desempeño laboral si no perciben un buen clima organizacional en las empresas?

La influencia que tiene el clima laboral en la satisfacción y en la productividad se relaciona con el saber hacer del trabajador, es decir con los comportamientos de las personas, la manera como ejecutan su trabajo, la interacción que tienen con la

empresa, su percepción hacia ella, y las herramientas suministradas que utilizan para desempeñar cada trabajo y con su propia función. El clima organizacional en la actualidad garantiza una mejora significativa en el desempeño tanto individual como colectivo de los empleados de una organización, su importancia radica en que un buen clima laboral es fundamental para un buen desenvolvimiento de cada una de las actividades de la empresa, las cuales permiten lograr las metas propuestas.

En este proyecto de investigación o se utilizara la metodología del enfoque cualitativo, donde se recolectan datos con el fin evidenciar las consecuencias y comportamientos de las personas, en este caso se realiza a trabajadores que desempeñan diferentes cargos y que trabajan para empresas de diferentes sectores económicos.

Para ello los tipos de estudio realizados son el método focus groups y entrevista estructurada las cuales permiten conocer de manera rápida lo que piensan cada uno de los trabajadores acerca del tema de estudio en cuestión. Finalmente, una vez recolectada la información por medio de la herramienta diagrama de afinidad se organizan y sintetizan las ideas sobre el tema global identificando así los factores que afectan el problema o sus posibles causas, esto con el objetivo de recomendar mejoras en la gestión del ambiente laboral y así promover el crecimiento organizacional.

# 1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

## 1.1 TITULO DEL PROYECTO

Factores del clima organizacional que afectan el desempeño laboral de los trabajadores.

## 1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La línea de investigación adoptada es Emprendimiento y Gestión empresarial.

## 1.3 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

**1.3.1 Planteamiento del problema.** Las empresas son un sistema social conformado por un grupo de personas y medios los cuales interactúan de manera mutua, este grupo de individuos unen acciones, energías y sus recursos con el fin de alcanzar objetivos. Las empresas como entes sociales se caracterizan en que cada individuo que la conforma debe desempeñar una función en específico, desarrollándose una red de relaciones de interdependencia entre sus componentes donde se cumplen funciones diferentes lo que se denomina patrón sinérgico (Navarro L. C., 2018)

Los contratos entre las partes son el instrumento y mecanismo por el cual se definen las relaciones de interdependencia como resultado de la división de trabajo. Las organizaciones al ser sistemas abiertos son propensas a ser más vulnerables y variables por lo cual requieren de la integración de buenos manejos de gestión para tenerlas bajo control, ya que entre más tipos de transacciones se realicen dentro de esta, más compleja se vuelve su gestión (Tabaoda Ibarra & Samano Ibarra , 2015)

La variedad de un sistema organizacional se convierte en la medida de complejidad del mismo, es decir que la variedad se debe a las posibles conductas que pueden

tener los individuos en cualquiera de sus partes sea subordinado o subordinante, donde si esta medida nos indica una cantidad grande de conductas que se presentan en ese sistema, esto puede ser indicio de que se puede volver impredecible y por lo cual sería difícil tenerlo bajo control y predecir su comportamiento, por lo cual si se quiere controlar un sistema se debe de tomar gestión en la reducción de variedades, las cuales requieren de autoridad con el fin de mantener un control y orden dentro de ese sistema (Román, 2011).

Las empresas son entes sociales estructurados, las cuales adoptan diferentes tipos de estructura organizacional que les ayuda a alcanzar el logro de metas y objetivos propuestos, que de acuerdo con la manera de operar de cada una se planifica y coordina el proceso de sus funciones y responsabilidades en cada uno de los integrantes que la conforman y el modo de comunicación interna. (Quiroga, 2020).

Dentro de las organizaciones se crean áreas o departamentos que se conforman también como sistemas, los cuales están situados bajo otros sistemas de menor rango. Conformadas jerárquicamente ya que la división de ese trabajo y función específica requiere de un sector o área superior que se encargue de la coordinación y supervisión de esta, que de acuerdo con el grado de exigencia de la organización se desarrollan diferentes tipos de grados de complejidad su estructura. A medida que los elementos en una empresa se especializan en funciones determinadas se vuelve necesario que los colaboradores abandonen dichas funciones y deleguen estas a otros integrantes del sistema con lo cual se genera una relación de interdependencia (Uriarte, 2020).

Las empresas manejan factores cuantitativos que involucran un conjunto de recursos los cuales permiten realizar un análisis de la organización, estos son información de naturaleza numérica los cuales pueden ser contabilizados de una manera fácil y rápida, un ejemplo de esto son los estados financieros los cuales permiten tener un análisis sobre la situación de una organización en términos económicos.

A través de estos también se pueden analizar indicadores de productividad de las empresas los cuales se basan de acuerdo con cantidad y tiempo, o cociente entre cantidad y tiempo empleado, por ejemplo, se puede medir el índice de productividad de una cadena de montaje dividiendo la cantidad de piezas producidas por el tiempo que se empleó en la producción del producto. Es así como por medio de estos factores se logran establecer objetivos los cuales son medibles a través de los números, como, por ejemplo, la obtención de beneficios o rentabilidad, aumentar el valor del mercado, minimizar los costos, incrementar el crecimiento de la empresa o captación de nuevos clientes. (Mata C. , 2021)

Por otro lado, están los factores cualitativos que también son de igual importancia dentro del análisis de toda organización, estos aspectos no son posibles de cuantificar directamente, pero pueden dar una idea o proyección de la organización en un futuro, entre estos se encuentran la valoración del equipo de trabajo, las patentes, las ventajas competitivas, entre otros. Por ejemplo, si una empresa tiene clara cuál es su ventaja competitiva frente al mercado puede marcar una diferencia importante a largo plazo, aunque esto no lo pueda medir o determinar resultados cuantificables al instante, en un periodo posterior si reflejara resultados de acuerdo con la gestión de ese factor (Mata L. , 2021).

Al hablar en términos de resultados y rendimientos en las organizaciones dentro de los aspectos cualitativos se encuentra el recurso o capital humano, este reúne un valor económico de cualidades y habilidades profesionales que cada persona posee, su importancia radica en que es un factor que hace referencia a la misma productividad de la organización. Hay muchos factores dentro de la gestión y desarrollo del equipo humano para mejorarla, como la formación o capacitación del personal con el fin de aumentar sus competencias laborales, de ahí que se categorice una organización como buena de acuerdo con la calidad y trabajo de sus empleados (Valencia, 2005)

Existen otros aspectos que impactan el desarrollo del trabajo de los empleados y es el entorno donde estos realizan su labor, uno de estos es el entorno físico el cual se convierte en un complemento indispensable dentro del clima laboral ya que una buena adecuación y diseño de un puesto de trabajo, es decir la distribución, la iluminación entre otros factores, afecta y tiene un impacto en el desempeño y desarrollo laboral. Aunque muchas empresas no le dan la importancia que debería a una buena adecuación, este es un factor importante que se debe tener en cuenta con el fin de que los colaboradores puedan realizar su labor de una manera más eficiente y que ayuda a retener el talento humano (Santana C. , 2013).

Según Davis et al 2011, citado en (Garcia M. E., 2021) La adecuación y espacio de trabajo tiene un impacto grande el cual está relacionado a los resultados psicológicos y conductuales de las personas, donde interfiere la motivación, la interacción y la satisfacción laboral, los entornos laborales son relacionados en un proceso que transita de algo familiar y predecible a algo que no es definido, con varias ubicaciones físicas, por lo cual las empresas tienden a adecuar espacios u oficinas que sean innovadoras, diseñando estilos de trabajo en grupos los cuales son más flexibles y cómodos y los cuales tienen un efecto importante en como las personas realizan su trabajo (Navarro F. , El Clima Laboral y los Recursos Humanos, 2014).

Un espacio de trabajo es donde la mayoría de las personas pasan su mayor tiempo del día, es por eso que las empresas deben buscar una buena adecuación para sus colaboradores y no solo el factor físico si no lo que respecta al ambiente laboral. El clima laboral es definido como el ambiente humano y físico en el que se desarrolla un trabajo cotidiano, muchos afirman que el clima laboral define la personalidad de la empresa donde poco a poco se va estructurando con características que son propias de cada organización, conformado por el estilo en la dirección, la cultura de la empresa, el comportamiento de sus integrantes, la forma en que se desarrolla el trabajo, la forma de relacionarse entre estos y con la empresa, entre otras variables, por lo tanto resulta un poco complejo tener una visión clara del clima laboral de la

organización y la gestión que se debe ejercer sobre esta (Navarro F. , El Clima Laboral y los Recursos Humanos, s.f.)

Dentro de las organizaciones las personas conviven en ambientes que son complejos y dinámicos, esto genera comportamientos que influyen en el funcionamiento de la empresa, es por esto por lo que el clima laboral repercute en la motivación y comportamiento de sus miembros, por lo cual un buen diagnóstico del clima permite evidenciar acerca de los procesos que lo afectan, y así generar estrategias que permitan cambiar actitudes y comportamientos con el fin de mejorarlos. (Segredo, 2013)

En muchos años el clima organizacional ha sido un tema de estudio e investigaciones en los últimos años ya que tiene una relación importante en el efecto que causa en el desempeño y satisfacción laboral de los trabajadores. Muchas evidencias sobre su importancia radican en la práctica de estos estudios en grandes empresas las cuales tuvieron mejores resultados en cuanto a rentabilidad (Galicia Villanueva , Garcia Oliver, & Hernandez Cruz , 2017).

La importancia que tiene el clima laboral se refiere en que el comportamiento de un trabajador no depende tanto de los factores existentes en la organización, sino de las percepciones que tenga este de esos factores, sin embargo, estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades dentro de la organización, además de otras experiencias que tenga cada individuo con la empresa, como por ejemplo su reconocimiento dentro de esta y su satisfacción laboral. (Quintero, Africano , & Faria, 2008).

La importancia que tiene el clima laboral tiene un valor grande ya que puede afectar aspectos que involucran a sus integrantes de manera directa, desde el punto de vista de eficiencia y rentabilidad para una organización, por lo tanto, si no hay un buen manejo en la identificación, control y promoción de un buen clima organizacional, se llega a la pregunta de ¿Qué consecuencias pueden tener los

trabajadores en el desempeño laboral si no perciben un buen clima organizacional en las empresas?

**1.3.2 Formulación del problema.** ¿Qué consecuencias pueden tener los trabajadores en el desempeño laboral si no perciben un buen clima organizacional en las empresas?

¿Cuáles son las principales variables relacionadas con un buen clima laboral?

¿Cuáles son los factores de comportamiento de los trabajadores en su entorno laboral y su rendimiento?

¿Cuáles son las recomendaciones para mejorar el clima laboral de acuerdo con el desempeño de los trabajadores?

**1.3.1. Sistematización del problema.** ¿Cuáles son los factores que influyen en el clima laboral para mejorar el desempeño y productividad laboral y que recomendaciones se dan acorde con las necesidades de los trabajadores?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

**1.4.1. Objetivo general.** Identificar los principales factores del clima organizacional que permita aumentar la satisfacción y el desempeño laboral de los empleados.

**1.4.2 Objetivos específicos.**

- Reconocer las principales variables relacionadas con un buen clima organizacional.
- Identificar factores de comportamiento de los trabajadores en su entorno laboral y su rendimiento.

- Plantear recomendaciones para mejorar el clima laboral de acuerdo con el desempeño de los trabajadores.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Muchas empresas no tienen una constante identificación, conocimiento y desarrollo de un buen clima organizacional dejando de lado la importancia y el efecto que este tiene en muchos aspectos laborales en los trabajadores. Este descuido puede llevar a muchos problemas los cuales repercuten en la productividad en general de las empresas y por ende se convierte en un obstáculo para la obtención de objetivos organizacionales. Según un estudio realizado por Preparing for take-off, “la cifra de rotación de personal a nivel mundial, aumento en un 23% en los últimos años en donde se encontró que una de las mejoras continuas identificada fue el impacto del clima laboral en los trabajadores en las empresas”. (acsendo, 2018)

Descuidar el clima organizacional en aspectos como las relaciones que se establecen dentro de los lugares y espacios de trabajo, la no medición de la satisfacción laboral de los colaboradores puede llevar a un rendimiento bajo de las empresas como también a una alta rotación de personal. Por eso es importante tener una buena ejecución en los procesos de reclutamiento y selección del recurso humano, como también tener buenas estrategias de integración para los nuevos colaboradores, por ejemplo cuando un colaborador llega a entablar relaciones pocos saludables con sus demás compañeros de trabajo, lo lleva a un estado de incomodidad, en el cual se le dificulta la adaptación al lugar de trabajo, tener una buena comunicación y poder trabajar en equipo, provocando una baja motivación para acudir al lugar de trabajo, pues supone experimentar un mal momento que por ende desmejorara su productividad y/o buscara un nuevo lugar laboral (acsendo, 2018)

Un mal clima laboral promueve actitudes en los colaboradores los cuales los lleva a tener factores de riesgo psicosocial, accidentes y enfermedades ocupacionales,

ausencias medicas que muchas veces son injustificadas, donde se potencia el ausentismo en el trabajo y la rotación laboral. En situaciones de crisis muchas empresas piden a sus colaboradores que se adapten a presiones en donde estos no pueden protestar, y en donde el trabajador por la necesidad de conservar un puesto de trabajo se convierte en una lucha psicológica y emocional para este, desarrollándose así un ambiente laboral desfavorable donde las personas caerán en un continuo desgaste físico y mental el cual repercute en el desempeño de sus actividades laborales. (Camacho Rodriguez & Mayorga, 2017)

El clima organizacional se convierte en un factor que interviene en la conducta de los empleados, de los cuales depende que sus capacidades, relaciones y su productividad se vean alterados ya sea de manera positiva o negativa dentro de la organización, de allí la importancia en que las empresas conozcan y tomen conciencia de la importancia de tener un buen clima manteniendo un equilibrio el cual garantice el cuidado y bienestar de sus colaboradores ya que son el recurso más importante que estas tienen, y son los que logran el desarrollo eficaz y eficiente dentro de la empresa (Moreno et al, 2008).

La influencia que tiene el clima laboral en la satisfacción y en la productividad se relaciona con el saber hacer del trabajador, es decir con los comportamientos de las personas, la manera como ejecutan su trabajo, la interacción que tienen con la empresa, su percepción hacia ella, con las herramientas suministradas que utilizan para desempeñar cada trabajo y con su propia función. Cuando los empleados se sienten felices y satisfechos en relación con las condiciones de trabajo recibidas por su empleador, y en el trato con sus superiores o jefes y demás compañeros, estos se vuelven más eficientes en su labor, y esto conlleva de manera significativa a una mejor productividad de manera global (Ortiz & Cruz, 2008).

Las personas no se limitan a existir y trabajar, siempre hay una meta por autorrealizarse y superarse lo cual influye en buscar desempeñarse en un cargo que le agrada, donde puedan generar proyectos que le enriquezcan como persona

y por ende buscan un ambiente agradable para desarrollarse, con lo cual, si no consiguen satisfacer dichas necesidades, decidirán abandonar estos lugares y optar por nuevas búsquedas laborales. Es entonces donde las empresas a parte de invertir en tecnología y otros recursos para ser más competitivos se preocupan primero por la valoración de su equipo humano de trabajo, y así lograr que las personas se sientan más comprometidas con la organización y en donde puedan alinear sus propósitos y metas con la misión y visión de la empresa. (Hernandez E. , 2015).

Una conducción deficiente del clima organizacional puede tener consecuencias las cuales no serían convenientes para las empresas ya que lleva a que los equipos no trabajen con entusiasmo ni disposición a lograr sus metas, lo que afecta su desempeño y repercute en resultados negativos para la organización. Además de mermar la capacidad de un equipo de trabajo, y afectar la productividad de los negocios. Si no es controlado a tiempo, es difícil aplacar el efecto contagioso que tienen las actitudes apáticas de algunos trabajadores, ya sea de manera individual o conjunta (eb consulting , 2020)

Un ejemplo de lo anterior se muestra en la empresa Ethics Global, la cual expresa que un mal manejo del clima laboral “tiene que ver con un círculo vicioso que conlleva nefastos efectos”, entre estos se encuentra conflictos entre compañeros, debido a la falta de sentimiento de pertenencia a un equipo, trabajadores poco valorados, producto de la falta de comunicación, una mala remuneración que tiene que ver con el desequilibrio entre los salarios económicos y emocionales, estrés laboral, que puede desencadenar enfermedades en los trabajadores como depresión, ansiedad, males estomacales e incluso neurosis. Todo esto repercute en resultados negativos para la empresa, la que debe abordar obligatoriamente la salud ocupacional de sus trabajadores y los costos asociados al ausentismo y rotación laboral (eb consulting , 2020).

## 1.6 MARCO DE REFERENCIA

**1.6.1 Marco Teórico.** En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más importante apoyarse de los aportes que influyen en la historia del comportamiento organizacional.

Las teorías del comportamiento organizacional se basan en un factor importante que es la comunicación, la cual se ha venido desarrollando y realizado varios análisis a través de los años. Hacia los años 1900, Henry Fayol como representante de la teoría clásica del comportamiento organizacional baso sus investigaciones con la concepción de que las organizaciones tienen una división racional de trabajo donde se centra en la estructura de esta y las personas que la conforman, sus lineamientos fueron la posición de factores como la división de trabajo, la autoridad, disciplina, unidad de mando, dirección y subordinación (Ludeña, 2020).

Por otro lado, se encuentra la teoría basada en la motivación y las necesidades humanas planteada por Abrahán Maslow hacia el año 1943, la cual se fundamentó en las necesidades de las personas en un orden de prioridades, es decir estructuradas jerárquicamente como elementos que motivan a los individuos, donde desarrolla una pirámide de necesidades las cuales consisten que a medida que las personas satisfacen unas necesidades surgen otras que afectan el comportamiento de los individuos, entre ellas se encuentran las necesidades fisiológicas, necesidades de amor afecto y pertenencia, necesidades de estima y necesidades de auto-realización (Quintero J. , 2011).

Entre los años 1876 y 1888, Iván Pávlov expuso el enfoque conductista el cual se basó en el estudio de la conducta observable para poder controlarla y predecirla. La escuela conductista se originó a raíz de que el enfoque clásico no lograba la eficiencia esperada en los centros de trabajo, para muchos gerentes y directivos, los trabajadores no seguían los patrones de conducta que se habían pronosticado

o que se esperaban por lo cual muchos de los estudios realizados por los teóricos de la época como Hugo Münsterberg, Elton Mayo y Chester Barnard entre otros, reforzaron la teoría clásica de la organización basados en la sociología y la psicología haciendo énfasis en el estudio de los individuos en vez de la estructura y las tareas que estos realizaban (Gonzalez J. , s.f.)

El enfoque conductista basado en las investigaciones de Pávlov sobre la corriente psicológica centro su estudio en la observación de animales y seres humanos con el objeto de establecer y definir leyes comunes de comportamientos, una de sus aportaciones fue la teoría del condicionamiento clásico el cual consistió en generar una conexión entre estímulo neutro, la cual antes de la creación de esta asociación es incapaz de generar una respuesta concreta y una respuesta refleja automática. (Alabau, 2019)

La escuela conductista fue referida dentro la administración a raíz de varios estudios realizados basados en la sociología y la psicología y otros campos relacionados donde se buscaba proponer formas eficaces de dirigir las personas dentro de las organizaciones, a raíz de esta teoría se tuvo una visión más amplia en la práctica de la administración la cual se basó en el comportamiento humano. (Jem, 2011)

Desde otro enfoque y como aporte al modelo de la administración se encuentra la teoría humanista desarrollada por George Elton Mayo entre los año 1880-1949, la cual estuvo basada en la importancia de los valores y las necesidades humanas convirtiendo una perspectiva distinta de la gestión administrativa, ya que se empezó a tener una valoración más importante y diferente de las personas como parte de la organización, con el fin de que estas últimas alcanzaran sus objetivos y que la empresa funcione de una manera adecuada. La consideración del capital humano como recurso y activo importante, resaltan la importancia de las personas o colaboradores para alcanzar un propósito organizacional, como una mayor productividad y un valor para los accionistas. La teoría humanista se enfoca en la

motivación al interior con el fin de incrementar la calificación del personal de trabajo y la productividad en general. Dentro de los objetivos de gestión se encuentra la incorporación de valores como el crecimiento personal y el bienestar de los trabajadores (Aguirre, 2018)

Entre los estudios realizados por Elton Mayo, se encuentra el estudio en Hawthorne, el cual se basó en el efecto que las características físicas del ambiente de trabajo tenían en la productividad del trabajo, el experimento tuvo resultados en donde cada vez que aumentaban la luz en una subsidiaria aumentaba la productividad de los trabajadores; pero que igual cuando bajaron la intensidad de la luz la productividad siguió incrementando, se llegó a conclusiones que los trabajadores se sentían importantes ya que estaban siendo observados. El movimiento de las relaciones humanas se basaba en la creencia de que existe un vínculo importante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad (Santos, s.f.)

Según lo anterior dentro del estudio en Hawthorne encontraron que las condiciones del ambiente laboral tenía más importancia que las mismas condiciones físicas, ya que un nuevo conjunto de investigaciones en un pequeño grupo de trabajadores se interfirieron otras variables como aumento de sueldo, se introdujeron periodos de descanso y se redujo la jornada laboral, y aunque los resultados fueron ambiguos ya que el desempeño no era uniforme, se analizó que los incentivos económicos no eran la causa del aumento en la productividad, sino que era una cadena de actitudes que afectaban ese incremento, y como estos se habían seleccionado como un grupo para recibir atención especial, se llegó a la conclusión de que los empleados podrían poner más empeño en su trabajo si estos perciben que sus jefes o gerentes se interesan más por su bienestar (Peiro, 2021).

La teoría X y Y, de Douglas Mc Gregor, hacia el año 1960 la definió o la denominaba el lado humano de las organizaciones, esta teoría muestra dos formas de

pensamiento de los directivos o gerentes, de diferentes y ejemplificadas a través de incógnitas. Llamo teoría X al concepto en el que los gerentes consideran que el trabajador no le gusta trabajar, y estos piensan que es necesario forzar por medio de amenazas con castigos con el propósito de que estos logren los objetivos, por lo cual se piensa que el individuo que normalmente evita cualquier responsabilidad tiene poca ambición y busca seguridad únicamente. Por el contrario, Mc Gregor denominó a la teoría Y a aquella forma de pensamiento por parte de los directivos donde se considera que no es necesario cualquier forma de coacción para que los empleados logren objetivos, y se piensa que estos buscan responsabilidades, y poseen una alta imaginación, creatividad, que le servirá a la organización (Aguilar, 2019).

Desde esa perspectiva el clima laboral se considera como un vínculo entre las características propias de la empresa y el comportamiento individual de sus miembros. Donde la importancia que tiene el estudio del clima laboral en una empresa se sustenta en que este tiene un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la empresa. (Giraldo et al, 2011) Este se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el cómo se dan las relaciones interpersonales." (Bordas, 2016)

**1.6.2. Marco conceptual.** Es importante identificar la diferencia que hay entre el clima organizacional y clima laboral. El clima organizacional es definido como el conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, es decir se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y que son percibidas por los trabajadores. Mientras que el clima laboral se define como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y este influye en la satisfacción y en la productividad laboral (Gonzalez F. , 2017)

Muchos autores han debatido ampliamente el concepto de Clima organizacional el cual lo han definido como: "la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1992, p 49)

El concepto de clima laboral se define como el resultado de las percepciones de los trabajadores asociados a su ambiente de trabajo, mientras que la cultura es el conjunto de comportamientos, ideas y sentimientos compartidos que describen la forma en que se trabaja en una organización y que por lo tanto la definen, las percepciones del ambiente que definen al clima se caracterizan porque pueden ser variables entre las personas, lo que se conoce como fuerza del clima laboral. La cultura organizacional es la tendencia más notable en el campo de los estudios organizacionales. Puede incluso llegar a afirmarse que el término cultura se ha convertido en una palabra obligada del lenguaje de los círculos gerenciales (Gomez et al , 2013)

El concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas, cuando a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo (1972), se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional, se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización (García C. , 2005)

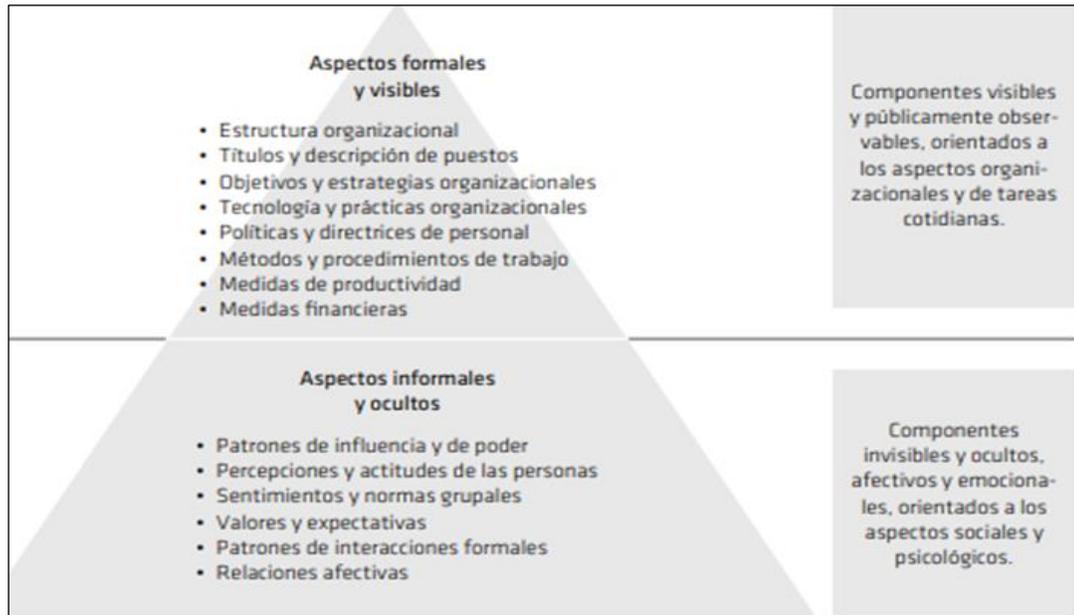
Por otra parte, el clima puede ser visto desde la perspectiva de atributos de la organización, cuyas características influyen en las percepciones que las personas construyen sobre ellas. Esta concepción conduce a la medición objetiva de las propiedades y procesos de la organización, tal como la plantea Payne (1976, p. 33), quien analiza el clima como resultado de las experiencias vividas por los individuos en la organización, el conocimiento de los objetivos, el grado de formalización de su

estructura en términos de centralización, especialización, e incorporación y uso de la tecnología (Ucros & Gamboa , 2009, p 181).

Desde esta mirada, las organizaciones se entienden como culturas; es decir la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino es algo que las organizaciones son. Entre tanto como menciona, la cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un iceberg, en la parte que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos y descripciones de los puestos, y políticas de administración de Recursos Humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. (Ucros & Gamboa , 2009, p 181)

En la siguiente figura se relaciona las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura (Garcia C. , 2005) En la ilustración 1, presentando el iceberg de la cultura organizacional.

Figura 1. El iceberg de la cultura organizacional



Fuente: Idalberto Chiavenato (1993)

El clima organizacional determina la forma en que los trabajadores perciben su ambiente de trabajo, a su vez el trabajador con su actitud o estado anímico influye sobre el clima es decir el clima organizacional es una variable independiente y a la vez interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y las motivaciones y actitudes de las personas que luego se traducen en conductas y comportamientos laborales tales como: desempeño, eficiencia, productividad, calidad en la atención al cliente, satisfacción personal, el compromiso institucional, entre otras variables determinantes en su desempeño y relación con la empresa en general (Jojoa , 2017).

**1.6.2.1 Factores que influyen en el Clima Organizacional.** Una de las variables que interacciona de manera directa con el clima laboral es la satisfacción laboral, con el estudio de esta variable los gerentes pueden obtener información muy valiosa con respecto al efecto que producen las normas, las políticas y las disposiciones generales de la empresa para la toma de decisiones adecuadas y lo más importante que se tenga en cuenta a los empleados quienes son los que sienten realmente un

gusto o disgusto tanto por lo que la empresa les da y como este mismo factor les permite ejecutar sus labores (Mendez et al, 2018).

Las posibles causas que originan el problema, pueden ser la falta de orientación a los empleados hacia la consecución de logros, o de ausencias y falencias de programas de bienestar por parte de la organización. Se debe mencionar que uno de los objetivos propuestos es lograr disminuir en algún porcentaje las problemáticas encontradas en el diagnóstico de la organización, y brindarle a ella la oportunidad de gestionar y promocionar eficazmente los recursos necesarios, para obtener y ofrecer programas que posibiliten mejorar el bienestar psicológico de los colaboradores (Guerrero et al, 2012). Para ello, es preciso analizar el diseño de los puestos, cargos, roles y posiciones de acuerdo con las características y competencias específicas del personal para que no haya empleados ubicados en áreas donde puedan sentirse desmotivados (Venotulo, 2009).

En consecuencia “Dentro del clima organizacional existen diferentes causas que ocasionan este problema la falta de motivación, capacitación, comunicación, liderazgo, por lo que se debe prestar mayor atención a las relaciones interpersonales de los trabajadores y tener en cuenta que los trabajadores son el componente principal para alcanzar los objetivos de la empresa, lo que hace necesario conocer y destacar factores que repercuten en la generación del clima organizacional como la estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad”. (Moncayo et al, 2015)

Otro de los aspectos objetivos o tangibles es la remuneración o salario, en este caso se alude a todo tipo de compensaciones tiene una relación directa con el de vida, además también con el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo por se incluye este factor primordial entre los componentes subjetivos ,o sujetos a la percepción de la persona ,ya que las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de su expectativa no solo laboral si no también vital. (Valencia et al , 2020)

Dentro del capital se considera también el desarrollo tecnológico. A través del avance tecnológico el individuo ha sido capaz de diferenciar y ampliar sus Horizontes, logrando alcanzar sus objetivos en menor tiempo. Con este progreso tecnológico la sociedad ha mejorado su nivel de producción, hoy se produce más de lo que se generaba hace tan solo años atrás, su influencia ha podido crear economías a gran escala existiendo actualmente varias empresas que tienen dominio mundial de los mercados. La inversión de capital de trabajo crea grandes beneficios a nivel empresarial; al crecer el capital productivo, crece la oferta de trabajo, crece la remuneración para el trabajador, y por ende se mejora la calidad de vida de las familias dentro de la sociedad (Cornejo & Tapia , 2011).

1.6.2.2 Importancia del Clima laboral en las empresas. El clima organizacional en la actualidad garantiza una mejora significativa en el desempeño tanto individual como colectivo de los empleados de una organización, su importancia radica en que un buen clima laboral es fundamental para un buen desenvolvimiento de cada una de las actividades de la empresa, las cuales permiten lograr las metas propuestas. Por consiguiente, el clima laboral es un buen indicador en el crecimiento de la empresa, el cual está condicionado por diferentes factores, que van desde las normas internas de funcionamiento, como las condiciones ergonómicas del puesto o lugar de trabajo. autores (Castro L. , 2017).

La relación entre los empleados y los directivos de una empresa y la generación de un buen clima laboral definen el compromiso organizacional, en donde se toma una estructura orientada al cumplimiento de las misión y visión de las empresas, cuando los trabajadores no se comprometen con la organización esto conlleva a una reducción de la eficacia de la organización, por el contrario si se cuenta y se mantiene un personal comprometido el desempeño de sus actividades será más eficiente, estos tendrán menos posibilidades de renunciar y por consiguiente habrá menos rotación en la empresa y se evitara costos por contrataciones nuevas. Por otro lado, cabe precisar que los empleados comprometidos y calificados no requerirán de supervisión ya que estos conocen la importancia y las gratificaciones,

la capacitación al personal, la política salarial, el apoyo social, las políticas de bienestar, las oportunidades de ascenso entre otros aspectos influirán de manera significativa en el clima. Acompañada del liderazgo, el estilo de liderazgo y supervisión, el ejercicio y aplicación del poder, las políticas de la empresa, el carisma y la influencia del líder, la autoridad ejercida, la confianza del líder con los subordinados valor al integrar sus metas con las organizacionales pensando en ambas a nivel personal. (Soberanes & De las Fuentes Islas , 2009)

Es importante tener claro que los trabajadores son el instrumento competitivo de una organización, razón por la cual se debe valorar y prestar la atención adecuada hacia ellos, una organización que lleve una disciplina demasiado rígida, con muchas presiones, solo logrará que haya un mal Clima Laboral lo que causará bajo rendimiento, baja productividad, poca satisfacción en los trabajadores que no logran adaptarse fácil al ritmo de trabajo lo que podría llevar a las constantes renuncias dentro de la organización y esto llevaría a aumentar los costos dentro de esta por nuevas contrataciones, poca eficiencia y eficacia en el trabajo y baja calidad de los servicios que dentro de ésta se desarrollen (Hernandez, 2014).

Unos colaboradores comprometidos y calificados no requerirán de supervisión ya que estos conocen la importancia y las gratificaciones, la capacitación al personal, la política salarial, el apoyo social, las políticas de bienestar, las oportunidades de ascenso entre otros aspectos que influirán de manera significativa en el clima. Acompañada del liderazgo, el estilo de liderazgo y supervisión, el ejercicio y aplicación del poder, las políticas de la empresa, el carisma y la influencia del líder, la autoridad ejercida, la confianza del líder con los subordinados valor al integrar sus metas con las organizacionales pensando en ambas a nivel personal (Soberanes & De las Fuentes Islas , 2009).

Otro de los aspectos que ayudan a que el individuo se sienta cómodo en la organización es la protección dentro de la misma, esto será posible con la

implementación de estándares de seguridad, higiene, morales, económicos y legales con los que se sentirán seguros y recibirán un mejor desempeño del empleado. Hay dos factores que intervienen en el clima laboral y la competitividad de una organización relacionándose con la situación laboral como las Políticas de personal que se aplican tales como: el reconocimiento al esfuerzo y la productividad personal, los programas de incentivos y gratificaciones, la capacitación al personal, la política salarial, el apoyo social, las políticas de bienestar, las oportunidades de ascenso entre otros aspectos influirán de manera significativa en el clima. Acompañada del liderazgo, el estilo de liderazgo y supervisión, el ejercicio y aplicación del poder, las políticas de la empresa, el carisma y la influencia del líder, la autoridad ejercida, la confianza del líder con los subordinados. (Moreno et al, 2008)

El esfuerzo requerido en el desempeño de las actividades en su área de trabajo así mismo la secuencia de actividades para la ejecución de este interviniendo los factores físicos: Como la calidad y modernidad de las instalaciones, las condiciones de iluminación, ventilación, ruido y humedad, el estado operativo de la maquinaria, las herramientas, el mobiliario y los artículos de trabajo. Entorno social: es un conjunto de instrumentos ideales para el desarrollo de todas las actividades que realizan los empleados, al haber mejores condiciones de trabajo mejor será la calidad de vida del empleado y este a su vez retribuirá a la organización un mejor laboral. Todos estos factores condicionaran el clima organizacional y este influirá sobre el rendimiento y desempeño del personal, siendo importantes para la calidad del trabajo y la atención al cliente, la productividad y la rentabilidad, así mismo sobre su satisfacción personal, afectando directamente a la cohesión e identificación organizacional. (Guevara, 2016)

**1.6.2.3 Desempeño Laboral.** El concepto de Desempeño Laboral, según Bohórquez, se puede definir como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado” **(Araujo & Guerra , 2007)**. En este el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran como un sistema de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que las empresas esperan de los trabajadores, de acuerdo con las exigencias de la organización.

Según el autor Idalberto Chiavenato “el desempeño laboral se define como la eficacia que demuestra el trabajador al realizar su trabajo, la cual esta resulta necesaria en las empresas, donde se convierte en una ventaja competitiva en la actualidad”. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones, 2011)

El término del desempeño fue utilizado a finales del siglo XIX, (Naranjo, 20129). Este se utilizó en la importancia a los acontecimientos y méritos de los oficiales de la época, quienes presentaban sus informes en un tiempo específico y determinado a sus subordinados, según Strauss (1981) citado por (Herrera, 2016).

Posteriormente en Estados Unidos surgió la necesidad de organizar grupos y administrar armamento para las batallas por lo cual se requería designar a cada quien su puesto de acuerdo con el esfuerzo físico que ellos demostraban, por lo tanto, se empezó a valorar el termino, aunque en esa época no se le conocía o denominaba con ese nombre si no que le llamaban descripción de puestos (Iranzo, 2017)

Según Maristany (2000) afirma que el termino desempeño Laboral surgió a principios del siglo XX en los Estados Unidos y este empezó a aplicar primero a los vendedores que se contrataban por el gobierno, como también se aplicó al ejército hacia el año 1916 en EE.UU donde se empezó a utilizar el término como tal, y en el

cual el método que se utilizaba era el de asignar a un jefe por cada trabajador para realizar informes basados en el desempeño de cada individuo, en donde también se le asignaban colores en relación al nivel de rendimiento que estos demostraban. (Panaifo, 2015).

Posteriormente en los siguientes años el término desempeño laboral se empezó a convertir en una herramienta para medir el funcionamiento de cada puesto del área productiva, donde se tenía en cuenta la retroalimentación de esas evaluaciones o mediciones a los trabajadores, con el fin de que estos tuvieran conocimiento de su nivel de eficiencia (Mendez, 2000).

El desempeño laboral no se debe basar de acuerdo y exclusivamente a test psicométricos o tipos de evaluaciones, también es importante utilizar técnicas donde se tomen la experiencia laboral y las conductas que manifiestan las personas en el desempeño de un puesto de trabajo (Flores, 2007). Es así como el desempeño laboral se basa en las conductas observadas o aquellas acciones que ejecuta un trabajador las cuales pueden ser medidas a través de sus capacidades y el grado en que estas contribuyen a las organizaciones (Aamodt, 2020, p 237).

El desempeño laboral se vincula con la capacidad de organizar y coordinar todas las actividades donde al unirse conforman un comportamiento en las personas involucradas en el proceso productivo. Es por esto por lo que el desempeño laboral es un determinante que actúa como piedra angular para el logro de la efectividad y el éxito de las organizaciones, donde está no solo se deben interesar por medirlo si no también por mejorarlo (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2009, p 78).

El desempeño laboral está ligado a muchos aspectos individuales de cada persona, las cuales están conformadas por las destrezas y conocimientos que adquiere cada uno, características que influyen en la competitividad de las organizaciones. (Milkovich & Boudreau , 1994).

Las organizaciones se enfrentan constantemente a cambios tanto externos como internos para poder permanecer dentro del mercado y por ende para ser más competitivos, ya que cada vez se abren más organizaciones que amenazan esa permanencia, es por eso que dentro de las características que conforman esa competitividad se encuentran factores como las competencias y conocimientos que tienen los trabajadores, y es donde las empresas buscan medir el desempeño laboral para así mismo actuar y efectuar estrategias que permitan mejorar ese desempeño (Castro P. , 2016).

Hay muchos factores que inciden en la rotación de personal dentro de las empresas entre ellos se encuentra la baja eficiencia de los colaboradores en las labores asignadas por parte de los empleadores, siendo una muestra de que no se cumple con las habilidades y competencias que requiere el puesto de trabajo asignado, donde es importante resaltar la importancia en medir el desempeño laboral. Muchas organizaciones exitosas a nivel global muestran la importancia en la medición del desempeño laboral como primera medida, donde invierten recursos financieros para medir y mantener ese buen desempeño de los colaboradores con el objetivo de mejorar la competitividad y donde se puedan tomar correctas acciones en la gestión empresarial. (Apaza, 2018)

El desempeño has sido tema de investigación y análisis organizacional durante mucho tiempo donde se justifica su estudio ya que las empresas necesitan entender y explicar los factores que inciden y están relacionados al crecimiento y efectividad de las organizaciones (Choi et al, 2018).

**1.6.2.4 La productividad Laboral.** A partir de los últimos 10 años la preocupación por la productividad ha evolucionado hasta que el recurso humano ha pasado a ser considerado como un factor central. La proliferación de modelos organizacionales pendientes de conseguir niveles de productividad más altos ha significado también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores de los valores de la organización. El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente y así permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad (**Torrecilla , 2018**).

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas, el indicador más sencillo son los ingresos por empleados, el cual representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar (Torrecilla , 2018).

**1.6.2.5 Concepto de liderazgo.** “El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” Según Gómez (2002) citado por (**Serrano & Portalanza, 2014**) Para Davis y Newstrom (2003) el Liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos.

Payeras (2004) lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos. Esta

influencia se desarrolla a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan, generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento. (Tamashiro, 2004)

El principio primordial del liderazgo es que las personas tienden a seguir a quienes pueden ayudarlos a lograr sus metas. En este sentido el rol del líder es lograr que la organización genere relaciones que permita obtener los resultados esperados, ya que los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido, llegando a transformar el contexto (Koontz et al, 2001, p 412).

Según Robbins & Judge (2009), citado por (Serrano & Portalanza, 2014). “La efectividad del líder está dada por su habilidad para lograr que las organizaciones alcancen las metas planteadas considerando su habilidad para influir sobre el proceder de los demás”.

Por eso el liderazgo se desarrolla con una visión integrada por el líder, el talento humano y la organización, encauzada a la búsqueda de la calidad y excelencia organizacional (Cruz et al, 2011).

Desde esta perspectiva, el rol del liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización. (Perdomo & Prieto , 2009). Para lograrlo el líder debe poseer la capacidad social y cognitiva para aportar, crear y desarrollar equipos altamente efectivos (Uribe et al, 2009, p 58).

Como efecto de lo antepuesto se generará al interior de las organizaciones procesos de liderazgo flexibles que acrecienten las capacidades para analizar e interpretar el entorno y favorezcan al cambio organizacional para responder efectivamente a las amenazas y oportunidades (Robles et al, 2013, p 397)

**1.6.2.6 Trabajo en equipo.** Los colaboradores de una empresa comparten muchas horas del día en el ámbito laboral, por eso muchas veces se consideran como una segunda familia, por lo cual dentro de esta convivencia entre compañeros de trabajo a veces surgen conflictos, diferencias y hasta peleas que, según Bumerán, afectan en un 19% la percepción del clima laboral (Bonilla P. , 2022).

**1.6.2.7 Comunicación interna.** Muchas empresas se centran más en la comunicación externa que en la interna. Esto puede explicar que el 80% de las veces la comunicación interna aparezca como un área por mejorar. De hecho, muchas empresas buscan cada vez más formas para hacerse cargo de esto y así evitar malentendidos entre los empleadores y trabajadores (Bonilla P. , 2022).

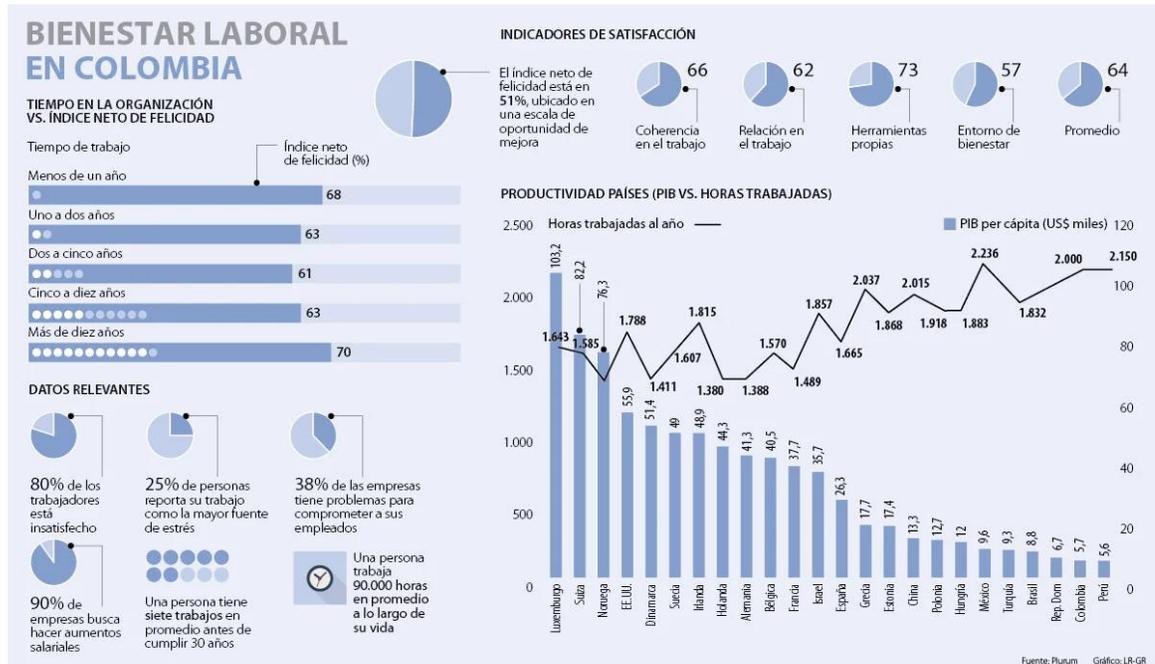
**1.6.2.8 Satisfacción Laboral.** (Espinoza & Muñoz , 2011, p 13) hace referencia a que, el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades de los miembros, tiende a mostrarse favorable y positivo; si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, este tiende a mostrarse desfavorable y negativo.

El Clima laboral puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas, como saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador. En términos más prácticos, el Clima laboral depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en la empresa, de la naturaleza del negocio y de la etapa de vida de la empresa. (Brancato & Juri, 2011, p 10)

**1.6.3. Marco Contextual.** El clima laboral en Colombia en un panorama general no ha sido muy favorable en los últimos tiempos, según estudios ocho de cada diez personas en el país dicen estar insatisfechas con su empleo. Según la consultora Plurum el 80% de los empleados en Pymes en el país no se sienten a gusto con su trabajo, siendo altos los índices de desmotivación laboral, según los resultados de análisis la causa se relaciona con una gestión ineficiente del clima organizacional, donde las personas presentaron mayor estrés laboral y descontento con su trabajo. **(Montes, 2019).**

Como se muestran en la gráfica, el 25% de personas reporta su trabajo como la mayor fuente de estrés a la que están sometidos, en cuanto a las empresas, alrededor de 38% tiene problemas para comprometer a sus colaboradores, esa falta de pertenencia por un puesto de trabajo en la empresa provoca que, en promedio, una persona trabaje en siete empresas distintas antes de cumplir 30 años. También se muestra que los indicadores de satisfacción tienden a decrecer conforme pasa el tiempo, de acuerdo con estos resultados el índice neto de felicidad de una persona va disminuyendo en los primeros cinco años dentro de una organización, donde pasa de 68% en el primer año a un 61% entre el cuarto y quinto año. Sin embargo el índice de felicidad va aumentando tras llevar o cumplir más de 10 años donde se alcanza un 70% tras superar ese periodo de tiempo (Montes, 2019).

Gráfico 1. Indicadores de Bienestar Laboral en Colombia realizado por la consulta Plurum



Fuente: Revista la Republica Consultora Plurum (2019).

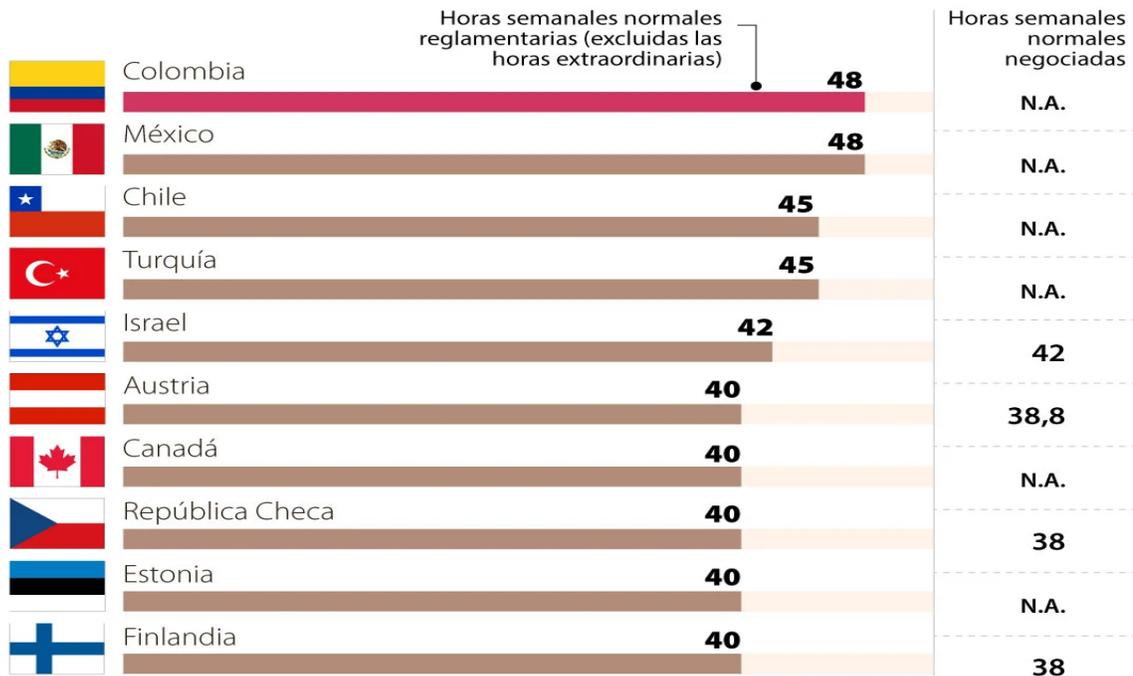
Por otro lado, la revista dinero a través de la organización mundial de la salud (OIT) Colombia es uno de los países que tiene más exceso de horas laborales a la semana, lo cual genera descontento laboral. Con esto también se evidencia que los países con mayores índices de productividad poseen la menor cantidad de horario laboral, por lo cual se cree que hay una necesidad urgente en que se creen estrategias para desarrollar un mejor ambiente de trabajo y así mejorar el compromiso de los colaboradores en las empresas (Semana, Felicidad, una clave para aumentar la productividad. Semana. , 2018).

Como se muestra en la figura XX, según las Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Oce) los horarios laborales de los países en relación se encuentran en un promedio de 40 horas a la semana, pero Colombia y México son los que tienen los máximos legales más altos que equivalen a 48 horas a la semana, sin embargo, en Colombia este año se aprobó un proyecto con el que se reduce seis horas la jornada laboral a 42 horas a la semana, pero tendrá una

implementación gradual de cara a 2026. Según la Oede 24 países cuentan con jornadas laborales de 40 horas o menos, como es el caso de Austria, Canadá, República Checa, Estonia, Finlandia, Grecia, Hungría, Italia, Japón, Corea del Sur, Letonia, Lituania, Nueva Zelanda, Noruega, Polonia, Portugal, República Eslovaca, Eslovenia, España, Suecia y Estados Unidos. Australia y Bélgica trabajan de 38 horas a la semana, y en Francia son 35 horas (Becerra, 2021)

Grafico 2. Los países de la OCDE con más horas de trabajo

### LOS PAÍSES DE LA OCDE CON MÁS HORAS DE TRABAJO



Fuente: Oede / Gráfico: LR-GV

Fuente: Revista la Republica (2021).

La cultura organizacional no permite en la mayoría de los casos identificar y reconocer los buenos resultados laborales de los colaboradores debido a que existe una remuneración. Se evidencia que la situación de las pequeñas y medianas empresas en especial, que el manejo del clima laboral no ha sido suficiente para cumplir con objetivos, ya que según estudio realizado por el Tiempo los empleados de estas empresas tienen como meta cambiar de empleo, con el fin de mejorar las condiciones laborales (Montes, 2019).

Según artículo el papel que desempeña las Pymes a nivel nacional es muy importante ya que estas empresas son las principales generadoras de empleo, pero que al mismo tiempo presentan altos índices de rotación de personal, por lo cual estas se ven en la necesidad de luchar con estrategias motivacionales, debido también a que se presenta mucha informalidad que va ligado a salarios bajos, horas extensas de trabajo, o tratos no adecuados (Tiempo, 2015).

Esta es una tarea pendiente y primordial para las empresas, ya que el capital humano es la inversión más importante que estas tienen, y mejorar y potenciar las capacidades de los colaboradores es un factor determinante para tener un mejor clima organizacional y fortalecer la estructura organizacional. Según estos estudios los factores de motivación se centran en la inconformidad laboral, donde las empresas están en la necesidad de emplear planes de acción contra estos factores (Semana, ¿Cómo es el ambiente laboral en Colombia?. Semana., 2015).

También se encuentran las empresas familiares las cuales hacen parte como valor fundamental, ya que en los últimos años en Colombia este tipo de sociedades han venido en crecimiento y aunque la mayoría de estas Pymes han sido una herramienta para competir en mercados globales complejos, muchas presentan problemas de motivación laboral por parte de sus colaboradores. La revista Dinero afirma que el clima organizacional es un tema de interés en la actualidad para todas las empresas ya que este influye de forma grande en los procesos organizacionales y en los comportamientos de los trabajadores, en la toma de decisiones, en la motivación aprendizaje y satisfacción laboral. El ambiente laboral es un atributo que va ligado a la organización ya que el individuo reacciona en función de los patrones que observa o la interacción como respuesta a situaciones compartidas (Semana, Felicidad, una clave para aumentar la productividad.Semana. , 2018).

Las pymes en Colombia buscan que los factores de motivación deban estar alineados al beneficio colectivo, por lo cual un clima laboral apropiado en pro de los colaboradores genera compromisos más allá de intereses personales, por lo cual se traduce a una mayor estabilidad dentro de las empresas. En las empresas el proceso de socialización de las creencias y valores esenciales de la cultura organizacional se trasmite a los miembros, por medio de los procesos de adaptación y entrenamiento en donde el individuo empieza a percibir el entorno y traslada sus propias normas y valores al clima laboral, este a su vez recoge información de relaciones interpersonales dentro de la compañía, donde se identifican factores que inciden en las fuentes de conflicto, insatisfacción, estrés y otros factores que afectan la motivación (Portafolio, 2018).

Las empresas tienen particularmente sus conjuntos de climas organizacionales los cuales se diferencian de otras empresas, por lo cual es fundamental su gestión y aplicación para que las empresas generen una ventaja comparativa en cuanto a su cuerpo de trabajo considerando que el capital humano es el recurso más importante que estas deben de considerar, ya que por medio de estas se llevan a cabo las estrategias y operaciones que permiten el cumplimiento de objetivos organizacionales (Chirinos et al , 2017).

El clima organizacional es aplicable a todas las estructuras empresariales existentes por lo tanto no excluye a ningún sector al que pertenezca, las empresas agrícolas son de gran importancia en el país, por su desarrollo económico, por lo tanto, este tipo de empresas que son más de sectores rurales no deben estar relegadas o excluidas en cuanto a la percepción de sus empleados en cuanto a sus condiciones laborales. Según estudios del clima laboral de empresas agrícolas se ha comprobado que la insatisfacción, el estrés laboral, baja autoestima, y otros factores psicosociales inciden en como los trabajadores perciben a una organización y por ende a la productividad laboral, por lo cual a medida que los trabajadores se

mantienen a gusto con su labor dentro de la empresa esto ayuda, al proceso productivo de la empresa (Arano et al , 2016).

#### **1.6.4. Marco legal.**

**1.6.4.1 Constitución Política de Colombia (1991), Artículo 25.** “Consagra que el trabajo es un derecho y una obligación social y que toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”. Este artículo se relaciona con el sentido del trabajo y a la vida como vía para subsistir y vivir en condiciones justas y dignas. EL trabajo es la base para la realización de otros derechos humanos, este es un medio para subsistir y el cual debe ser libremente escogido por cada individuo. Por ende, los estados deben de garantizar las medidas para ofrecer oportunidades laborales. El derecho al trabajo se relaciona con el derecho a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo donde se debe de garantizar sueldos justos, como también condiciones laborales en entornos seguros, saludables y que no atenten contra la dignidad humana (Cuevas , 2020).

**1.6.4.2 Código Sustantivo del Trabajo (1990).** Así mismo como medio encargado de regular lo referente a toda labor en el país, a través de este se debe buscar lograr la equidad y justicia para todos los trabajadores y empleadores. En este código se define el trabajo como toda actividad humana libre, material o intelectual, que una persona ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo. Como bien lo determina en su artículo primero “La finalidad primordial de este código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social”. (Gerencie, 2021)

**1.6.4.3 Código Sustantivo del trabajo. Artículo 10. Igualdad de los trabajadores.** “Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley”.

Factores como la diversidad, la inclusión, la igualdad, son conceptos que en los últimos tiempos han empezado a tener mayor importancia en el establecimiento de un buen clima laboral en las organizaciones, viendo la importancia de las personas que conforman el equipo de trabajo de una empresa desde la perspectiva de que los grupos son diversos, multiculturales, raciales y de género. Además de esto que los grupos de trabajo deben sentirse además de respetados y seguros en las mismas condiciones laborales, sin ningún tipo de discriminación por ningún factor (Serrano A. , 2020).

**1.6.4.4 Código Sustantivo del trabajo. Artículo 13.** Mínimo de derechos y garantías. “Las disposiciones de este Código contienen el mínimo de derechos y garantías consagradas en favor de los trabajadores. No produce efecto alguno cualquiera estipulación que afecte o desconozca este mínimo”. Todo trabajador tiene derechos como la elección de un trabajo, el cual sea en condiciones justas y dignas que fomente el buen desempeño en un ambiente laboral agradable. Los descansos remunerados como las vacaciones el cual es un derecho que debe otorgar el empleador una vez al año, las licencias o permisos médicos por incapacidad o embarazos, los cuales permitan y garanticen la recuperación y estabilidad en la salud sea física y mental para el desarrollo de sus actividades laborales.

#### **1.6.4.5 Código Sustantivo del trabajo. Artículo 27. remuneración del trabajo.**

“Todo trabajo dependiente debe ser remunerado”. Según la teoría de la Administración de la compensación la cual fue desarrollada por varios autores, las empresas deben de garantizar las diferentes remuneraciones como factor importante en la satisfacción laboral, esto ayuda a las empresas a tener una fuerza de trabajo productiva, ya que la remuneración tiene un impacto en la motivación del personal y esta debe de aprovecharse como una herramienta en la gestión del talento humano. Caso contrario a generarse insatisfacción laboral puede afectar la productividad de los colaboradores y deteriorarse el entorno de trabajo **(Jimenez & Hernandez , 2010)**.

#### **1.6.4.6 Código Sustantivo del trabajo. Artículo 56. obligaciones de las partes en general.**

“De modo general, incumben al empleador obligaciones de protección y de seguridad para con los trabajadores, y a éstos obligaciones de obediencia y fidelidad para con el empleador”. Las empresas se han adaptado a transformaciones sociales, de infraestructura y ambientales lo cual afecta el clima organizacional, cambios que van hacia el bienestar de los empleados y manejo de recursos para fomentar la seguridad que fomente la prevención de riesgos ocupacionales. Según investigaciones se ha llegado a la conclusión de que la cultura y el clima de seguridad son un elemento viable para la evaluación de los índices de seguridad en las empresas, por consiguiente, las empresas deben poner sus esfuerzos al cumplimiento de normas de seguridad (conductas), y las condiciones en que estas se dan como el ambiente de trabajo **(Urrego, 2016)**.

### **1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

**1.7.1 Enfoque de investigación.** En este proyecto de investigación se utiliza el enfoque cualitativo que consiste en la recolección de datos, por medio de este se puede evidenciar las consecuencias y comportamientos humanos en relación con los factores que afectan el clima y desempeño laboral de los trabajadores. (Bonilla

& Rodriguez , 2005) afirman que desde el enfoque cualitativo "la realidad social es el resultado de un proceso interactivo en el que participan los miembros de un grupo para negociar y renegociar la construcción de esa realidad" (p. 87)

**1.7.2 Tipos de estudio.** Para la recolección de la información se utilizan dos métodos. El método focus groups el cual por la sencillez de su técnica permite conocer de manera rápida lo que piensan las personas del tema de estudio en cuestión. Esta metodología debe llevarse a cabo de manera precisa para lograr los resultados deseados y así identificar que hace falta mejorar en cuanto a la calidad de los factores que están afectando el clima laboral de los trabajadores (Lisboa, 2019).

Por otro lado está el método de la entrevista estructurada se considera que son más eficaces cuando se trata de seleccionar o escoger la problemática que más influye, en este caso para mejorar el ambiente laboral de los trabajadores y así obtener una satisfacción positiva por parte de ellos, entre muchos otros, es muy importante ya que al realizar las preguntas a las diferentes áreas y empresas no se tiene inconvenientes, teniendo así una información más específica la cual permitirá tomar mejores decisiones (Tejero, 2021, p. 67).

**1.7.2.1 Estudio Focus Group.** Para el proyecto de investigación se aplicará el estudio de focus group, en este participan un grupo de individuos cuidadosamente seleccionados los cuales contribuirán a discusiones o preguntas para la investigación, estos serán la representación de una población en general a la cual se pretende dirigir. En este se puede analizar factores, actualizaciones de características u otros temas de interés para generalizar la reacción de toda la población en este caso los trabajadores de las empresas. La investigación a través de un focus group incluye un moderador, su trabajo consiste en garantizar la legitimidad de los resultados y reducir el negativismo de las falencias que está presentando la empresa reuniendo todo tipo de información, la cual es importante

para así discutir referente a la afectación y el desempeño laboral de los trabajadores en cuanto el clima laboral, determinando tomar las mejores decisiones que sean beneficiosas tanto para los colaboradores, como para los empleadores comprendiendo la percepción de estos y obteniendo así mejores resultados hacia la empresa (Silva, 2020).

**1.7.2.2 Entrevista estructurada.** En el proyecto de investigación se aplicará el método de entrevista estructurada, en la cual se utiliza un grupo de preguntas predeterminadas, las cuales se formulan en el mismo orden y las respuestas se califican de acuerdo con un sistema de puntuación estandarizado con el fin de garantizar equidad (Piwiec, 2021).

Se realizarán cinco preguntas cerradas a colaboradores de diferentes roles dentro de las empresas de manera general, donde estas respuestas o recolección de datos ayudarán a recopilar la información requerida y así se podrá saber el por qué se generan estas aptitudes y afectación en el desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo. Es importante realizar entrevistas estructuradas ya que consisten en preguntas sobre habilidades laborales, sus comportamientos y situaciones en donde exploran las áreas fuertes y débiles de una empresa ayudando a analizar el potencial que le hace falta a la compañía.

### **1.7.3 Método de investigación.**

**1.7.3.1 Método Observación y Análisis.** Según (Abarca et al , 2013) “La observación es un instrumento que facilita el acceso al conocimiento cultural de un grupo a partir del registro de las acciones personales en su ambiente cotidiano” La técnica de la observación en la investigación cualitativa no se reduce simplemente

a la acción de mirar, sino que abarca una noción de manera más integral del análisis de dinámicas y procesos sociales.

Según Flick, (2012, pág. 150), citado por (Mata C. , 2021). Establece a parte de las competencias de hablar y escuchar que son utilizadas por medio de las entrevistas, que la observación es una destreza que se utiliza durante la vida cotidiana y es sistematizada de una manera metodológica en la investigación cualitativa, en donde se integran no solo lo que se percibe visualmente sino también a través de la audición, el tacto y el olfato.

**1.7.4 Fuentes de información. Primaria y secundaria.** En el proceso de elaboración del método de investigación se tomó la información directamente de la fuente primaria, es decir que la investigación que se realiza no se ha publicado por primera vez en ningún medio y por lo tanto no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por otros autores, es decir se obtuvo a través de información nueva y original, siendo así el resultado de la investigación realizada **(Coll, 2021)**.

En la construcción teórica de todo el proyecto se tomó información de fuentes secundarias, es decir de información que ya ha sido elaborada y ha sido producto de un análisis de terceros o de información que ha sido reorganizada de la fuente primaria (Coll, 2021).

#### **1.7.5. Tipo de Herramienta.**

**1.7.5.1. Entrevista.** La herramienta empleada en la presente investigación es la entrevista, por medio de esta se busca obtener respuestas verbales a los interrogantes que se planteen sobre el problema propuesto, en ella se permite recoger y analizar diferentes elementos, como lo son la opinión, la actitud, sentimientos, y representaciones de las personas entrevistadas, como también se puede establecer una relación especial entre la persona que realiza la investigación

y la persona entrevistada, información que se utiliza para probar hipótesis y sacar otras nuevas (Galan, 2009).

**1.7.6. Tratamiento de la información.** La información recolectada a partir de los diferentes instrumentos de investigación como el Focus Group y la Entrevista estructurada se va a trabajar por medio del diagrama de afinidad el cual permite generar opiniones por inspiración súbita, en el cual se puede encontrar problemas, clarificar situaciones, clasificar y presentar ordenadamente información sobre un asunto o problema el cual esta disperso, en donde por lo general el tema o problema afecta a una pluralidad de personas de las cuales se requiere que todas participen como equipo de trabajo (Altamirano, 2015).

## 2. CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de clima organizacional es definido como la percepción que los trabajadores y directivos tienen de la organización y que incide directamente en el desempeño de la empresa. El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones. Esto se da teniendo en cuenta que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano que incide directamente en el desempeño de la organización (Peralta, 2020).

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa como también la relación con proveedores y clientes, son elementos que van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de los que la integran (Goncalves, 2016).

Su importancia radica en que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores, sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa, de ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (García M. , 2009).

Un clima organizacional sea bueno o malo, tendrá consecuencias para la organización ya sea a nivel positivo y/o negativo, las cuales estarán definidas por la percepción que los miembros tienen de la empresa, entre las consecuencias positivas, se encuentran el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la baja rotación, la satisfacción, la adaptación, y la innovación, entre otras. Y entre las

consecuencias negativas, están, la inadaptación, una alta rotación de personal, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. Es por ello por lo que el clima organizacional es un determinante en la forma como las empresas toman decisiones en el interior de ella, como también como se ejecutan y por lo tanto como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización (Goncalves, 2016).

## **2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE CLIMA LABORAL**

Históricamente el comienzo de la construcción del concepto de “clima laboral” nace a través de la Teoría de Campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30, esta teoría tiene como particularidad, definir el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo tanto, se forma un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta (Brunet, El Clima de Trabajo en las Organizaciones definicion, diagnostico y consecuencias , 1999, p. 14).

A la concepción que tiene de sí el trabajador y del ambiente, con el cual interactúa, Lewin le llama “Atmósfera” o “Clima Psicológico”; es decir, una realidad empírica que puede ser demostrada en la organización como cualquier hecho físico. Es así como Lewin a partir de la creación de climas para la experimentación de grupos, demostró que las diferencias conductuales o de comportamiento que había observado en ellos, correspondía más bien a las diferencias de atmósferas o climas, más que a las características coincidentes de los grupos. físico (Lewin, 1988, p. 112)

A partir de estos estudios nace la inquietud de incorporar el concepto de “clima” al mundo organizacional, para poder explicar las interacciones entre la organización y el individuo, y su relación con la motivación del personal y su efecto en la productividad de la organización. Álvarez, (1992) citado por (Gomez C. , 2004, p. 98).

En 1955, Francis Cornell ingresa el término “percepciones” dentro de la acepción de clima, como una combinación que permite entender la posición de las personas en su trabajo. Álvarez, (1992) citado por (Gomez C. , 2004, p. 98).

Para los teóricos Katz y Kahn (1970, pág. 85), el clima laboral hace referencia a que toda organización crea su propio clima, con sus propias costumbres y estilos. El “clima laboral” refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así refleja las presiones internas y externas de las personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. (Santana & Araujo , sf)

Otra definición es la que entrega Forehand y Gilmer (1964), quienes definen “clima laboral” como “el conjunto de características relativamente permanentes que describen una organización, la distingue de otra, e influyen en el comportamiento de sus miembros”. De acuerdo con las definiciones antes señaladas el “clima laboral” debe entenderse como un atributo inherente a la organización misma y, por ende, algo externo al individuo; definiciones que por lo demás han sido criticadas por ser demasiado amplia (Jimenez & Jimenez , 2016).

En 1968, el teórico Tagiuri, define “clima laboral” como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye en sus conductas, y que puede ser descrita en términos de los valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización (Newstrom, 2011, p. 54).

Otros autores que definieron “clima laboral” en 1968, fueron Litwin y Stringer, quienes ampliaron la definición dada por Tagiuri, ya que, reconocieron su naturaleza tanto estructural como subjetiva. Para estos el “clima laboral” se concibe como los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes,

creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización (Ganga, 2015).

El “clima laboral” se convierte para todos los miembros de la organización en un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos de características estáticas, o sea, el diseño de la organización, el tamaño, la complejidad diferenciación - vertical, horizontal y geográfica, formalización - grado de estandarización de los trabajos, división del trabajo, niveles de autoridad, entre otros. Lo que implica que no se le otorga demasiada importancia a las percepciones individuales que tienen los trabajadores acerca del ambiente que existe en la organización. (Ganga, 2015)

Ya en el año 1973, otros autores como Pritchard y Karasick, se refieren al “clima laboral” , haciendo un énfasis en la alta gerencia, pues lo definen como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización, que la diferencia de otras organizaciones, y que resulta del comportamiento interno de sus miembros, especialmente del comportamiento de la alta gerencia; además señalan la importancia que tiene para la alta gerencia el identificar las diferentes dimensiones que tiene el clima laboral de su organización, ya que esto le permite a la alta dirección ejercer presión sobre éste y reorientar las actividades y conductas organizacionales (Armstrong, 1991, p. 54).

De ahí que actualmente el “clima laboral” se concibe como el resultado de una evaluación a la organización, que surge de la percepción que los individuos tienen de las situaciones reales en que se desenvuelven, pudiendo en una organización existir tantos climas organizacionales como posiciones que los individuos tienen en ella. Complementando lo anterior, (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones, 2011) señala que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Por último, el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de personas y señala que este concepto ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en distintos tipos de organizaciones las cuales se encuentran en la permanente búsqueda de técnicas para su medición. Existen algunas investigaciones que han comprobado empíricamente, que es más probable obtener mejores resultados laborales un alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio. Méndez, (2006). citado por (García M. , 2009).

Entre los diferentes enfoques sobre el concepto de Clima Laboral, uno de los que ha sido reconocido como de mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental del mismo las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004)

La clave de este reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga dicho individuo de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

Un enfoque diferente es el desarrollado por Stephen Robbins, que define el entorno o Clima Laboral como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Según Robbins, el ambiente afecta a la estructura de las organizaciones, debido al grado de incertidumbre que causa en las mismas. Algunas empresas encaran medios relativamente estables o estáticos; otras, en cambio se enfrentan a otros que son más inestables o dinámicos. Los ambientes estáticos suponen para la dirección una menor incertidumbre que los dinámicos, y al suponer una amenaza para la eficacia de la empresa, los administradores de la empresa tratarán de reducirla al mínimo. Uno de los modos de lograrlo sería realizar ajustes a la estructura de la organización (Robbins, Fundamentos de Comportamiento Organizacional, 1998).

La argumentación de Robbins se basa en el análisis del ambiente de trabajo como origen de las fuerzas extrínsecas causantes de la presión sobre el desempeño organizacional. A modo de síntesis, podemos considerar que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre las percepciones que tienen los empleados, y por consiguiente el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente o clima en que la organización se desenvuelve. (Robbins, Fundamentos de Comportamiento Organizacional, 1998)

## 2.2. LA ESTRUCTURA Y LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES DENTRO DEL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Es conveniente resaltar qué se entiende por estructura y por procesos organizacionales como se relaciona en la siguiente tabla, ya que son dos grandes categorías de variables muy importantes dentro del estudio del clima laboral.

Cuadro 1. Las Variables más importantes de la estructura y de los procesos organizacionales

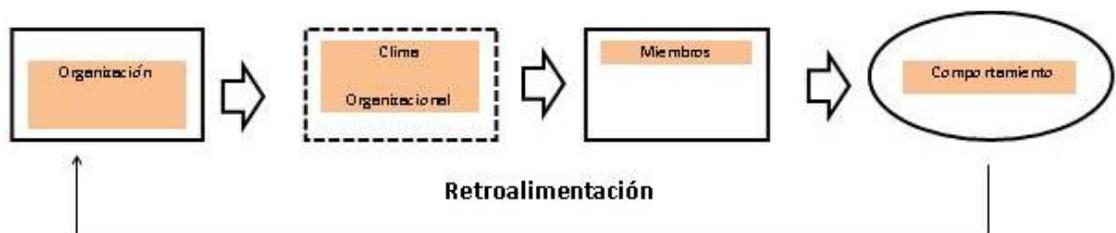
<i>Estructura organizacional</i>	<i>Proceso organizacional</i>
1. Envergadura del control.	1. Liderazgo.
2. Dimensión y tamaño de la organización.	2. Comunicación.
3. Número de los niveles jerárquicos.	3. Control.
4. Configuración jerárquica de puestos.	4. Gestión de conflictos.
5. La relación dimensión de una unidad/departamento sobre el número de unidades/departamentos.	5. Coordinación.
6. Especialización de funciones.	6. Centralización, descentralización de la toma de decisiones.
7. Centralización/descentralización de la toma de decisiones.	7. Especialización de funciones.
8. Normalización de los procedimientos organizacionales.	8. Estatus, papel y relaciones.
9. Aspecto formal de los procedimientos organizacionales.	9. Mecanismos de socialización de los empleados.
10. Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.	10. Grado de autonomía de los empleados.

Fuente: (Brunet, L. 2011. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. P.15.)

La palabra “estructura” corresponde sobre todo a la organización física de los componentes de una empresa, mientras que “proceso” se relaciona con la gestión de recursos humanos. Es por esto que al estudiar el clima laboral se necesitan al mismo tiempo el examen de sus componentes humanos y de sus componentes físicos (Brunet, El Clima de Trabajo en las Organizaciones definición, diagnóstico y consecuencias)

### 2.3. ENFOQUES Y MODELOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Figura 2. Modelo de Schneider del Clima Laboral



Fuente: (Brunet, 2011, citado por García et al. 2013).

El modelo define que dentro de la organización se genera un clima laboral que afecta a los miembros en su comportamiento y esto permite que haya una retroalimentación con el fin de que el clima organizacional mejore, convirtiéndose en un ciclo. (García et al, 2013).

Figura 3. Modelo de Schneider y Hall de Clima Organizacional



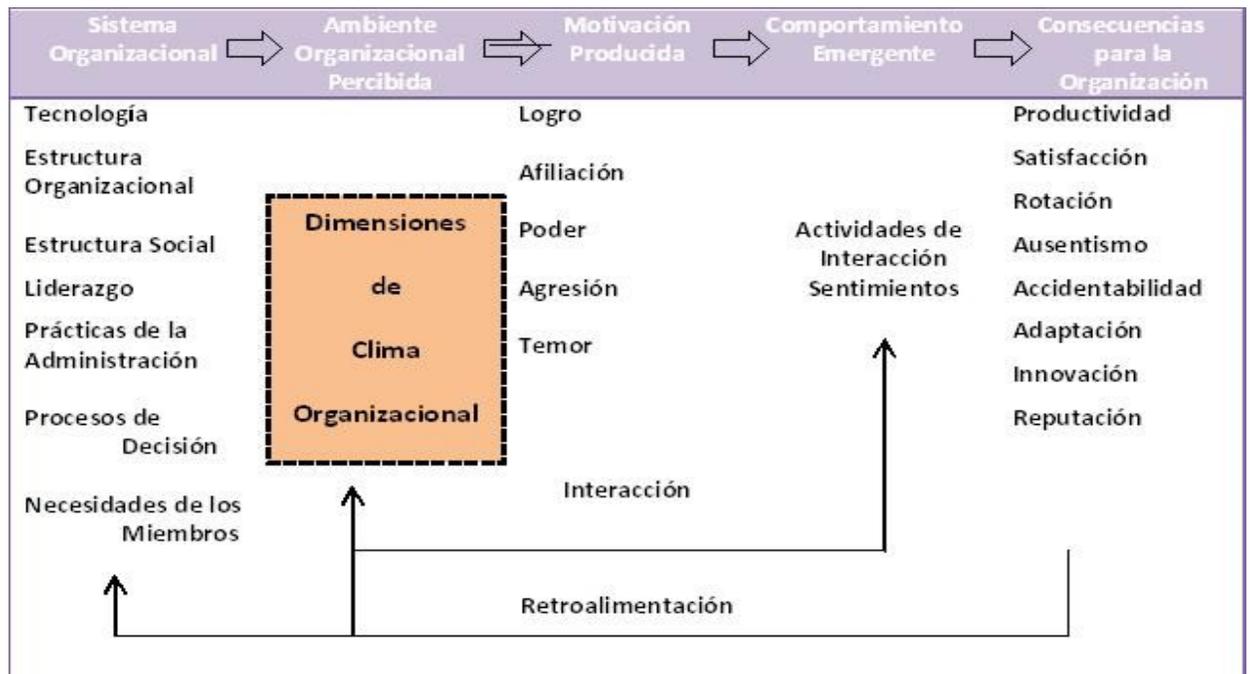
Fuente: (Brunet, 2011, citado por García et al. 2013).

En el modelo participan factores organizacionales que afectan a los miembros en su comportamiento. Este define el comportamiento que tienen los miembros sin que

este sea resultante de los factores existentes. Al realizar un análisis del clima organizacional se podrá detectar los factores que inciden en el ambiental laboral y las percepciones y las relaciones que existen dentro de la empresa (Garcia et al, 2013).

Litwin y Stringer, proponen el siguiente modelo del clima organizacional. Este describe que el sistema organizacional se conforma por tecnología, estructura organizacional, estructura social, liderazgo, prácticas de la administración, procesos de decisión y necesidades de los miembros, lo cual genera un ambiente dentro de las empresas, donde se produce una motivación y se va a desarrollar un comportamiento emergente que generara unas consecuencias en la productividad, la satisfacción, la rotación, el ausentismo, la accidentabilidad, adaptación, innovación y reputación (Garcia et al, 2013).

**Figura 4. Modelo del clima organizacional de Litwin y Stringer**



Fuente. García et al. (2013).

Los objetivos de una empresa, como también la estructura organizacional, el liderazgo y los procesos de decisión están relacionados con el factor clima organizacional. Es por esto por lo que es importante identificar la forma en cómo se percibe a la empresa por medio de la evaluación del clima laboral (García M. , 2009).

## **2.4. ESCALAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

En las empresas se pueden encontrar diversas escalas del clima organizacional, de acuerdo en como este se ve afectado o beneficiado, se clasifican de acuerdo con:

**2.4.1. Estructura.** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado sea positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia y el énfasis en tener un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado. **(Peralta, 2020).**

**2.4.2. Responsabilidad.** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, siendo así la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización **(Peralta, 2020).**

**2.4.3. Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, con esto se puede generar un clima apropiado en la organización, siempre y cuando no se castigue, sino que se incentive a el empleado a hacer bien su trabajo, y si por el contrario este no lo realiza bien, se le incentive a mejorar en un mediano plazo (Peralta, 2020).

**2.4.4. Desafío.** Son las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su trabajo. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, el cual es necesario en toda organización (Peralta, 2020).

**2.4.5. Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes y subordinados. Estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos, los formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización (Peralta, 2020).

**2.4.6. Cooperación.** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. De igual manera, es el énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal (Peralta, 2020).

**2.4.7. Estándares.** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización (Peralta, 2020).

**2.4.8. Conflicto.** Corresponde al sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones, es el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, esto se da cuando se habla de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la empresa, por eso es importante la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización y evitan que se genere el conflicto (Peralta, 2020).

**2.4.9. Identidad.** Es el sentimiento de los colaboradores de que pertenecen a la compañía y es un miembro valioso dentro del equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu, en general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Peralta, 2020).

## **2.5. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

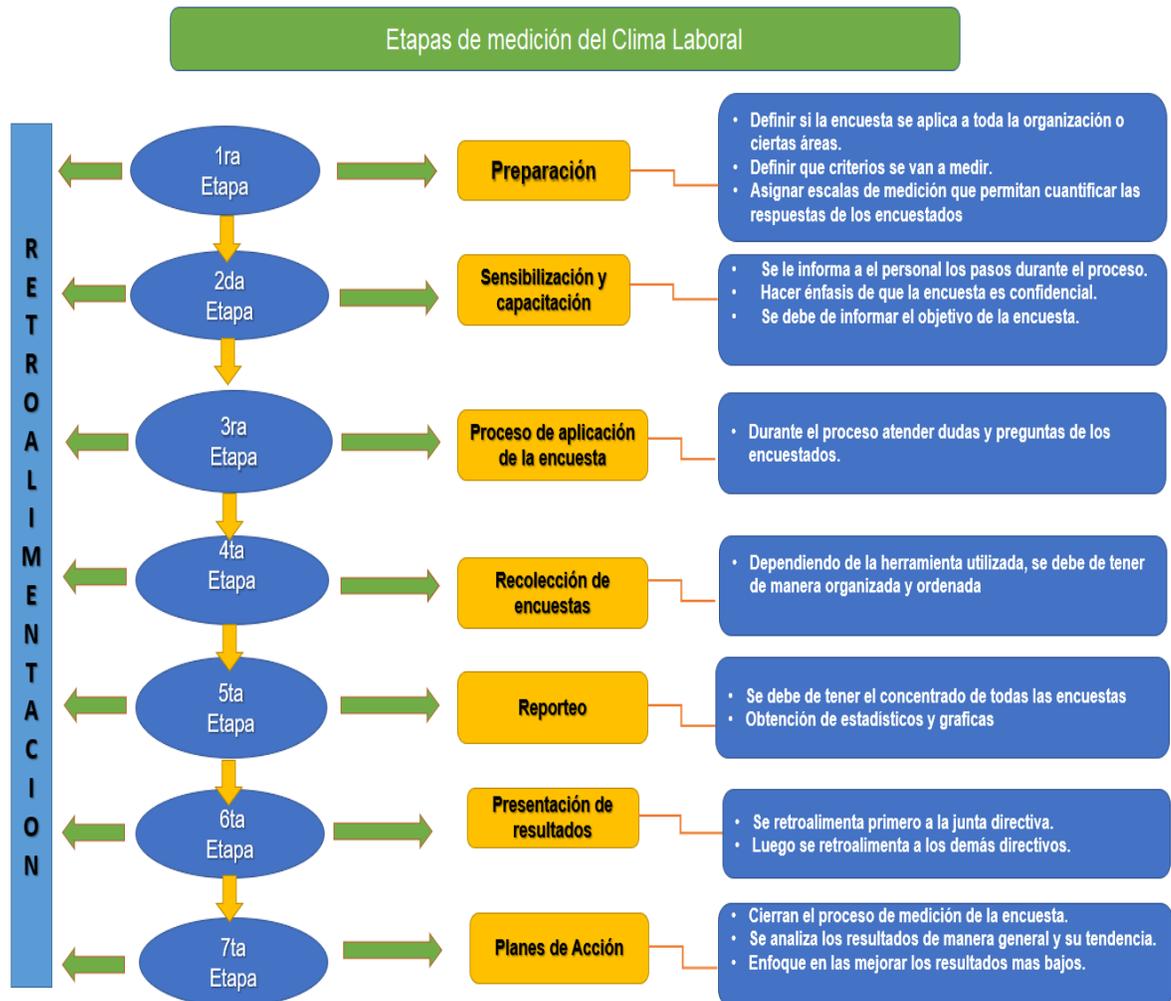
La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización. Y también a raíz del entorno y de los factores humanos. Es por esta razón que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional. Esto va ligado con la motivación del personal y éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral. (Robbins, Fundamentos de Comportamiento Organizacional, 1998)

De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen. Es por ello por lo que el clima organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral. Muchos estudiosos han investigado al respecto, y han llegado a la conclusión de que existen diversas fuentes que se pueden asociar al surgimiento de la calidad de vida en el trabajo (Robbins, Comportamiento, 1999, p. 155).

Investigaciones más amplias en los campos de los roles de mando, motivación y eficiencia en la organización, se encuentran la investigación activa en los grupos de trabajos semiautónomos, la cooperación entre los empleados y la dirección y los diseños innovadores de nuevas plantas. (Robbins, Comportamiento organizacional, 1999, p. 188)

La Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal, convirtiéndose en un conjunto de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la motivación de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía Organizacional, la Calidad de vida en el trabajo puede tener varios significados, pero en los últimos años se ha consolidado como una filosofía de trabajo en las organizaciones participativas, donde se convierte en una forma diferente de vida dentro de las empresas que buscan el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial (Robbins, Comportamiento organizacional, 1999, p. 173).

Figura 5. Etapas de medición del Clima Laboral



Fuente: (Los Autores a partir de Robbins 1999, p. 173).

**2.5.1. Preparación.** La etapa de preparación es muy importante porque en ella se definirán las otras 6 etapas siguientes. En esta etapa se debe de definir si se va a aplicar a toda la organización o solo a algunas áreas, esto permite delimitar el alcance de la aplicación de la encuesta. Se debe de considerar cuáles criterios que se deben medir, como, por ejemplo: la comunicación efectiva, las relaciones entre gerentes y empleados, prestaciones competitivas, trabajo en equipo, acoso sexual, ergonomía de las instalaciones, calidad de las herramientas de trabajo, entre otras. Es igual de importante asignar escalas de medición, ya que permiten cuantificar las

respuestas de los encuestados, en donde al darle un peso a cada etiqueta se puede cuantificar los valores y sacar tendencias o estadísticos al final de la aplicación de la encuesta (Hurtado, sf).

**2.5.2. Sensibilización y capacitación.** Esta etapa es muy importante dentro del proceso, ya que aquí es donde se le informa al personal los pasos a seguir. En esta se tiene que hacer énfasis en que la encuesta es confidencial, se debe informar que el objetivo principal de la encuesta es escuchar las percepciones de los colaboradores y hacer planes de mejora para la organización. Si se informa al personal que la encuesta será confidencial se debe asegurar que así sea, ya que esto podría perder credibilidad de parte de los empleados o colaboradores. Es por eso por lo que es recomendable que alguien externo a la empresa lo aplique o realice, como algún consultor externo que tenga un punto de vista objetivo y no pueda manipular los resultados. Existen sistemas que permiten cubrir esta preocupación, ya que la empresa sólo tiene acceso a las configuraciones generales, la base de datos en la nube y se mantiene protegida por altos estándares de seguridad informática (Hurtado, sf).

**2.5.3. Proceso de aplicación de la encuesta.** Durante el proceso de aplicación es importante que se esté al tanto de las dudas y preguntas de los encuestados. Aunque se haya explicado muy bien todo el proceso, en la etapa de sensibilización y capacitación, es común que haya gente que vuelve a preguntar lo que ya se explicó, por lo cual es importante tener paciencia y volver a explicar y resolver las dudas que se presenten (Hurtado, sf).

**2.5.4. Recolección de encuestas.** Este proceso puede variar, dependiendo si se aplica la encuesta en papel o si se realiza con alguna herramienta informática, Si es el caso de haberla realizado en papel, se debe de recolectar todas las encuestas y almacenarlas de manera ordenada, debido a que el siguiente paso es vaciar todos los datos a una hoja de cálculo para después hacer gráficas y sacar estadísticos.

Algunas veces para la aplicación física de la encuesta, se cita a los participantes en una sala de capacitación o salón de eventos para que ahí todos respondan la encuesta y se va dejando a la salida, de esta forma se evita que se extravié (Hurtado, sf).

**2.5.5. Reporteo:** Para el reporte, en el caso que se haya aplicado la encuesta de forma física en hoja y papel, se debe de tener el concentrado de todas las encuestas ya vaciadas en una hoja de cálculo. Los estadísticos y gráficas se obtienen más fácil si se tienen todos los datos concentrados en una hoja de Excel (Hurtado, sf).

**2.5.6. Retroalimentación y presentación de resultados:** La presentación de resultados deberá de hacerse primero a la junta directiva de la organización, es muy importante que todos los líderes de la empresa estén enterados de los resultados y se comprometan a hacer mejoras. El director general o CEO deberá de tomar el resultado de la encuesta muy en serio porque la permanencia de la empresa podría verse en riesgo si no se hacen mejoras en el corto, mediano y largo plazo, especialmente cuando hay aspectos que están afectando la satisfacción del cliente externo o la calidad del producto o servicio (Hurtado, sf).

**2.5.7. Planes de acción:** Los planes de acciones vienen a cerrar el proceso de la encuesta de medición del clima organizacional, ya que, sin planes de acción y mejora, no tiene sentido de lo realizado hasta el momento. El personal que participó va a estar esperando que haya mejoras notorias, de lo contrario la encuesta perderá credibilidad, porque los encuestados se preguntará que respondieron en vano la encuesta si no se considera su punto de vista. Lo mejor es ver los resultados generales y sus tendencias, y enfocarse a mejorar los aspectos con resultados más bajos (Hurtado, sf).

## 2.6 MODELOS DE EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

Dentro de las organizaciones existen tres estrategias para medir el clima organizacional, donde la primera consiste en observar el comportamiento y desarrollo de los trabajadores, la segunda es hacer entrevistas directas a los empleados y la tercera y que es la más utilizada es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios García y Bedoya, 1997, citado por (García M. , 2009).

La medición y análisis del clima laboral implican primero la definición del modelo teórico que se va a utilizar pues este permite precisar los objetivos, determinar las variables, explicar los fundamentos básicos en los que se basa el modelo, construcción de la herramienta, proponer un sistema para recolectar datos, precisar el manejo que se le va a dar a la información, interpretación de los resultados y definición de las acciones orientadas a mejorar. Méndez, (2006), citado por (García M. , 2009).

Para medir el clima organizacional se utiliza principalmente el cuestionario escrito, en el cual se hacen preguntas que describen hechos particulares de la empresa, donde estos se utilizan en los cuadros de investigación que se basan en la percepción de las prácticas y procedimientos que realiza la empresa, como también las percepciones que tenga cada individuo de la organización. Brunet, (1987) citado por (Gandara, 2014).

Litwin y Stringer en 1968, desarrollaron un cuestionario de carácter experimental con el fin de identificar percepciones de carácter subjetivas de los individuos y su comportamiento en la organización, esta se fundamentó en la teoría de McClelland y Atkinson, donde el cuestionario consta de 50 ítems con escalas de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”. Méndez, (2006), citado por (Gandara, 2014)

**Cuadro 2. Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer 1968**

**Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2008)**

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: M( ) F( )

Condicion laboral: \_\_\_\_\_

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una **X** en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampa. (Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de derecha)

N°	Indicadores	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas					
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas					
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones					
4	Conozco claramente las políticas de esta organización					
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización					
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas					
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)					
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación					
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar					
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan					
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces					
12	Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos					
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado					
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo					
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas					
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas					
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades					
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda					
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas					
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo					
21	En esta organización hay muchísima crítica					

Fuente: (Gándara 2014).

Figura.6. Modelo de Encuesta Genérico página 1

## ANEXO 2: MODELO DE ENCUESTA GENÉRICO

# Modelo de Encuesta de Clima Laboral

XYZ, como compañía preocupada de forma permanente por el desarrollo y satisfacción de sus empleados, desea ofrecerle la posibilidad de expresar su opinión respecto a las condiciones en las que usted desempeña su trabajo. Por esta razón le agradeceríamos si pudiera invertir un minuto de su tiempo en rellenar esta encuesta. **Todas las respuestas a esta encuesta son anónimas.**

**1** En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es:

- Muy Confortable     Confortable     Sonportable  
 Incómodo     Muy Incómodo

**2** Usted tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual:

- Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces  
 Casi Nunca     Nunca

**3** ¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado el departamento en el que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendadas?

- Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces  
 Casi Nunca     Nunca

Fuente: (COPEME primera edición marzo 2009, p, 10)

Figura 7. Modelo de Encuesta Genérico página 2

**4** ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?

Siempre       Casi Siempre       Algunas Veces

Casi Nunca       Nunca

**5** Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?

Siempre       Casi Siempre       Algunas Veces

Casi Nunca       Nunca

**6** Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

Siempre       Casi Siempre       Algunas Veces

Casi Nunca       Nunca

**7** ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?

Muy Alto       Alto       Regular

Bajo       Muy Bajo

Fuente: (COPEME primera edición marzo 2009, p, 10)

Figura.8. Encuesta Clima Organizacional página 1

## Encuesta - Clima Organizacional

**OBJETIVO:** Determinar la situación actual del clima organizacional del Departamento de Comunicación y Publicaciones de la Universidad Central, con el fin de formular una propuesta de mejoramiento.

**\*Obligatorio**

**1. Género \***  
*Marca solo un óvalo.*

Masculino  
 Femenino

**2. Edad \***  
*Marca solo un óvalo.*

Entre 20 a 30  
 Entre 31 a 40  
 Más de 40

**3. Antigüedad \***  
*Marca solo un óvalo.*

Entre 1 y 3 años  
 Entre 4 y 8 años  
 Entre 9 y 15 años  
 Más de 15 años

**4. Nivel de estudios \***  
*Marca solo un óvalo.*

Técnico o tecnólogo  
 Profesional  
 Especializado  
 Otro: .....

**5. ¿Conoce usted la misión y la visión del Departamento de Comunicación y Publicaciones? \***  
*Marca solo un óvalo.*

Si  
 No

Fuente: (Mora 2015)

Figura.9. Encuesta Clima Organizacional página 2

6. **¿Cree usted que la estructura organizacional del Departamento permite la integración de sus funcionarios, así como la ejecución de los procesos, con el fin de alcanzar la misión y la visión? \***  
*Marca solo un óvalo.*

Siempre  
 A veces  
 Muy rara vez  
 Nunca

7. **¿Se entera usted de manera oportuna y efectiva de lo que sucede en el Departamento? \***  
*Marca solo un óvalo.*

Siempre  
 A veces  
 Muy rara vez  
 Nunca

8. **¿Tiene usted, la oportunidad de opinar libremente y formar parte en la toma de decisiones? \***  
*Marca solo un óvalo.*

Si  
 No

9. **¿Sus opiniones fueron tomadas en cuenta para mejorar algunos procesos organizacionales? \***  
*Marca solo un óvalo.*

Siempre  
 A veces  
 Muy rara vez  
 Nunca

10. **¿A las personas que se distinguen en el DCP, por su creatividad, productividad y por la calidad de su trabajo, etc. se les valora, se les destaca o se les incentiva de alguna manera? \***  
*Marca solo un óvalo.*

Siempre  
 A veces  
 Muy rara vez  
 Nunca

Fuente: (Mora 2015)

Figura.10. Encuesta Clima Organizacional página 3

**11. ¿Cuáles son las oportunidades de trabajo satisfactorio que existen dentro del DCP? \***  
*Marca solo un óvalo.*

- Ascensos
- Trabajo retador
- Bienestar social y personal
- Remuneraciones y compensaciones
- Ninguno
- Otro: \_\_\_\_\_

**12. ¿Cuándo tiene un alto desempeño en sus actividades qué tipo de incentivos prefiere? \***  
*Marca solo un óvalo.*

- Monetario
- Reconocimiento público
- Días compensatorios
- Le es indiferente recibir incentivos
- Otro: \_\_\_\_\_

**13. ¿Cuáles son las dificultades más frecuentes que se presentan en su trabajo? \***  
*Marca solo un óvalo.*

- Planificación de actividades
- Problemas de orden técnico
- Falta de información
- Falta de capacitación
- Falta de comunicación
- Cantidad excesiva de trabajo
- Otro: \_\_\_\_\_

**14. ¿De qué manera los directivos o jefes inmediatos, le ayudan a resolver sus dificultades en el trabajo? \***  
*Marca solo un óvalo.*

- Brindando más información
- Delegando autoridad y responsabilidad
- La ayuda es mínima
- No hay ayuda
- Otro: \_\_\_\_\_

Fuente: (Mora 2015)

## 2.6 DIMENSIONES QUE CONFORMAN EL CLIMA LABORAL

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Existen diferentes escuelas y autores que han definido las dimensiones a tratar en un estudio de clima laboral. (Ramos , 2012)

En primer hay ocho dimensiones definidas por Blake y Mouton (Blake y Mouton, 1994), comúnmente utilizadas en la práctica por diversas empresas. Dichos autores agrupan ocho dimensiones en dos ejes:

El primer eje se refiere a la empresa u organización, y reúne las dimensiones del clima laboral que dependen en mayor medida del funcionamiento y organización de la entidad. Las cuatro dimensiones del eje empresa son las siguientes:

1. **Organización.** Se refiere a la opinión que existe sobre el nivel organizativo de la entidad, la claridad en la distribución de funciones, el grado de planificación de los trabajos.
2. **Innovación.** Evalúa el grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado que se perciben en la organización.
3. **Información.** la opinión que los empleados tienen sobre el nivel de información (cantidad y calidad) existente en la organización.
4. **Condiciones.** Las condiciones materiales del trabajo, y entre ellas las compensaciones económicas.

El segundo eje se refiere a la persona y recoge aquellas dimensiones del clima laboral que tienen más relación con las actitudes y vivencias personales y se

refieren más al grado de satisfacción del trabajador y menos a su inserción en la organización. Las cuatro dimensiones del eje personal son las siguientes:

5. **Implicación.** Evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de implicación que las personas que traban en la entidad tienen con la organización.
6. **Autorrealización.** En esta dimensión se realizan preguntas para indagar hasta qué punto el trabajo en la organización es un factor de realización personal y de progreso y hasta qué punto contribuye al crecimiento personal.
7. **Relaciones.** Con esta escala se trata de evaluar la percepción del sujeto sobre el grado de satisfacción existente en las relaciones personales generadas en el ámbito laboral.
8. **Dirección.** Esta última escala pretende evaluar el grado de satisfacción existente con relación a los superiores y directivos de la organización y, de forma general, la opinión existente sobre los sistemas de gestión y dirección practicados.

El Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos como la estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc. Por lo tanto, evaluando el clima organizacional lo que estamos midiendo es de qué forma es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima laboral; este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. (Ramos , 2012).

La consultora Hay Group ha identificado seis dimensiones críticas del clima que son medidos a través de un instrumento especialmente construido para el efecto denominado ECO (Estudio de Clima Organizacional). (Terreros, 2021).

1. **Claridad:** En qué modo los empleados de la organización saben y conocen lo que se espera de él /ella.

**2. Estándares:** Se refiere a los objetivos fijados para los empleados; en qué medida son retadores, pero a la vez alcanzables.

**3. Responsabilidad:** Contempla en qué grado los empleados de una organización cuentan con autoridad para lograr los objetivos que les han sido fijados.

**4. Flexibilidad:** Nos mide en qué grado son reglas, políticas y procedimientos se limitan a los meramente necesarios y los empleados tienen libertad de acción.

**5. Reconocimiento:** En qué medida son los empleados reconocidos y compensados justamente conforme al nivel de desempeño.

**6. Espíritu de equipo:** Refleja en qué grado está o no la gente orgullosa de pertenecer a la organización.

Cuando los empleados obtienen una alta puntuación en estas dimensiones, están diciendo que se sienten motivados para desempeñar su trabajo, dan lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de que serán reconocidos por su contribución. Por el contrario, cuando obtienen una baja puntuación en estas dimensiones, su nivel de motivación es bajo y puede ser una causa de altas rotaciones de empleados, baja productividad, conflictos laborales y en definitiva peores rendimientos empresariales. (Terreros, 2021)

Existen diversas teorías, cada una de las cuales define y agrupa las dimensiones o factores determinantes del clima laboral de un modo diferente, por lo cual no se puede afirmar de un modo absoluto que una u otra sean más correctas o apropiadas. La práctica es la propia empresa, en función de su naturaleza y el conocimiento de su entorno interno y externo, y quien debe definir los factores y dimensiones sobre los que se sustenta la motivación de sus empleados, y posteriormente validarlos y optimizarlos estadísticamente. (Olaz, 2013)

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo,

además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. (Chavez, 2011).

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. (Chavez, 2011).

Un diagnóstico del clima laboral nos revela la percepción de los individuos respecto a las dimensiones mencionadas, siendo esta información fundamental a la hora de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales. (estrucplan, 2020)

### 3. APLICACIÓN DEL MÉTODO DE FOCUS GROUP

Por medio del método del focus group se plantean las siguientes preguntas las cuales fueron aplicadas a siete (7) personas, trabajadoras de varias empresas de los sectores educación, financiero, industrial, publico y de servicios.

- Nivel jerárquico según los cargos de los entrevistados.

**Cuadro 3. Nivel jerárquico cargo de los entrevistados.**

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Nivel jerárquico</b>
Entrevistado 6	Contadora	1
Entrevistado 4	Promotora de ventas	2
Entrevistado 1	Formador pedagogo	3
Entrevistado 7	Practicante de licenciatura	4
Entrevistado 2	Asesora comercial	5
Entrevistado 5	Auxiliar de cartera	6
Entrevistado 3	Operaria	7

Fuente. (Las autoras)

#### 3.1. Preguntas empleadas en el método de Focus Group.

1. ¿Considera que la empresa donde labora es un buen lugar para trabajar y por qué?
2. ¿De los siguientes factores cuáles considera importantes para que una empresa sea un buen lugar de trabajo, categorías de mayor a menor según su prioridad, si considera que varios o todos?
  - A. Factor remuneración
  - B. Trabajo en equipo
  - C. Adecuación del lugar de trabajo
  - D. Relación con los directivos y
  - E. relación con los compañeros de trabajo.

3. ¿Considera que la empresa le brinda oportunidades de crecer profesionalmente y ascender laboralmente?
4. ¿Cree que el cargo que desempeña es bien retribuido?
5. ¿Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?

### **3.2. Respuestas de las personas entrevistadas.**

- **Pregunta número uno.**

¿Considera que la empresa donde labora es un buen lugar para trabajar?

#### **Respuesta Entrevistado número 1.**

Buenas noches yo Considero que la empresa donde yo laboro es un buen lugar para trabajar porque hay una buena estabilidad laboral y hay un buen ambiente laboral en el interior pues uno se siente bien con los compañeros de trabajo.

#### **Respuesta Entrevistado número 2.**

Muy buenas noches para todos, bueno respecto a la pregunta considera que la empresa donde labora es un buen lugar para trabajar y porque yo trabajo en una empresa una pequeña y mediana empresa familiar y pues el ambiente laboral por un lado es muy bueno pues con lo que refiere a mi familia pero si hay una sola persona que es bastante, pues es muy poco sociable con las personas y ella se toma a veces como muchas atribuciones que no le corresponden trata mal a la gente entonces pues esa es la parte que yo veo que no hay buen clima laboral pero solamente por esa persona el resto de compañeros de trabajo nos entendemos a la perfección trabajamos en equipo y el ambiente laboral es muy bueno solamente esa persona es la que no ayuda con el clima laboral para que fuera pues al 100% en la empresa.

### **Respuesta Entrevistado número 3.**

¿Muy buenas noches me escuchan?

Sí yo pienso que donde estoy laborando actualmente es una buena empresa por qué bueno allá es por módulo por módulos lo que es mi modulo hay mucha eh hay mucho compañerismo hay mucho, somos muy unidos y trabajamos en equipo y también.

### **Respuesta Entrevistado número 4.**

Buenas noches gracias por la invitación considero que la empresa donde yo laboro es una buena empresa porque es una empresa que tiene renombre y eso pues a uno como trabajador qué trabaja ahí pues lo llena de orgullo pues porque es reconocida a nivel del Valle del Cauca por eso consideraría qué es una buena empresa por ese sentido por la imagen qué representa.

### **Respuesta Entrevistado número 5.**

En este caso yo creo pues que si la empresa donde laboro es un buen lugar para trabajar por que digamos que nos brinda la estabilidad y pues ya más o menos pues yo llevo como 3 años entonces hay un buen ambiente laboral entonces por ese sentido creería sí.

### **Respuesta Entrevistado número 6.**

Buenas noches, donde yo laboré el ambiente laboral también es muy bueno, aunque somos pues muy poquitos realmente somos 2 mujeres y resto son hombres son 5 hombres también el ambiente es muy agradable.

### **Respuesta Entrevistado número 7.**

No contestó

### **Pregunta número dos.**

¿De los siguientes factores cuáles considera importantes para que una empresa sea un buen lugar de trabajo, categorías de mayor a menor según su prioridad, si consideras que varios o todos?

entonces están

- A. Factor remuneración
- B. Trabajo en equipo
- C. Adecuación del lugar de trabajo
- D. Relación con los directivos
- E. relación con los compañeros de trabajo.

**Respuesta Entrevistado número 1.**

Pienso que lo primero la relación con los compañeros de trabajo porque de nada sirve ganar buena plata, pero con un ambiente toxico, la segunda remuneración, la tercera el trabajo en equipo, la cuarta la relación con los directivos y la quinta la adecuación de lugar de Trabajo.

**Respuesta Entrevistado número 2.**

Bueno pienso que él primero pues es remuneración, segundo sería trabajo en equipo, relación con los compañeros de trabajo, adecuación del lugar de trabajo y relación con los directivos

**Respuesta Entrevistado número 3.**

No contestó

**Respuesta Entrevistado número 4.**

Bueno para mí concepto particular más que todo primera relación con los directivos, pues ya ellos son los que prácticamente lo eligen a usted para que trabaje

directamente en esta empresa, segundo la relación de los compañeros; tercero el trabajo en equipo que hay con los compañeros de trabajo y con la relación de los directivos; en cuarto para mí sería la adecuación del lugar de trabajo y quinto la remuneración.

#### **Respuesta Entrevistado número 5.**

Bueno yo ahí creería primero trabajo en equipo, relación con los compañeros de trabajo, remuneración, adecuación del lugar de trabajo y relación con los directivos

#### **Respuesta Entrevistado número 6.**

Para mí primero sería la E la relación con los compañeros de trabajo como dijo la señora anterior porque si no hay una buena relación no va haber una buena comunicación con los demás y después seguiría la B el trabajo en equipo también porque se necesita trabajar en equipo para que la empresa surja la D la relación con los directivos pues realmente yo digo que los directivos son las personas que lo dejan a uno para que lo observan más que todo entonces por eso la coloco como de en ese punto y la C la adecuación de lugar de trabajo sería como en ese punto y de último la remuneración.

#### **Respuesta Entrevistado número 7.**

Yo creo que primero trabajo en equipo, segunda relación con los directivos, tercera relación con los compañeros de trabajo, cuarto remuneración y quinto adecuación del lugar de trabajo. Para mí todos son importantes.

- **Pregunta número tres.**

¿Considera que la empresa le brinda oportunidades de crecer profesionalmente y ascender laboralmente?

#### **Respuesta Entrevistado número 1.**

En la empresa donde yo trabajo si, si es profesional ocupa otro cargo ya de gestor y ya. Eso es todo.

### **Respuesta Entrevistado número 2.**

Bueno en la empresa como les comenté al comienzo la empresa es muy pequeña entonces no hay como la opción como de ascender laboralmente por lo que está el dueño que es el gerente y pues yo que estoy en la parte administrativa y comercial entonces no hay más cargos para ascender por ser una microempresa.

### **Respuesta Entrevistado número 3.**

Allá la verdad cómo que no hay como una forma de uno ascender, yo por ejemplo en estos momentos estoy en la parte producción y allá no solamente quieren que uno produzca y no le dan como esa oportunidad de uno ascender entonces en ese sentido no, eso es lo malo, hay cosas muy buenas, hay ventajas, pero también hay desventaja de pronto esa sería una desventaja.

- **Intervención de entrevistadoras**

¿pero digamos que en este caso ustedes como equipo pues han hablado eso o no hay como esa oportunidad de tampoco, pues hablar de este tema?

### **Respuesta dos Entrevistado número 3.**

No mira que haya solamente uno siente no como el ambiente que solo quiera, quieren que uno les produzca, producir, producir y no le dan como esa oportunidad de uno poder ascender, de uno estudiar.

### **Respuesta Entrevistado número 4.**

En la empresa donde yo laboro lastimosamente no se tiene en cuenta este proceso como tal de ascender laboralmente, ya que uno está en una sola área, si tú eres buena en esa área te vas a desempeñar siempre en esa área y depende mucho de que la persona que tenga un cargo mayor renuncie, entonces lastimosamente pues

la gente porque ofrece ese proceso como tal de un beneficio laboral no suelta muy fácilmente los cargos entonces habría que esperar el re tiempo para que usted pueda ascender, entonces no es muy fácil ascender y se demoraría mucho tiempo y prácticamente estancarías si eres profesional, te estancarías ahí, y perderías una buena oportunidad con otra empresa.

#### **Respuesta Entrevistado número 5.**

Bueno pues en mi empresa creería que, pues sí brinda la oportunidad, pero pues hay veces como todo digamos que hay veces pues ellos ya tienen como la persona pues escogida, pero pues digamos que si se brinda la oportunidad

- **Intervención de entrevistadoras.**

¿Pero esta oportunidad de pronto de qué depende?

#### **Respuesta dos entrevistado número 5.**

Pues digamos que depende mucho los estudios o el tiempo, es como más que todo eso o la experiencia que tengas.

#### **Respuesta Entrevistado número 6.**

En donde yo trabajo pues también es pequeño pero por lo menos yo si he tenido la oportunidad, porque por lo menos yo cuando empecé, empecé en la parte administrativa y ahorita yo soy la parte encargada de la contabilidad y también hay jóvenes que ellos a pesar de que tiene muy escasos sus estudios por ejemplo se les ha dado la oportunidad de administrar en la parte operativa en las noches entonces pues a mí me parece muy bueno a pesar de ser una empresa pequeña, entonces si se da la oportunidad.

#### **Respuesta Entrevistado número 7.**

De crecer profesionalmente si porque estoy ejerciendo todo lo que estoy aprendiendo en la universidad, estoy adquiriendo conocimientos, estoy cogiendo

experiencia, y de ascender laboralmente en el momento no porque solo somos dos docentes y la directora es la dueña del colegio entonces no hay forma de ascender.

- **Pregunta número cuatro.**

¿Cree que el cargo que desempeña es bien retribuido?

**Respuesta Entrevistado número 1.**

Bueno yo creo que no porque nosotros trabajamos por medio de un contratista y pues obviamente si trabajáramos directamente con bienestar familiar seria pues mejor remunerados, ya.

- **Intervención de las entrevistadoras**

¿Ósea porque trabajas por contratista no directamente con la empresa?

**Respuesta dos Entrevistado número 1.**

Ósea nosotros hacemos contratos con ICBF, pero entonces trabajamos por medio de un contratista. Cuando están directamente con la entidad es bien remunerado.

Por ejemplo, ahorita que ganó Petro dice que van a acabar con esos contratistas, con esos operadores, van a trabajar directamente con el operador grande que es el ICBF.

**Respuesta Entrevistado número 2.**

Para mi caso como les comentaba, yo estoy en parte comercial y parte administrativa, en cuanto a la parte comercial pienso que, si es bien remunerado la parte de las comisiones los porcentajes que se nos da por las ventas del producto que se fabrica en la empresa, y en la parte administrativa pues si tengo como bastante carga laboral y pues si pienso que, debería de ser mejor remunerado, gracias.

**Respuesta Entrevistado número 3.**

En mi caso si, yo siento que en la parte de producción es bien remunerado porque a veces cuando sube la producción nos pagan las horas extras, entonces eso ya depende de uno, si uno necesita sacar una quincena pues bien alta, así mismo le toca y pues allá las extras se las pagan entonces creo que si es bien remunerado.

#### **Respuesta Entrevistado número 4.**

Bueno en los cargos operativos de la empresa creo que hay una preventa que son las comisiones como tal entonces por ese lado si es bien renumerado de una u otra manera porque pues el salario depende de cada uno aparte de un salario base depende de lo que hagas tu operativamente para que te retribuya y depende de ti las comisiones. Sin embargo, la carga laboral creo que para el cargo y en mi concepto es más alta en cuestiones de salario base y tengo un área que es el área de mercadeo que si bien o mal siendo una empresa grande y comparándolos con otras empresas si tienden esos puestos administrativos a no ser tan bien renumerados entonces consideraría qué no es bien remunerado el proceso o cargo que uno se está desempeñando.

Adicional que en aquí en Colombia el decir que nosotros, ya sea uno como profesional lastimosamente pues porque no hay industrias, porque las empresas que meramente en término medio pueden decir que pagan súper bien a sus profesionales, pues son aquí en Colombia o aquí en el valle pues son los ingenios que tienen pago en sus administrativos como técnico como de dos millones y como profesionales de cuatro millones en adelante y las empresas informáticas que también manejarían esos valores, el hecho de prestar un servicio o estar en la escala Colombia de servicios hace que lastimosamente pues los cargos no sean bien remunerados, adicionalmente para un salario mínimo, y que tu hora te esté costando cuatro mil seiscientos diez y seis pesos, creo que es lo que vale, pues eso es muy poquito, con base a la canasta familiar que maneja normalmente el colombiano y por eso las empresas pues los buscan no, porque si o si, el colombiano

o el pago que tiene el colombiano o la mano de obra colombiana es muy barata a comparación de otros países.

#### **Respuesta Entrevistado número 5.**

Hola, bueno pues yo siento que la verdad el sueldo que nos ganamos pues me gano en este caso yo es bien remunerado porque pues es un contrato a término indefinido y pues el salario de nosotros es un poquito más alto del salario básico, entonces digamos que también tenemos la posibilidad de comisionar y pues hay se incrementa un poco más, pero pues así no comisionemos digamos que es un poco más lo que recibimos

#### **Respuesta Entrevistado número 6.**

En mi caso sí, pero yo tengo compañeros que trabajan más de 9 o 10 horas en el cual no me parece justo porque no les pagan las horas extras. Ya.

- **Intervención de las entrevistadoras.**

¿Pero en tu caso sientes que el cargo si es bien en el que estas actualmente?

#### **Respuesta dos Entrevistado número 6.**

Si en el mío si, por eso le digo, en el mío personal si está bien remunerado, pero para mis compañeros que tienen una jornada más larga no.

#### **Respuesta Entrevistado número 7.**

Considero que si porque es una gran oportunidad el poder laborar sin todavía tener un título entonces más que un trabajo es un aprendizaje el que estoy adquiriendo y si está bien retribuido.

- **Pregunta número cinco.**

¿Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?

- **Intervención entrevistado número 3.**

**Pregunta. ¿Karol en qué sentido?**

**Respuesta entrevistadora.**

Pues en el sentido, pues hay ya como usted lo quiera desde su experiencia porque pues igualmente los jefes o supervisores digamos que si usted tiene algún inconveniente familiar alguna calamidad pues digamos que hay personas todos somos humanos, y hay unos jefes más humanos que otros pues porque eso se ve en cualquier empresa, ya más o menos desde sus experiencias.

**Respuesta Entrevistado número 1.**

Pues en mi caso los jefes son muy humanos y consientes ósea cuando uno se enferma lo llaman haber como esta uno, están muy ahí muy atentos son muy chéveres.

- **Intervención de las entrevistadoras**

¿Supervisores tienes, hay en el área?

**Respuesta dos Entrevistado número 1.**

Si también, como uno tiene buena relación, todo es muy bien, ósea ya como uno es antiguo en la empresa ya lo tratan digamos así mejor, porque depende de la antigüedad no, a los nuevos los tienen muy allí muy allí, ya uno como es antiguo sabe sus funciones, no lo joden a uno.

**Respuesta Entrevistado número 2.**

Si en mi caso no hay un supervisor hay es un jefe que es gerente dueño con el no hay problema en cuanto a lo del trabajo y si le reconoce a uno como trabajador si porque escucha las cosas que uno tiene para recomendarle para mejoras en la empresa está atento y pues al escucharlo a uno y pues a catar las aclaraciones o mejoras que uno le dé, gracias

**Respuesta Entrevistado número 3.**

En la parte personal si para que mi jefe inmediato el entiende porque pues yo he tenido varias calamidades domésticas y pues no hay problema, en lo laboral también porque el mantiene pendiente de que todo pues salga bien y si de pronto uno tiene un error pues esta hay explicándole a uno está pendiente y pues si sería no más en esos dos aspectos en personal y en la parte laboral.

#### **Respuesta Entrevistado número 4.**

Bueno para mi experiencia mis jefes actualmente yo consideraría en la parte personal creo que esta un poquito relegada en ese aspecto, ellos toman más en cuenta en la parte en el rendimiento no, normalmente en el cargo que yo estoy, requiere de unas metas establecidas entonces tanto jefes como supervisores van en pos de eso porque la operación depende de esa labor que se realiza, en los personal no se meten, yo tenía una jefe que renuncio hace poco era muy amorosa muy chévere pero cuando tenía que decir las cosas pues las tenía que decir, mi supervisora que quedo pues lastimosamente no tiene ese filing porque para el cargo en que ella desempeña pues debe de tener un liderazgo y creo que a todos nos tiene de atender como iguales no, en la parte laboral y lastimosamente se ve desbalance en ese sentido y pues a ella si no le interesa trabajar la parte motivacional que debe tener una persona que trabaje en el área operativa, que si bien o mal nosotros trabajamos con las emociones también de nuestros clientes, entonces si es necesario porque pues a veces la carga o la repetición de una labor pues se vuelve un poquito aburridora entonces creería que en esa parte personal no pero si en la parte de las metas que se tienen que conseguir en los objetivos si es muy pendiente en ese proceso y que se tienen que conseguir sí o sí.

#### **Respuesta Entrevistado número 5.**

Bueno digamos que en este acaso pues yo siento que el jefe de nosotros no muestra pues el interés como tal porque con él la verdad no tenemos mucho contacto, digamos que él está pendiente es de los resultados, con el supervisor si diría que sí, a mí la verdad casi no se me han presentado calamidades, pero a mis

compañeras si, que tienen hijos, entonces ellas comentan no es que mi niño está enfermo bueno tengo que salir de urgencias y pues la verdad allá son muy flexibles con los permisos y de una pues digamos el tiempo que necesiten se lo dan entonces pues por esa parte es bien, digamos con el supervisor, que digamos que hay como más contacto.

- **Intervención de las entrevistadoras**

¿Eso es en lo personal no y como trabajador?

**Respuesta dos Entrevistado número 5.**

Pues como trabajador digamos que no todas las veces pues porque hay veces que damos opiniones para hacer distinto el trabajo para obtener el resultado y pues siento que no nos escuchan como tal entonces hay si siento que si falta de pronto.

**Respuesta Entrevistado número 6.**

En mi caso personal yo cuento con seis jefes, todos son muy pendiente en lo personal tanto lo laboral también porque realmente lo que yo hago es la parte administrativa y ellos tienen otros negocios y diariamente nos estamos comunicando y mensualmente los veo personalmente porque me reúno, entonces el trato es muy bueno y viven muy pendientes en lo que uno necesite tanto mi persona como mis compañeros, son muy solidarios y humanos.

- **Intervención de las entrevistadoras**

¿Tienes relación directo con los seis?

**Respuesta dos Entrevistado número 6.**

Si porque eso es un complejo deportivo entonces ellos son comerciantes, todos son paisas entonces ellos diariamente yo tengo que mandarles información y mando por ejemplo audios de cómo va de que necesito y ellos responden, ellos dicen hagamos

esto hagamos entonces viven muy pendientes, y también si yo necesito algo también, de una, eso es directo.

¿Y allá hay supervisores o no hay como tal?

### **Respuesta tres Entrevistado número 6.**

Es que el supervisor sería por ejemplo, es que como el negocio no es tan grande no se si han llegado a conocer yo trabajo hay en el polideportivo Morumbi son unas canchas de futbol donde uno alquila para futbol y voleibol playa, entonces yo estoy encargada en la parte administrativa en la mañana yo tengo un horario de nueva a cinco en la parte administrativa y ahora estoy manejando también la parte contable, en la noche hay una persona encargada que cada socio escoge una persona administrativa operativa en la noche es el encargado y un auxiliar de tienda que tiene que ayudar, y tenemos otras cuatro personas, que son las personas encargadas de atender a los clientes y estar pendientes de las canchas, del retiro de la gente y todo eso, pero para que la verdad que ellos son muy buena gente, la verdad que muy pendiente y fuera de eso hay un socio que hace un turno diario entonces es decir que él está enterado de todo, por ejemplo yo le paso informe a el diario, o el día que va, a mi todos los días me toca pasar informe, todos los días como está el negocio, ya, es muy agradable, la verdad yo me siento muy contenta y bendecida en ese trabajo.

### **Respuesta Entrevistado número 7.**

Muestran interés cuando tenemos alguna situación familiar o de salud porque se preocupan de nosotros, nos dan los permisos, pero la directora no mantiene ahí, ósea que no se da cuenta si estamos haciendo las cosas bien o no.

- **Información del cargo que desempeña cada entrevistado y la actividad económica de la empresa donde laboran.**

### **Respuesta Entrevistado número 1.**

Yo trabajo en la cárcel de menores se dedica pues a cuidar los muchachos que han cometido delitos entre los 14 y 27 años de edad y desempeño el cargo de formador pedagógico.

### **Intervención de las entrevistadoras**

¿Pero digamos que en esa parte es se dedica digamos a un solo, cuando dices formador en general o específicamente de cierta cosa?

### **Respuesta Entrevistado número 1.**

Digamos que dentro de la cárcel hay varias secciones o casas entonces lo asignan a uno 17 o 20 muchachos que hay dentro de una casa a hacerle informes de seguimiento, informes de evolución a mirar cómo están las actitudes del día a día, a cuidarlos que no se golpeen entre ellos, cosas así.

### **Respuesta Entrevistado número 2.**

Si yo laboro en una empresa que fabrica cabinas de laboratorio y presta los servicios de mantenimiento a estos equipos y yo trabajo en la parte administrativa de la empresa y en parte comercial asesorando los clientes desde el inicio de la cotización hasta la facturación y a veces entrega del equipo y servicio post venta. Gracias.

### **Respuesta Entrevistado número 3.**

Soy operaria y mi empresa se dedica a fabricar fajas, fajas de látex, solo fajas.

### **Respuesta Entrevistado número 4.**

La empresa donde yo laboro presta los servicios como tal de educación en base a maestrías y especializaciones como tal y mi cargo el cual desempeño es promotora de ventas y hago todo prácticamente casi todo el proceso de venta desde que la persona llegue y haga el proceso, ingrese a las clases como tal, ese sería como el proceso.

**Respuesta Entrevistado número 5.**

Bueno yo trabajo en una financiera y soy auxiliar de cartera. Financia pólizas, crédito de vehículo y seguros.

**Intervención de las entrevistadoras**

¿Pero la entidad es financiera de qué?

**Respuesta Entrevistado número 5.**

Financia pólizas, crédito de vehículo y pólizas de seguros.

**Respuesta Entrevistado número 6.**

Trabajo en la parte administrativa y contable.

Nosotros alquilamos cachas sintéticas de futbol, tenemos cinco canchas de futbol y cuatro de voleibol playa y también alquilamos para eventos a los negocios, y a las empresas.

**Respuesta Entrevistado número 7.**

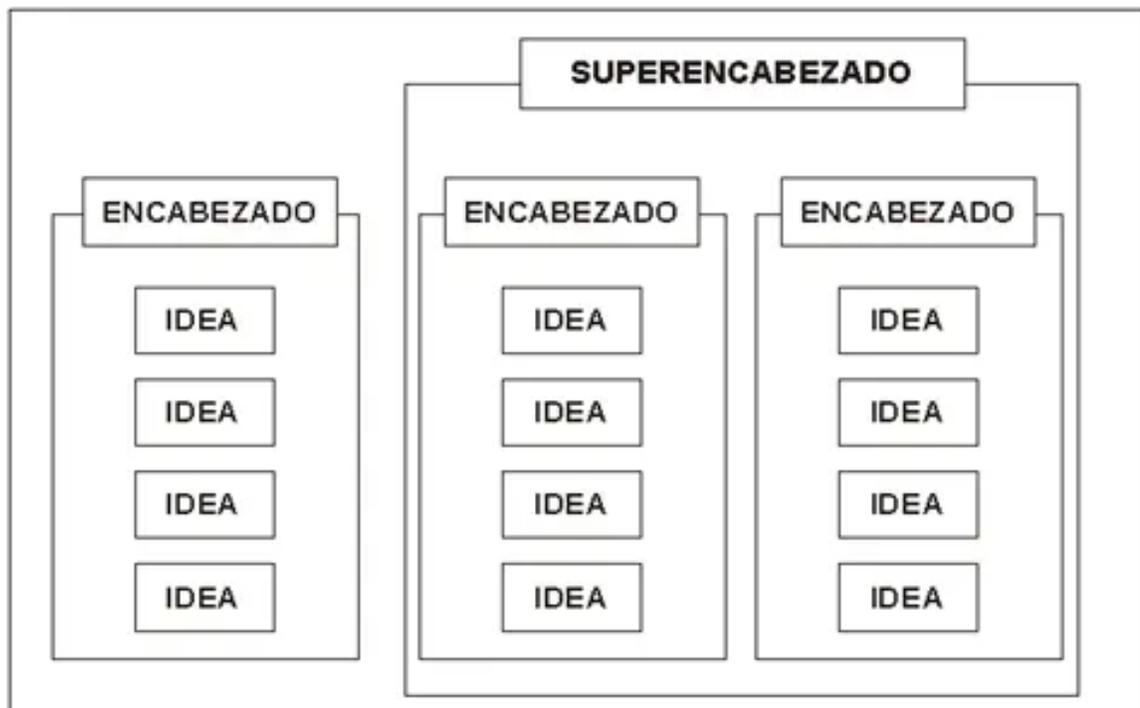
La empresa en la que yo trabajo es un colegio personalizado el cual reciben 5 niños por cada docente y es multigrado, ósea que cada docente tiene diferentes grados, entonces yo tengo niños de primero hasta tercero y cuarto, y el cargo el cual yo tengo es docente.

#### 4. HERRAMIENTA DE DIAGRAMA DE AFINIDAD

El diagrama de afinidad es una herramienta que se utiliza para organizar ideas de un grupo sobre un tema complejo y que está muy definido inicialmente, siendo una de las 7 herramientas de la gestión desarrolladas por el Dr. Kawakita Jiro (Falco, HERRAMIENTAS DE CALIDAD, 2009, p. 40).

Este permite entender la estructura de un problema global mediante el análisis de afinidades verbales, por lo cual resulta útil para centrar un problema el cual se encuentra poco definido, es decir ayuda a sintetizar y organizar las ideas, también permite proporcionar la estructura de los factores que afectan el problema o las posibles causas, y finalmente ayuda a encontrar o identificar otros problemas subyacentes (Falco, Herramientas de Calidad , 2009, p. 41).

Figura 11. Ejemplo Diagrama de Afinidad



Fuente. (Altamirano, 2015)

El diagrama de afinidad ayuda a conocer el origen de un problema a través de la agrupación de ciertas ideas, este funciona por medio de la estructuración jerárquica de esa información que se tiene y este no siempre da la solución al problema, pero si ayuda a dar una idea de que lo afecta (Altamirano, 2015).

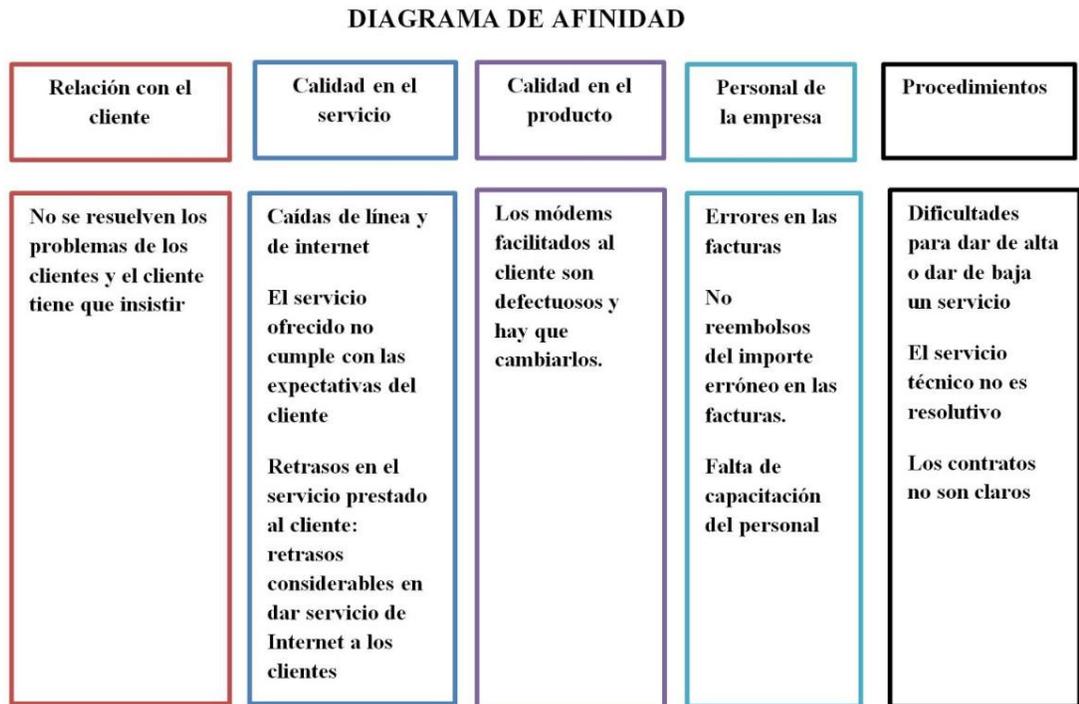
Un ejemplo en la aplicación del diagrama de afinidad se realiza en una empresa de telefonía en la cual ha aumentado el número de reclamaciones por parte del cliente en el último mes en un 7%. En esta se reúne a un equipo que es formado por varios trabajadores de diferentes departamentos, como lo son el departamento comercial, departamento servicio técnico, departamento de atención al cliente y departamento de ventas (Gomez A. , 2018).

Donde se plantea la pregunta: ¿Por qué se cree que han aumentado las reclamaciones de los clientes en el último mes? Se da un plazo de 10 minutos para que cada participante de la reunión anote en post-it cada una de las razones que cree posible que sea la causa de dicho problema. (Una idea por cada tarjeta). Una vez finalizado el tiempo, el conductor del ejercicio, recoge todas las tarjetas y las coloca en la pared, al azar, donde se detalla cada una de las ideas aportadas:

- No se resuelven los problemas de los clientes y el cliente tiene que insistir
- Falta de capacitación del personal
- Caídas de línea y de internet
- Los módems facilitados al cliente son defectuosos y hay que cambiarlos.
- El servicio ofrecido no cumple con las expectativas del cliente
- Retrasos en el servicio prestado al cliente: retrasos considerables en dar servicio de Internet a los clientes.
- Errores en las facturas
- No reembolsos del importe erróneo en las facturas.
- Dificultades para dar de alta o dar de baja un servicio
- El servicio técnico no es resolutivo
- Los contratos no son claros

Una vez se tienen todas las ideas, se agrupan por temática y se les asigna un título por grupo, como se muestra en la siguiente imagen:

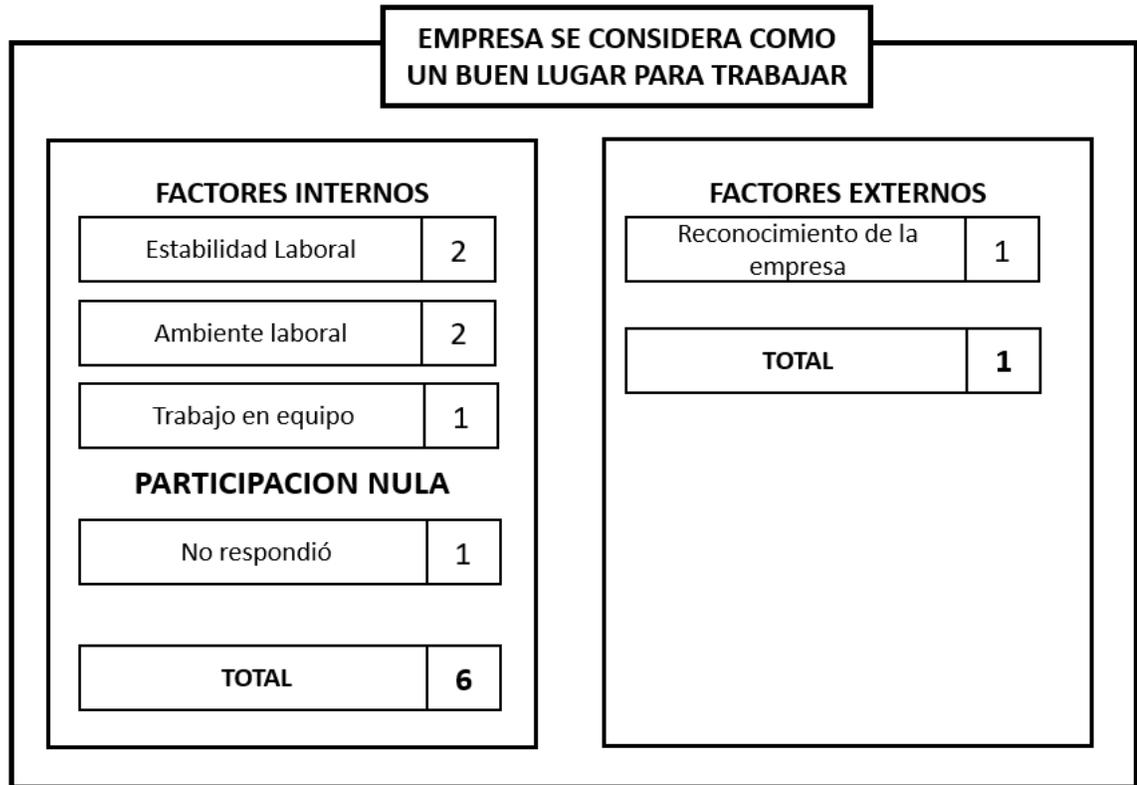
Figura 12. Diagrama de afinidad ejemplo caso.



Fuente. (Gómez, 2018).

A continuación, se aplicará el diagrama de afinidad a cada una de las preguntas realizadas a los entrevistados con el fin de agrupar por medio de cada una de las respuestas las ideas a afines y así establecer categorías.

Figura 13. Diagrama de Afinidad pregunta número uno

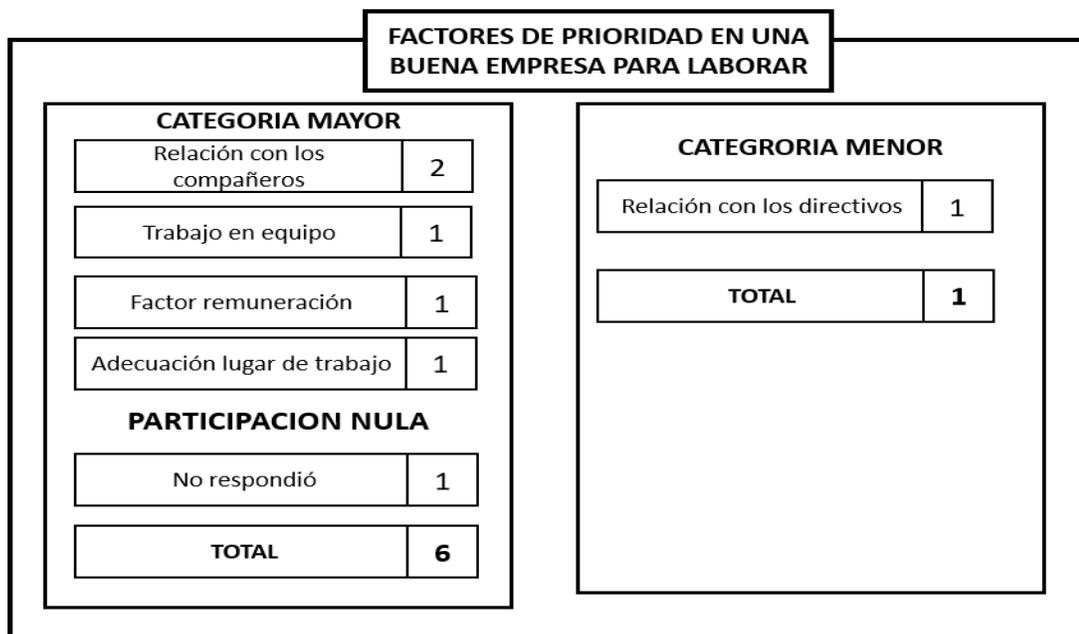


Fuente: (Las autoras)

El diagrama anterior se categorizó de acuerdo con cuáles son los factores por los cuales se considera que la empresa donde laboran los empleados es un buen lugar para trabajar, donde se identifican factores internos y factores externos. Se puede observar que los entrevistados en su mayoría expresan estar satisfechos de laborar en cada una de las diferentes empresas. Aquí se manifiestan factores internos sobresalientes como estabilidad laboral, un buen ambiente laboral, trabajo en equipo y compañerismo para así lograr sus objetivos propuestos en cada uno de los cargos a desempeñar, y por otro lado un entrevistado expresa como factor externo, donde considera que la empresa donde labora es un buen lugar de trabajo ya que esta goza de buen reconocimiento y renombre a nivel regional. También cabe resaltar que dentro de este grupo de respuestas entrevistados manifiestan que a pesar de trabajar en una pequeña y mediana empresa familiar y haber un buen ambiente

laboral, hay una excepción en cuanto a relaciones con una sola persona ya que esta se toma atribuciones que no le corresponden y esto ha desencadenado inconvenientes en la relación y comunicación, lo cual no es conveniente para la compañías que se permitan este tipo de relaciones o actitudes en los colaboradores ya que ocasionan un mal ambiente laboral. Cabe resaltar que también se expresa que donde hay más hombres que mujeres se torna un ambiente más agradable, ya que existe esa afinidad por sí misma.

Figura 14. Diagrama de Afinidad pregunta número dos.

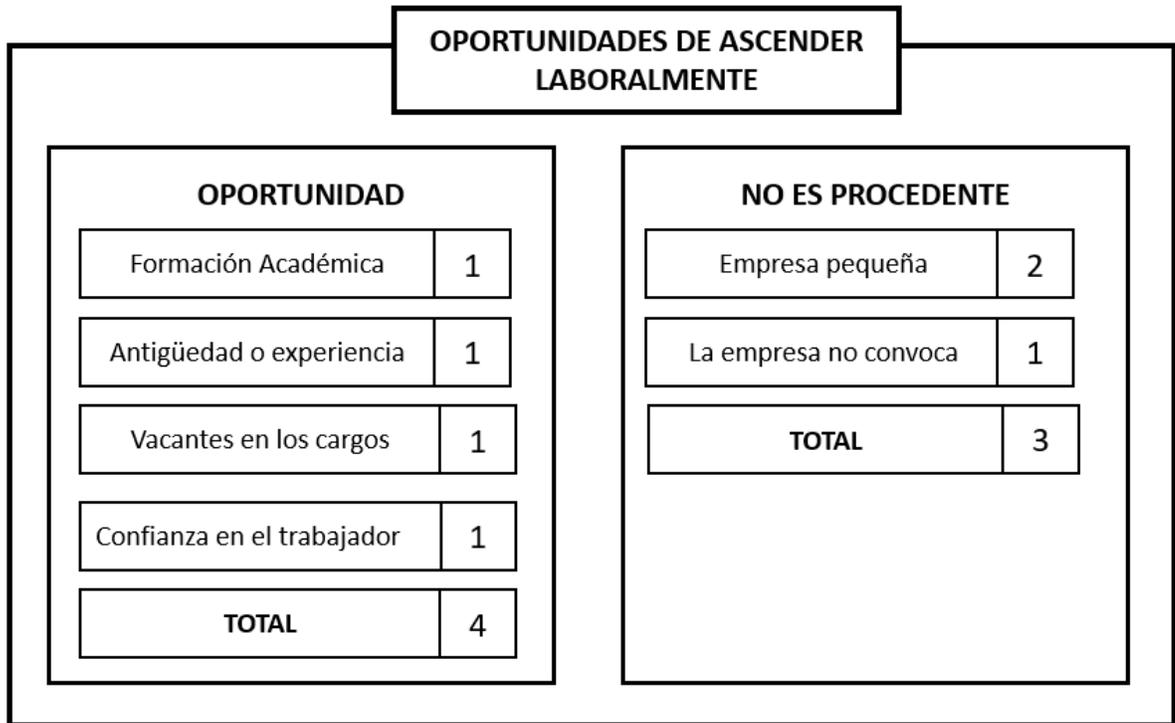


Fuente. (Las autoras)

De acuerdo con el diagrama anterior se abordó cuáles son los factores por los cuales se considera que la empresa es un buen lugar para trabajar, donde según las opiniones de los entrevistados se categoricen los factores de acuerdo con la prioridad que estos consideren. Se clasificaron factores de mayor rango y prioridad, la relación con los compañeros de trabajo, el trabajo en equipo, la remuneración y la adecuación del lugar o puesto de trabajo, y un rango menor se encuentra la relación con los directivos. También se expresa que cada uno de estos factores es importante para lograr un buen ambiente organizacional con el objetivo de que las

empresas funcionen de manera eficiente, ya que estos influyen de manera sea positiva o negativa en la percepción de los empleados.

Figura 15. Diagrama de Afinidad pregunta número tres

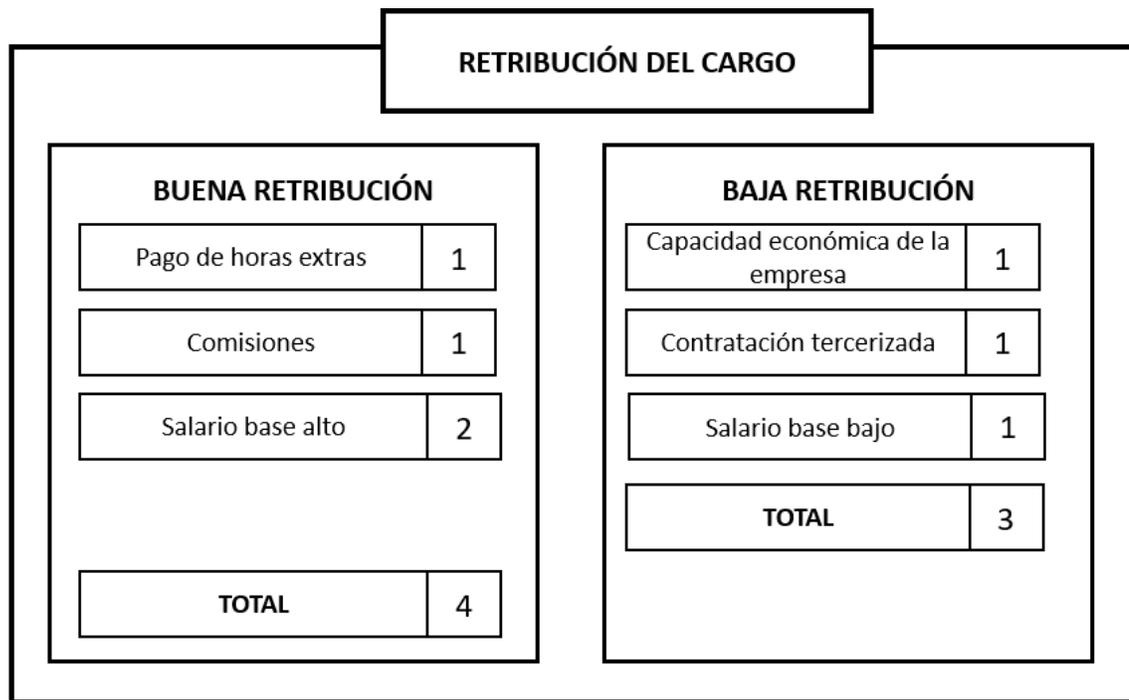


Fuente. (Las autoras)

En este diagrama se aborda sobre las oportunidades que se tienen de ascender laboralmente en las diferentes empresas, se categorizaron en cuales son los factores que los empleados perciben o conocen dentro de las empresas donde laboran cuando se da la oportunidad de ascender de sus puestos de trabajo y cuando no se les da esta oportunidad. Los entrevistados expresan que dentro de las oportunidades que las empresas tienen en cuenta, se encuentran factores como; la formación académica, la antigüedad o experiencia que tenga un empleado en la organización, como también se permite ascender solo cuando hay una vacante en el cargo que se quiere aspirar, y también otros empleadores tienen en cuenta la confianza del trabajador. Por otro lado dentro de los factores por los cuales no se da la oportunidad de ascender laboralmente, es causa porque la empresa es muy

pequeña y no hay en el momento la capacidad economica de ofrecer otros cargos, como tambien se identifica que los empleados perciben que la empresa nunca convoca para que estos puedan aplicar o aspirar a vacantes en otros cargos.

Figura 16. Diagrama de afinidad pregunta numero cuatro

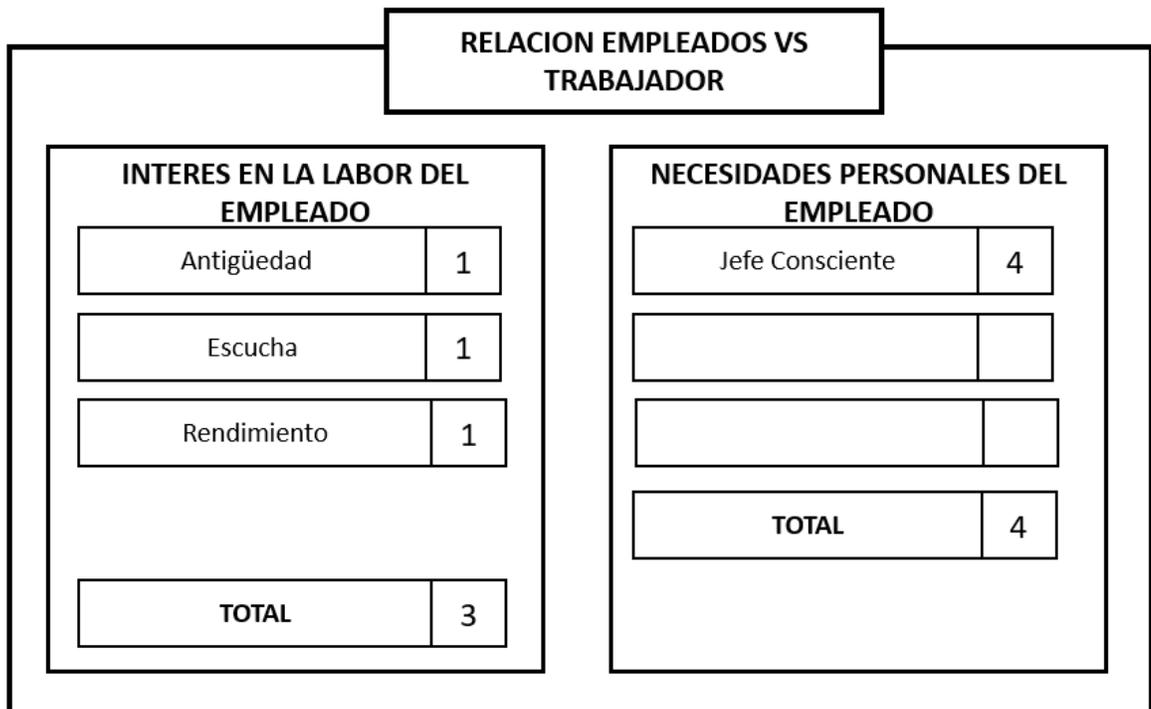


Fuente. (Las autoras).

Este diagrama se categorizo de acuerdo a la retribucion del puesto de trabajo que reciben los entrevistados, donde se identifico factores que estos perciben y tienen en cuenta para clasificar como una buena retribucion o baja retribucion de los cargos que desempeñan. Dentro de los factores por los cuales hay una buena retribucion del cargo se encuentra el pago de las horas extras, es decir los entrevistados mencionan que hay una buena retribucion solo cuando se laboran horas extras, tambien se menciona que el salario es bien pagado gracias a que se comisiona, y otro entrevistado menciona que aunque comisiona igualmente este considera que el salario base que percibe es alto por lo cual tiene una buena remuneracion. Por otro lado estan los factores por los cuales no hay una buena retribucion, donde se menciona que la empresa no tiene la capacidad economica en el momento para

retribuir lo que corresponde al cargo que se desempeña, otro factor que se da es que la empresa con la cual se trabaja tercereriza las contrataciones laborales de algunos cargos y por esto no hay una buena asignación de salario, y por ultimo el salario base que se gana se considera bajo y no hay lugar a comisiones, ni otras formas de salario.

Figura 17. Diagrama de afinidad pregunta numero cinco.



Fuente. (Las autoras).

De acuerdo con el diagrama se establece el factor relación entre los empleadores y lo empleados, el cual se clasifica en que variables perciben los trabajadores de acuerdo con el interés que los empleadores o directivos en las organizaciones muestran hacia los colaboradores en relación a su labor como empleado, como también otros intereses relacionados con el factor humano. Se observa en general que hay un rol de jefe en los directivos, pero a su vez hay un interés tanto en lo laboral como en lo personal. En lo laboral algunos de los entrevistados manifiestan que dependiendo de la antigüedad que se tenga en el trabajo algunos trabajadores

reciben un trato diferente a los que llevan menos tiempo, otro factor que se ve es que también algunos directivos son atentos a escuchar recomendaciones de sus empleados en temas laborales y esto refuerza la comunicación, como también otros empleadores solo mantienen una relación directa con los colaboradores en cuanto a evaluar rendimiento y resultados en el cargo que desempeñan. Por otro lado, los otros entrevistados dicen sentirse equilibrados en cuanto al interés que los jefes muestran en su labor como también a su vez estos se muestran muy humanos y conscientes de sus necesidades personales, donde hay escucha y son atentos a calamidades que se le ha presentado a los colaboradores.

## 5. CONCLUSIONES

Una vez realizado el proceso de investigación se determina que existen factores tanto tangibles como intangibles que pueden afectar el desempeño laboral de los trabajadores, aspectos como la remuneración, la comunicación interna, la relación entre compañeros de trabajo, la adecuación del puesto de trabajo, la relación de los empleadores o directivos con los colaboradores, entre otros aspectos son los que afectan el clima organizacional y hacen que la productividad en equipo fluya o no de manera óptima. Cuando las organizaciones logran direccionar de manera positiva se puede obtener una buena productividad dentro de la organización, ya que esto se traduce a tener un personal más motivado y satisfecho con su labor.

De acuerdo con la investigación se evidencia que la satisfacción laboral es una variable clave en donde las organizaciones pueden medir y obtener información respecto a las normas, políticas y la gestión organizacional empleada, por ello es importante tener en cuenta la opinión y percepción de los colaboradores en la toma de decisiones, ya que estos son quienes perciben lo que la empresa les da y así mismo les permite ejecutar sus labores. De esta manera es importante promover la motivación, la capacitación, la comunicación y el liderazgo como también mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores con el fin de alcanzar objetivos de la empresa, como también reforzar variables que repercuten en el clima laboral como la estructura la responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación, y estándares.

Se debe de tener una buena ejecución en los procesos en donde se pueda mantener un buen clima laboral y donde los colaboradores puedan tanto adaptarse como mantenerse en sus entornos de trabajo, ya que de lo contrario estos experimentarían incomodidad, poca comunicación, se aumentará la rotación del personal, el ausentismo laboral, lo cual repercute en la productividad, el desempeño en las áreas de trabajo y sobrecostos en la subcontratación de nuevos cargos.

Es importante que las organizaciones tengan procesos de medición del desempeño laboral como primera medida, y que se oriente de manera asertiva a los colaboradores hacia la ejecución de logros. Para esto es preciso analizar el diseño de los puestos de trabajo y cargos de acuerdo con las competencias de cada persona y así evitar la ubicación de empleados en áreas donde se sientan desmotivados. Finalmente, la medición del clima laboral es una de las herramientas indispensable que las organizaciones deben de emplear periódicamente teniendo en cuenta que el personal es su recurso más importante y en donde el clima laboral debe de ofrecer calidad de vida laboral, ya que esta debe mejorar la dignidad del colaborador, debe brindar el desarrollo y progreso personal convirtiéndose en un conjunto de aspectos que buscan mejorar la motivación y por ende productividad y el desempeño laboral.

## **6. RECOMENDACIONES**

Desarrollar un liderazgo que permita que el clima laboral sea cálido y que las personas sean más productivas, donde estén satisfechas con su labor y se sientan identificadas con la empresa.

Generar un ambiente de compañerismo y colaboración que busque un trabajo en equipo.

Implementar evaluaciones periódicas del clima laboral que permitan identificar el grado de satisfacción de los empleados con su trabajo, sus percepciones sobre la empresa y que tan motivados se encuentran.

Realizar actividades y tener actitudes de reconocimiento hacia los empleados.

Desarrollar mejoras continuas en torno hacia el clima organizacional.

## 7. REREFENCIAS

- Aamodt, M. (2020, p 237). *Psicología industrial/organizacional*.  
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1297/1/Aamodt-%20Psicolog%C3%ADa%20organizacional.pdf>
- Abarca et al , A. (2013). *TÉCNICAS CUALITATIVAS DE INVESTIGACIÓN*.  
<http://www.editorial.ucr.ac.cr/ciencias-sociales/item/2268-tecnicas-cualitativas-de-investigacion.html>
- acsendo. (2018). *Mundialmente, el descuido del clima laboral provoca pérdidas de recursos humanos*. <https://blog.acsendo.com/descuido-clima-laboral-perdidas-de-recursos-humanos>
- Aguilar, J. (2019). *Teorías del Comportamiento Organizacional* .  
[http://www.direcciondepersonal.com/teorias\\_comportamiento\\_organizacional.pdf](http://www.direcciondepersonal.com/teorias_comportamiento_organizacional.pdf)
- Aguirre, I. (2018). *Teoría de las relaciones. Como se origino y sus principales referentes, aportes y limitaciones*. <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- Alabau, I. (2019). *Iván Pávlov: biografía y teoría del condicionamiento clásico*.  
<https://www.psicologia-online.com/ivan-pavlov-biografia-y-teoria-del-condicionamiento-clasico-4680.html>
- Altamirano, A. (2015). *¿Que es un diagrama de afinidad?*  
<https://www.gestiopolis.com/que-es-un-diagrama-de-afinidad/>
- Apaza, O. (2018). *Gestión Del Talento Humano Y Desempeño Laboral* .  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39003>

- Arano et al , R. (2016). EL ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, DESDE UNA PERSPECTIVA DE LAS ESCUELAS DE LA ADMINISTRACION. pág. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>.
- Araujo, I., & Guerra , K. (2007). DESEMPEÑO LABORAL EN EMPRESAS PRIVADAS .
- Armstrong, G. (1991, p. 54). *Fundamentos de Marketing*. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)
- Becerra, B. (2021). Colombia y México, los dos países de la Oede con más horas de trabajo por semana. La Republica. págs. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-y-mexico-paises-de-la-ocde-con-mas-tiempo-de-horas-de-trabajo-semanal-3281979#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20Organizaci%C3%B3n,horas%20laborales%20a%20la%20semana>.
- Bonilla , E., & Rodriguez , P. (2005). *Mas alla del dilema de los metodos*. <https://laboratoriociudadut.files.wordpress.com/2018/05/mas-alla-del-dilema-de-los-metodos.pdf>
- Bonilla, P. (2022). *7 Factores que afectan el clima laboral de tu empresa y no conocias* . <https://blog.acsendo.com/factores-afectan-el-clima-laboral>
- Bordas. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. [http://portal.uned.es/portal/page?\\_pageid=93,23375984,93\\_23375985&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23375984,93_23375985&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- Brancato , B., & Juri, F. (2011, p 10). *Puede influir el clima laboral en la productividad?* [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf)

- Brunet, L. (1999, p. 14). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones definicion, diagnostico y consecuencias*.  
<https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Brunet, L. (s.f.). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones definicion, diagnostico y consecuencias*.  
<https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Camacho Rodriguez, A., & Mayorga, D. R. (2017). *RIESGOS LABORALES PSICOSOCIALES. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL, JURÍDICA Y SOCIAL*. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-182X2017000200011](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-182X2017000200011)
- Castro, L. (2017). *ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN LAS PYMES EN EL CASCO*.  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/11762/1/TTUACE-2017-AE-DE00123.pdf>
- Castro, P. (2016). *El Papel de los Valores Hacia el Trabajo en la Motivación Laboral y el Desempeño de Trabajadores de PYMES Potosinas*.  
<https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/handle/i/4070>
- Chavez, C. (2011). *Impacto del programa 5s en el clima laboral*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8489382>
- Chiavenato, I. (1992, p 49). *Administracion de Recursos Humanos*.  
[https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato\\_Administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_subrayado](https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado)
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*.

[https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recur\\_sos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recur_sos_humanos_-_chiavenato.pdf)

Chirinos et al , Y. (2017). *El clima organizacional en el emprendimiento sostenible* .  
<https://www.redalyc.org/journal/206/20657075003/>

Choi et al, J. (2018). ). *Relative Importance of Major Job Performance Dimensions in Determining Supervisors' Overall Job Performance Ratings*. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(3), 377– 389.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/cjas.1495>

Coll, F. (2021). *Fuente Secundaria*. <https://economipedia.com/definiciones/fuente-secundaria.html>

CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA 1991. (1991). *CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA 1991*.  
<https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>

Cornejo , M., & Tapia , L. (2011). *fundamentos en humanidades*.  
<https://www.redalyc.org/pdf/184/18426920010.pdf>

Cruz et al, V. (2011). *Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros*.  
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871>

Cuevas , D. (2020). *El derecho al trabajo y los derechos de los trabajadores*.  
<https://www.escri-net.org/es/derechos/trabajo>

eb consulting . (2020). *Clima laboral: Lo que todo buen líder no puede descuidar*.  
<https://www.ebconsulting.cl/blog/clima-laboral-lo-que-todo-buen-lider-no-puede-descuidar>

Espinoza , D., & Muñoz , A. (2011, p 13). *Satisfacción Laboral y Justicia Organizacional en una Institución de Funcionarios Públicos de la ciudad de Los Ángeles, Chile*.

<http://repositorio.udec.cl/bitstream/11594/3294/4/Espinoza%20Bahamondes%20-%20%20Mu%C3%B1oz%20Caro.pdf>

estrucplan. (2020). *Clima Laboral*. <https://estrucplan.com.ar/clima-laboral/>

Falco, A. (2009, p. 40). *HERRAMIENTAS DE CALIDAD*. <https://web.cortland.edu/matresearch/HerraCalidad.pdf>

Falco, A. (2009, p. 41). *Herramientas de Calidad*. <https://web.cortland.edu/matresearch/HerraCalidad.pdf>

Flores, J. (2007). *LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES*. <https://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>

Galan, M. (2009). *La entrevista de investigacion*. <https://manuelgalan.blogspot.com/2009/05/la-entrevista-en-investigacion.html>

Galicia Villanueva, S., Garcia Oliver, M. F., & Hernandez Cruz, L. M. (2017). *La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas*. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/2380>

Gandara, H. (2014). *MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE SUCRE Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO*. <https://revistas.unisucra.edu.co/index.php/rpg/article/view/136>

Ganga, F. (2015). *Clima Organizacional: Algunos basamentos historicos y conceptuales para la reflexion*. <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco#:~:text=Hist%C3%B3ricamente%20el%20comienzo%20de%20la,l o%20que%20ocurre%20en%20su>

- Garcia et al, M. (2013). *Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario*.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v9n1/v9n1a07.pdf>
- Garcia, C. (2005). *Una aproximación al concepto de clima organizacional*.  
<https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>
- Garcia, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Garcia, M. E. (2021). *Entorno físico del espacio de trabajo y su impacto en el clima laboral de las organizaciones en México*.  
<https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/14662>
- Gerencie. (2021). *Definición de trabajo según el código sustantivo del trabajo*.  
<https://www.gerencie.com/definicion-de-trabajo-segun-el-codigo-sustantivo-del-trabajo.html#:~:text=El%20trabajo%2C%20seg%C3%BAn%20el%20art%C3%ADculo,ejecuci%C3%B3n%20de%20un%20contrato%20de>
- Giraldo et al, C. (2011). *Estudio de Clima Organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada*.  
[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=importancia+del+clima+laboral+en+las+empresa&oq=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=importancia+del+clima+laboral+en+las+empresa&oq=)
- Gomez et al , M. (2013). *DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LOS ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN SUPERIOR*.  
<https://www.redalyc.org/pdf/916/91628049002.pdf>
- Gomez, A. (2018). *Diagrama de afinidad: herramienta de solución de problemas*.  
<http://asesordecabilidad.blogspot.com/2018/01/diagrama-de-afinidad-herramienta-de.html#.Y0N1CVJBxD8>

Gomez, C. (2004, p. 98). *DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO QUE EVALÚA CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS.*

Goncalves, A. (2016). *El Clima Organizacional* .  
<https://impulsohumano.mx/2016/03/clima-organizacional/#:~:text=El%20ambiente%20donde%20una%20persona,puede%20ser%20un%20v%C3%ADnculo%20o>

Gonzalez , F. (2017). *Clima organizacional y Laboral.*  
<https://es.slideshare.net/fede1234/clima-organizacional-y-laboral>

Gonzalez, J. (s.f.). *Escuela Conductista.*  
<https://sites.google.com/site/sistemasinformaricos2015/escuelas-administrativas/escuela-conductista>

Guerrero et al, J. (2012). *Plan de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional de los colaboradores, pertenecientes a una empresa del sector industrial de la ciudad de Cali.*  
<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/10130>

Guevara, P. (2016). “*Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*”.  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>

Hernandez. (2014). *Estudio sobre los factores que influyen en el clima laboral.* .  
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/>

Hernandez, E. (2015). *Influencia del clima laboral en el desempeño del trabajador. Ensayo.* <https://www.gestiopolis.com/influencia-del-clima-laboral-en-el-desempeno-del-trabajador-ensayo/>

- Herrera, G. (2016). *La inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad Provincial de san Martín, Región san Martín, 2016*. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/400>
- Hurtado, L. (sf). *7 Etapas en el Proceso de Medición del Ambiente Laboral*. [https://humansmart.com.mx/7\\_etapas\\_del\\_proceso\\_de\\_medicion\\_de\\_clima\\_organizacional\\_ambiente\\_laboral](https://humansmart.com.mx/7_etapas_del_proceso_de_medicion_de_clima_organizacional_ambiente_laboral)
- Iranzo, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24010/TFM000746.pdf?sequence=1>
- Jem, F. (2011). *Escuela Conductista*. <https://es.slideshare.net/JEMWONG/escuela-conductista-por-fanny-jem-wong>
- Jimenez , D., & Jimenez , E. (2016). *Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo*.
- Jimenez , L., & Hernandez , S. (2010). *importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas*. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/proyecta/article/view/1958>
- Jojoa , A. (2017). *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral*. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16749>
- Koontz et al, H. (2001, p 412). *Administración una perspectiva global y empresarial 14a Edición*. [https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresaial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresaial_Koontz.pdf)
- Lewin, K. (1988, p. 112). *La teoría del Campo y el Aprendizaje*. [https://www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/lewin01.pdf](https://www.infoamerica.org/documentos_pdf/lewin01.pdf)

- Lisboa, R. (2019). *Focus Group: ¿qué es esta metodología y cómo aplicarla a tu estrategia de marketing?* <https://rockcontent.com/es/blog/focus-group/>
- Ludeña, J. (2020). *Comportamiento Organizacional* .  
<https://economipedia.com/definiciones/comportamiento-organizacional.html#:~:text=Teor%C3%ADas%20del%20comportamiento%20organizacional&text=CI%C3%A1sica%3A%20Se%20basa%20fundamentalmente%20en,de%20los%20procesos%20y%20estandarizarlos>
- Mata, C. (2021). *Los 9 factores cualitativos más importantes de una empresa.*  
<https://www.carlosmatag.com/los-9-factores-cualitativos-mas-importantes/#:~:text=Es%20decir%2C%20los%20factores%20cualitativos,las%20ventajas%20competitivas%2C%20patentes%2C%20equipo>
- Mata, L. (2021). *La observacion en la investigacion cualitativa* .  
<https://investigaliacr.com/investigacion/la-observacion-en-la-investigacion-cualitativa/>
- Mendez et al, V. (2018). *LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES COMO FORMA PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD.*  
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/administracion-organizaciones.html>
- Mendez, J. (2000). *Evaluación del desempeño y servicio civil de carrera en la administración pública y los organismos electorales.*  
<https://searchworks.stanford.edu/view/4462390>
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de los recursos humanos: Un enfoque de estrategia.*  
<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-179983>
- Moncayo et al, D. (2015). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE UNA EMPRESA.* <https://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>

- Montes, S. (2019). *La combinación de diferentes generaciones puede ser benéfica para los procesos en una empresa.* <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069>
- Moreno et al, M. (2008). *VALIDACIÓN DE UNA ESCALA DE MEDICIÓN PARA GESTIONAR LOS FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL PERSONAL DE LAS PYMES DE VALENCIANAS.* <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/107/3332>
- Navarro, F. (2014). *El Clima Laboral y los Recursos Humanos.* <https://www.inesem.es/revistadigital/gestion-integrada/el-clima-laboral-y-los-recursos-humanos/>
- Navarro, F. (s.f.). *El Clima Laboral y los Recursos Humanos.* <https://www.inesem.es/revistadigital/gestion-integrada/el-clima-laboral-y-los-recursos-humanos/>
- Navarro, L. C. (2018). *La Responsabilidad Social Empresarial: Teorías que Fundamentan su Aplicabilidad en Venezuela.* <https://www.redalyc.org/journal/5530/553056828011/html/>
- Newstrom, J. (2011, p. 54). *Comportamiento humano en el trabajo.* [https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento\\_Humano\\_en\\_el\\_Trabajo\\_Newstrom](https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo_Newstrom)
- Olaz, A. (2013). *EL CLIMA LABORAL EN CUESTIÓN. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICO-DESCRIPTIVA Y APROXIMACIÓN A UN MODELO EXPLICATIVO MULTIVARIABLE.* <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Ortiz, P., & Cruz, L. (2008). *Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora.*

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2008000200017](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017)

Panaifo, R. (2015). *Gestión del Potencial y Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral*. <http://repositorio.upp.edu.pe/xmlui/handle/UPP/56>

Peiro, R. (2021). *Efecto Hawthorne*. [https://www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/rpyl/material/trabajos\\_grupales\\_buceo/experimento\\_hawthorne.pdf](https://www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/rpyl/material/trabajos_grupales_buceo/experimento_hawthorne.pdf)

Peralta, R. (2020). *El Clima Organizacional*. <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). *El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3153331>

Piwiec, K. (2021). *Entrevistas estructuradas: por qué son las mejores para su contratación*. <https://devskiller.com/es/entrevista-estructurada/#:~:text=Resumen-,Definici%C3%B3n%20de%20entrevista%20estructurada,estandarizado%20para%20garantizar%20la%20equidad.>

Portafolio, E. (2018). 'Para reclutar a los mejores, el ambiente laboral es la clave'. El Portafolio. . págs. <https://www.portafolio.co/economia/para-reclutar-a-los-mejores-el-ambiente-laboral-es-la-clave-520472>.

Quinter, N., Africano, N., & Faria, E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa vigilantes asociados costa oriental del lago*. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230903.pdf>

Quintero, J. (2011). *TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW*. <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/2011/05/figura-1.html>

- Quintero, N., Africano , N., & Faria, E. (2008). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EMPRESA VIGILANTES ASOCIADOS COSTA ORIENTAL DEL LAGO*.  
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78230903.pdf>
- Ramos , D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*.  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=AE2C38A04DB081F24066F10DC2A78706.jvm1?sequence=1>
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*.  
<https://www.marcialpons.es/libros/fundamentos-de-comportamiento-organizacional/9789701701812/>
- Robbins, S. (1999, p. 155). *Comportamiento*.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Robbins, S. (1999, p. 173). *Comportamiento organizacional*.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Robbins, S. (1999, p. 188). *Comportamiento organizacional*.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

- Robbins, S. (2009, p 78). *Comportamiento Organizacional*.  
<https://books.google.com.co/books?id=OWBokj2RqBYC&lpg=PP1&dq=Comportamiento%20Organizacional&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Robles et al, V. (2013, p 397). *LIDERAZGO EN DIRECTIVOS COLOMBIANOS VS MEXICANOS*. <https://www.redalyc.org/pdf/268/26828939004.pdf>
- Santana, C. (2013). *Espacios de trabajo: claves para mejorar el clima laboral y la productividad* . <https://blog.acsendo.com/espacios-de-trabajo-claves-para-mejorar-el-clima-laboral-y-la-productividad>
- Santana, P., & Araujo , Y. (sf). *Clima y Cultura organizacional. Dos constructos para explicar un mismo fenomeno ?* <file:///C:/Users/stefa/Downloads/Documat-ClimaYCulturaOrganizacional-2486886.pdf>
- Santos, D. I. (s.f.). *El Experimento de Hawthorne*.  
[https://www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/rpyl/material/trabajos\\_grupales\\_buceo/experimento\\_hawthorne.pdf](https://www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/rpyl/material/trabajos_grupales_buceo/experimento_hawthorne.pdf)
- Segredo, A. (2013). *Clima organizacional en la gestion del cambio para el desarrollo de la organizacion* .  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430556017>
- Semana. (2015). ¿Cómo es el ambiente laboral en Colombia?. Semana. págs.  
<https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/como-es-el-ambiente-laboral-en-colombia/430114-3/>.
- Semana. (2018). Felicidad, una clave para aumentar la productividad.Semana. . págs.  
<https://www.semana.com/management/articulo/felicidad-en-las-empresas-para-aumentar-la-productividad/259104/>.
- Serrano , A. (2020). *La igualdad como factor esencial de un buen clima laboral*.  
<https://www.humanpull.com/plan-de-igualdad/>

- Serrano , J., & Portalanza, A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266#bib0165>
- Silva, D. (2020). *¿Qué es un focus group y para qué sirve?*  
<https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-focus-group/>
- Soberanes , L., & De las Fuentes Islas , A. (2009). *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones* .  
[https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_GestEmp/abel\\_fuente/1.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/abel_fuente/1.pdf)
- Tabaoda Ibarra, E. L., & Samano Ibarra , M. A. (2015). *El contrato como instrumento de control en la relaciones interempresariales: Análisis desde la teoría económica de la empresa*.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457644946004>
- Tamashiro, M. (2004). *Reseña de "Comportamiento organizacional" de Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R.*  
<https://www.redalyc.org/pdf/1471/147117764009.pdf>
- Tejero, J. (2021, p. 67). *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN LOS ÁMBITOS SANITARIO Y SOCIOSANITARIO*.  
<https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/28529/04%20TECNICAS-INVESTIGACION-WEB-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Terreros, D. (2021). *Cómo hacer un diagnóstico de clima laboral (con ejemplo)*.  
<https://blog.hubspot.es/service/diagnostico-clima-laboral#:~:text=Algunas%20variables%20que%20te%20ayudar%C3%A1n,participaci%C3%B3n%20y%20la%20seguridad%20interna.>
- Tiempo, E. (2015). La meta de los empleados colombianos es cambiar de trabajo. págs. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16210710>.

Torrecilla , O. (2018). *Clima Organizacional y su relacion con la productividad laboral.*

[https://www.ecotec.edu.ec/material/material\\_2018D1\\_PSI105\\_01\\_91503.pdf](https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2018D1_PSI105_01_91503.pdf)

Ucros , M., & Gamboa , T. (2009, p 181). *Clima Organizacional Discusion de diferentes enfoques teoricos .*

<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545883013.pdf>

Uriarte, J. (2020). *¿Qué es la Organización social?*

<https://humanidades.com/organizacion-social/#:~:text=Patr%C3%B3n%20sin%C3%A9rgico%20e%20interdependencia&text=A%20la%20red%20total%20de,la%20entrop%C3%ADa%20en%20el%20sistema>

Uribe et al, A. (2009, p 58). *Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales .*

<https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746004.pdf>

Urrego, P. (2016). *Entorno Laboral Saludable .*

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/entorno-laboral-saludable-incentivo-ths-final.pdf>

Valencia et al , A. (2020). *CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA PROMOTORA DE SALUD DEL.*

<https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/2850/1/Ana%20Patricia%20Valencia%20informe%20%281%29.pdf>

Valencia, M. (2005). *El capital Humano otro activo de su empresa .*

<https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>

Venotulo, E. (2009). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina)*. <https://riunet.upv.es/handle/10251/6561>