Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

Tema:

Administración

Subtema:

Clima organizacional

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de empresas

Autores:

Br. Ebony Guadalupe Espinoza Mendoza

Br. Kathleen Nichole Ríos Pavón

Br. Nohelia Dayanna Cruz Obregón

Tutora:

Msc. Silvia Leonor Mejía Rivera

Managua, febrero de 2022

Índice

Dedicatoria i
Agradecimiento iv
Valoración docente vii
Resumen viii
Introducción 1
Justificación 2
Objetivos 3
Capitulo uno: Aspectos generales del clima organizacional 4
1.1. Definiciones del clima organizacional 4
1.1.1. Diferencia entre clima laboral y cultura laboral 7
1.1.2. Diferencia entre clima laboral y ambiente laboral 10
1.2. Principales antecedentes del clima organizacional 11
1.3. Tendencias del clima organizacional 11
1.4. Características del clima organizacional 13
1.5. Funciones del clima organizacional más reconocidas 14
1.6. Importancia del clima organizacional 16
1.7. Elementos del clima organizacional 18
1.8. Factores del clima organizacional 18
1.9. Diagnóstico del clima organizacional 21
1.9.2. Etapas del diagnóstico organizacional 21
1.9.3. Modelos del clima organizacional 22
1.9.3.1. Modelo explicativo del clima organizacional 22
1.9.3.2. Modelo de intervención del clima organizacional 24
1.9.4. Herramientas de medición del clima organizacional 26
1.9.5. Resultados que se obtienen del diagnóstico del clima organizacional 26
Capítulo dos: Principales teorías que sustentan el clima organizacional 28
2.1. Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo 28
2.2. Teoría X, Y de Douglas MC. Gregor 31

2.2.1. Teoría X 32
2.2.1.1. Concepción tradicional de la administración: teoría X 32
2.2.1.2. Características y fundamentos de la teoría X 33
2.2.1.3. Dirección según la teoría X, el palo y la zanahoria 34
2.2.2. Teoría Y 34
2.2.2.1. Características y fundamentos de la teoría Y 35
2.2.2.2. Estilo de dirección basado en la teoría Y 36
2.3. Teoría de Litwin y Stringer 37
2.3.1. Las nueve dimensiones del clima organizacional 38
2.4. Teoría del clima organizacional según Likert 39
2.4.1. Tipos de variables 39
2.4.2. Tipos de clima organizacional 41
2.4.2.1. Clima de tipo autoritario 42
2.4.2.1.1. Sistema I – autoritarismo explotador 42
2.4.2.1.2. Sistema II – autoritarismo paternalista 42
2.4.2.2. Clima de tipo participativo 43
2.4.2.2.1. Sistema III – consultivo 43
2.4.2.2.2. Sistema IV – participación en grupo 44
Capitulo tres: ¿Cómo afecta el clima organizacional al desempeño laboral? 45
3.1. Definición de desempeño laboral 45
3.2. Definición de satisfacción laboral 46
3.2.1. Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral 49
3.2.2. Características personales que ejercen influencia sobre la satisfacción laboral 50
3.2.3. Las emociones y los estados de ánimo en el clima laboral 52
3.2.4. Efecto que tienen los trabajadores insatisfechos y satisfechos en el área de trabajo 56
3.2.5. Factores que favorecen la satisfacción laboral 58
3.2.6. Factores de insatisfacción 58
3.2.6.1. Causas principales de la insatisfacción laboral 59
3.2.6.2. Consecuencias de la insatisfacción laboral 60

3.3. Relación del clima organizacional con la productividad laboral 61
3.3.1. Concepto de productividad laboral 62
3.3.1.1. Importancia de la productividad laboral 63
3.3.1.2. Motivación y productividad laboral..... 64
3.3.2. Variante de estados relacionados al clima laboral y la productividad 66
3.3.2.1. Baja productividad y el clima laboral elevado 68
3.3.2.2. Alta productividad y el clima laboral bajo..... 68
3.3.2.3. Alta productividad y el clima laboral elevado..... 68
3.3.2.4. Baja productividad y el clima laboral bajo..... 69
3.4. Beneficios positivos de un clima organizacional satisfactorio..... 69
3.4.1. Beneficios para los trabajadores 69
3.4.2. Beneficios para el empleador 70
Conclusión..... 72
Bibliografía 73
Webgrafía..... 79

Dedicatoria

Dedico este trabajo primero a Dios por darme la sabiduría, la paciencia para poder sobre llevar las cosas y apoyo en los momentos más difíciles que en alguno de ellos esto parecía ser imposible.

A mis padres por apoyarme en cada decisión que tomaba, estando presentes en cada etapa de este desarrollo a pesar de las adversidades personales y mentales que se presentaron, dándome el aliento, fuerzas, fe y esperanzas

A mi hermana Walkiria Acevedo, la cual sin su apoyo nada de esto habría sido posible, alimentándome cada día para poder tener la energía necesaria para poder realizar mis trabajos.

Br. Ebony Guadalupe Espinoza Mendoza

Dedicatoria

Dedico este trabajo primero a mi tía Lola Espinoza Pavón por ser la mejor persona del mundo, que me da razones para vivir cada día, espero con esta nueva meta alcanzada poder ser una versión de mí misma de la que pueda enorgullecerse y así devolverle un poco de toda la dicha que me ha dado a lo largo de mi vida.

A mis padres Teresa Espinoza y Francisco Ríos, quienes siempre creyeron en mis capacidades y me dieron la libertad de vivir según mi propio juicio.

A mi hermana Raissa Ríos, quien estuvo presente en cada etapa y me motivo a seguir adelante aun cuando parecía inútil o imposible, siempre dándome el apoyo necesario en los momentos correctos.

A Na Jaemin, porque sin él no estaría aquí, el chico que siempre sonrió y me insto a seguirlo, mi felicidad e inspiración para salir adelante.

Br. Kathleen Nichole Ríos Pavón

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico con mucho amor a Martha Elena Obregón (Q.E.P.D) por ser el pilar y motor de mi vida, por siempre confiar en mí, luchar para que yo llegase a prepararme y todo su amor incondicional que siempre me brindo, al igual que a Manuel Ángel Obregón (Q.E.P.D) por darme su voto de confianza y desear lo mejor para mí.

Br. Nohelia Dayanna Cruz Obregón.

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios por haberme dado el entendimiento, sabiduría, persistencia, valentía, control, dominio, esfuerzo, esmero y sobre todo por haber estado siempre a mi lado ayudándome en los momentos difíciles y duros a lo largo de todos estos años.

Agradezco a mi familia por mostrarme que la persistencia es la base de todo y la responsabilidad que conlleva cada decisión que tomamos en nuestras vidas.

A Naruto Uzumaki por enseñarme a nunca rendirme y jamás retroceder mis palabras, seguir mis ideales sobre cada situación aprendiendo de ellas.

A Shoyo Hinata quien me mostro la pasión y el esfuerzo que trae seguir los sueños, me enseñó a percibir cada impedimento como una oportunidad de aprendizaje adaptando cada uno de estos a mis metas, así como, seguir adelante después de cada tropiezo.

Agradezco, por último, pero no menos importante a Yuri Katsuki y Frederic quienes me enseñaron a aprender a manejar y dejar fluir mis emociones sabiendo que estar mal, está bien porque es parte del proceso de crecer, apoyándome con enseñanzas a través de la letra de canciones y diálogos, no siempre lo establecido es lo correcto y tanto pausar como seguir estando triste está totalmente bien, gracias.

Br. Ebony Guadalupe Espinoza Mendoza

Agradecimiento

Agradezco primeramente a mi familia, a mis padres por haberme permitido vivir e inculcarme el valor de la educación desde temprana edad, a mi hermana por dedicar parte de su vida a la mía y a mi primo por apoyar mis estudios desde el principio.

Agradezco a la UNAN – MANAGUA por brindarme el espacio y los medios para formarme como administradora de empresas, así también a los maestros y compañeros que me han acompañado a lo largo de este camino, con quienes he forjado lazos a través de cada experiencia.

Agradezco a Byun Baekhyun, quien fue mi amuleto de la suerte desde el primer día en esta carrera universitaria, también a EXO por darme aliento a través de sus palabras en los momentos menos agradables.

Agradezco por último a mí misma, quien a pesar de sentirse como si no tuviera ánimos cada día, ha podido sobrevivirlos uno a uno y llegar hasta el punto de su vida donde se convierte en profesional, muchas gracias por nunca dejar que los malos ratos te definan y seguir Kathleen, lo hiciste bien.

Br. Kathleen Nichole Ríos Pavón

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios por darme el don de la vida y regalarme la sabiduría necesaria, fortalecerme en cada momento que caí, guiando cada uno de mis pasos y sobre todo por ese amor sin límite que me permite saber que siempre está a mi lado.

A mi mamá que siempre confió en mí, me regalo su amor incondicional, lucho para que yo me forjara como una profesional y siempre deseo lo mejor, sin ella nada de esto sería posible, así que en su honor culmino mi carrera.

A mi tío por quererme como una hija, instarme y apoyarme para iniciar mi vida universitaria, creer en mí que podía lograrlo y decirme hasta en su último momento que estaba orgulloso de mi.

A mi tía y abuela por saberme cuidar, brindarme ese apoyo emocional y buscar lo mejor en mi vida.

A Carol Perry and Dale, por tener un corazón tan noble y sin conocerme darme el privilegio de luchar por mis sueños, así como darme un espacio en sus corazones.

A las personas que siempre me han brindado palabras de aliento en esta etapa de mi vida y todos los ángeles que se han presentado, gracias a mis más sinceras amistades por motivarme y hacerme reír en mis momentos de estrés, Cruz y Dixon.

Br. Nohelia Dayanna Cruz Obregón.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del reglamento para modalidades de graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, que dice:

"El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación."

La suscrita instructora de seminario de graduación sobre el **Tema General: Administración,** hace constar que las bachilleres **Ebony Guadalupe Espinoza Mendoza carnet N° 1720-1630, Kathleen Nichole Ríos Pavón, carnet N° 1720-0662 y Nohelia Dayanna Cruz Obregón, carnet N°. 1720-0904**. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: **"Clima Organizacional",** obteniendo la calificación de 50 puntos**.**

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 06 días del mes de diciembre del año dos mil veintiunos.

Atentamente,

_____
Msc. Silvia Mejía Rivera
Tutora
Seminario de graduación

Cc: archivo

Resumen

El presente trabajo de seminario de graduación para optar al título de licenciado en administración de empresas, expone como tema a la administración desarrollando su subtema en el clima organizacional.

Tiene como objetivo general analizar el clima organizacional como factor determinante en el desempeño laboral, para el logro de la eficiencia. La base teórica que sustenta a este trabajo está constituida en tres capítulos:

Capitulo uno: diferencias de los conceptos relacionados con el clima organizacional, se destacan las características de un buen clima y las funciones que tiene para llevar al éxito la organización, al estudiar el clima se detectan vulnerabilidades y se pueden implementar acciones para mejorar el desempeño de la organización, al final se abordan los modelos para estudiar el clima organizacional, al igual que, se mencionan las herramientas para evaluar al mismo y que decisión tomar a tales resultados.

Capitulo dos: trata de las teorías postuladas por los autores que sustentan al clima organizacional, comenzando por Elton Mayo quien dio inicio a la importancia de las relaciones humanas, luego Douglas McGregor relaciona el comportamiento humano en las organizaciones a través de la dirección que ejerce la empresa y por último Likert define las características propias de una organización que influyen en la percepción individual del clima por los tipos de variables.

Capitulo tres: los distintos elementos que forman el clima organizacional como es: satisfacción, productividad, motivación, y como estos influyen en el desempeño laboral.

Las herramientas utilizadas para la conclusión de estudio, son fuentes de libros de reconocidos autores, visitas a páginas web, lectura e investigación bibliográfica basados en el clima organizacional y se destaca la aplicación de las normas APA sexta edición, al igual que la rúbrica de evaluación del departamento de administración de empresas y normativa de seminario de graduación de la UNAN-Managua.

Introducción

En la presente investigación documental se aborda el tema administración y como subtema el clima organizacional, el objetivo de la investigación es analizar el clima organizacional como factor determinante en el desempeño laboral, para el logro de la eficiencia.

El clima organizacional es una dimensión de la calidad de la vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desempeño del talento humano de una organización, se vuelve importante el poder analizar el clima para evaluar las fuentes de conflicto, estrés e insatisfacción que instan el aumento y creación de actitudes negativas frente a la organización, para tener un foco de acción contra estas, tener un conocimiento previo del clima organizacional genera mayores posibilidades de resolución de conflictos.

En el primer capítulo se definen los aspectos generales del clima organizacional, principales antecedentes del clima organizacional, tendencias del clima organizacional, características del clima organizacional, funciones del clima organizacional, importancia del clima organizacional, factores del clima organizacional y diagnóstico del clima organizacional.

En el segundo capítulo se plantearán las principales teorías dadas por Elton Mayo, Douglas Mc. Gregor, teoría X, Y de Duglas MC. Gregor, Teoría de Litwin y Stringer y la teoría del clima organizacional según Likert.

En el tercer y último capítulo se habla de ¿Cómo afecta el clima organizacional al desempeño laboral?, acá de explica la relación del clima organizacional con la satisfacción, la relación del clima organizacional con la productividad laboral y los beneficios positivos de un clima organizacional satisfactorio.

Justificación

La presente investigación es de tipo documental con el propósito de analizar al clima organizacional, permitiendo que esta investigación se incorpore en el conocimiento del ámbito académico de la administración, por demostrar que el clima organizacional es un determinante clave del desempeño laboral por cuanto vincula los objetivos de la organización con el comportamiento de los colaboradores.

Este trabajo desde su punto de vista práctico destaca que el clima organizacional es un factor importante para el desarrollo de la empresa en todos sus ámbitos: productivo, administrativo, estructural y evolutivo, por tanto, el contenido beneficia principalmente a las empresas dada la importancia que tiene el clima en el desempeño de sus colaboradores, a través de la definición de políticas y estrategias adecuadas que fomenten la motivación.

En el aspecto metodológico, refiere la importancia del presente informe para uso académico e investigativo en relación al tema abordado, al igual que para futuros estudios que deseen replantar algún concepto de clima organizacional o sustentar alguna base de su investigación, del mismo modo, favorece a los ejecutivos o investigadores del campo de las ciencias económicas.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el clima organizacional como factor determinante en el desempeño laboral, para el logro de eficiencia.

Objetivos específicos

1. Definir los aspectos generales del clima organizacional como información básica necesaria, para el dominio teórico del tema.

2. Plantear las principales teorías del clima organizacional como fundamentos básicos para la definición de políticas y estrategias que favorezcan el ambiente laboral.

3. Explicar teóricamente el efecto que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral.

Capitulo uno: Aspectos generales del clima organizacional

Por alguna razón las organizaciones públicas y privadas están interesadas en conocer los factores que influyen en las personas y los grupos de trabajo conformando así un clima organizacional, lo que ocurre es que de la interpretación de los trabajadores se hace su ambiente laboral, dependiendo así su comportamiento, por lo tanto, es un determinante intangible de su productividad y resultados (Gonzalez, 2010, págs. 12-13).

1.1. Definiciones del clima organizacional

El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes.

Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral (Chiavenato I. , 2011, pág. 49).

Como una consecuencia del concepto de motivación surge el concepto de clima organizacional como un aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones hemos visto que las personas están continuamente en un proceso de adaptación a muy diversas situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual esta adaptación no sé restringe la satisfacción de las necesidades fisiológica y de seguridad sino que también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización (Chiavenato I. , 2007, pág. 86).

El clima organizacional es primordial dentro de una organización, está constituido por directrices que cada trabajador tiene de sí mismo y de la organización, Chiavenato (2006) afirma que: “El clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización” (pág.321).

Se define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y, por lo tanto, en su creatividad y productividad (Alvarez, 1995, pág. 67).

Se define el clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y, por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización (Iglesias Armenteros, Torres Esperón y Mora Pérez, 2019, pág. 48).

El clima organizacional es “un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa e indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influencian su comportamiento y motivación (Bravo G., Mariela, Cárdenas S. y Daniela, 2005, pág. 22). A continuación, se muestra tabla 1.1.

(Tabla 1.1) Cronología de las definiciones del clima organizacional.

Autor	Definición
Forehand (1964)	El conjunto de características que distinguen a una organización de la otra perdura en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas de la organización.
Findlater y Margulies (1969)	Lo conceptualizan como: las propiedades organizacionales percibidas que interviene entre el comportamiento las características organizacionales.
Campbell (1970)	Lo definen como el conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de los resultados.

Schneider y Hall (1972)	Esbozan el concepto como las percepciones de los individuos acerca de su organización afectada por las características de ésta y de las personas.
James y Jones (1974)	Definen al clima organizacional como las representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación.
Litwin y Stringer (1978)	Se refieren el clima organizacional como los procesos psicológicos que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Glick (1985)	Describe al clima organizacional como el contexto para las acciones de los individuos.
Schneider (1990)	Para estos autores el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización con respecto a sus propiedades fundamentales, entendiendo sus políticas, procedimientos y prácticas.
Darío (1999)	Indica que además del estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que a afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables se da a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.
Adrián (2004)	Describe los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización.

Bustos (2004)	Menciona que en el ambiente en el que una persona desempeña su trabajo diariamente; el trato de un jefe a sus subordinados, larelación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, van conformando lo que se denomina: *climaorganizacional.* Éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella. Puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes laintegran. En suma, es la "percepción", sobre la empresa de trabajadores y directivos.
Brunet (2005)	Estipula que el clima está formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de talento humano quiere escoger una encuesta para proceder a la evaluación del clima de su organización. En efecto, la calidad de una encuesta reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

(Furnham, 2001, pág. 601).

1.1.1. Diferencia entre clima laboral y cultura laboral

Es muy común caer en confusiones en base a los términos clima laboral y cultura laboral, en muchas ocasiones se les considera un mismo fenómeno, pero esto está lejos de la realidad, estos dos fenómenos son distintos, pero se pueden complementar ya que al establecerse la cultura se puede crear el clima.

La cultura comprende un complejo sistema social que abarca leyes, valores y costumbres dentro del cual tiene lugar el comportamiento de la organización, mientras que el clima se hace propiamente referencia a la percepción del personal en cuanto a su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los elementos de la empresa en cualquiera de sus niveles jerárquicos, la comunicación ya sea esta formal e informal, entre otros (Williams, 2013, págs. 12-15).

La cultura es más amplia que el clima dado que se define como lo que el cliente siente o piensa y la cultura es lo que creen que se espera de ellos, en cuestión de eficiencia y cuestión de clima laboral, pues que si se cambia lo único que se obtienen son resultados a corto plazo lo que genera realmente el clima son los comportamientos y las normas culturales, cuando cambia de fondo la cultura eso impacta consistentemente en los resultados ya sea en el clima o efectividad de la organización.

Por tanto, el clima laboral puede ser tomado como un indicador de la cultura y la cultura laboral es el contexto en el que se desarrollan las interacciones mediante las que se construye el clima.

El clima laboral es 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 tanto, la definen y caracterizan porque pueden ser variables entre las personas, lo que determinamos la fuerza del clima laboral (Vinayo, 2021).

El clima laboral está fuertemente relacionado con la cultura y es por esta razón suelen tratarse en conjunto ¿Por qué? Un trabajador identificado con la cultura de la empresa es probablemente un colaborador que tenga mejor actitud, compromiso, y se sienta más a gusto dentro de la misma.

El clima a menudo se basa en eventos, reacciones e incidentes entre colaboradores y la cultura depende menos de las situaciones individuales, pero tiende a impulsar la interpretación, el pensamiento y las perspectivas de los eventos que ocurre (Salazar, Guerrreo y Machado, 2009, págs. 67-75).

Tratando de establecer de una manera más clara las diferencias que pueden existir entre cultura laboral y clima laboral, Denison (1996) establece las siguientes características de ambos. Más adelante tabla 1.2.

(Tabla 1.2). Comparación de las perspectivas de la investigación sobre clima y cultura organizacional.

Diferencias	**Clima Organizacional**	**Cultura Organizacional**
Epistemología	Contextualización/Ideográfica	Comparativa/Nomotética
Punto de vista	Emic/Miembros (vía del investigador)	Etic/Investigador (vía de los miembros)
Metodología	Cualitativa/Observación de campo	Cuantitativa/Encuesta
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación Temporal	Evolución histórica	Instantánea/No histórica
Fundamentación Teórica	Construccionismo social/Teoría crítica	Perspectiva lewiniana
Disciplina	Sociología/Antropología	Psicología

(Denisson, 1996, pág. 622)

El clima y cultura laboral son características intangibles de la vida empresarial, pero se diferencia en que la cultura se preocupa por la macro visión de la empresa y el clima está muy interesado en la imagen micro de la mismas, por eso, la cultura hace referencia a la ideología, valores y normas reflejados en historia y símbolo de la organización, mientras, el clima se refiere al ambiente psicológico reflejados en las actitudes y percepciones (esan, 2018, párr. 3-4).

1.1.2. Diferencia entre clima laboral y ambiente laboral

El "ambiente laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (Navarro, 2021, párr. 1).

El concepto de ambiente laboral se emplea en el momento que surgen imprevistos o problemas o incluso conflictos laborales, conseguir un excelente clima laboral en la oficina lo asociamos a la existente entre los empleados y jefes, al igual que su nivel de bienestar por un tiempo determinado, así que un buen entorno laboral puede cambiar según las condiciones del día (sesame, 2021, párr. 6).

Hay factores fundamentales para llegar a conseguir un buen ambiente laboral, un entorno adecuado donde el lugar de trabajo sea amplio, con una buena distribución, buena iluminación, con un orden definido y limpio, permitirá al equipo trabajar correctamente y mejorara su bienestar y rendimiento dentro de la empresa (Montoya, 2019, párr. 5).

Clima laboral y ambiente laboral son términos distintos dado que el clima laboral hace referencia a algo amplio y duradero, mientras que, el ambiente laboral es el estado de comunicación entre empleado y jefe, dentro de una empresa por ello es necesario que haya una fusión entre ambas, no solo tener un ambiente y clima dentro del trabajo, sino que, tanto dentro como fuera no haya diferencia. Por tanto, al hablar de clima nos referimos a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo y el ambiente laboral es algo como la atmosfera dentro de la compañía, es decir, lo que se respira en ella (Montoya, 2019, párr. 2).

1.2. Principales antecedentes del clima organizacional

Fue casi en la década del 40 del XX, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima, en ese momento se realizaron llevándose a cabo por Kurt Lewin quien aculo el fenómeno como: atmosfera psicológica. La misma sería una realidad empírica mesurable y modificable, donde la organización seria vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico (Shanira, sf, párr.3).

Los primeros rasgos de la aparición del clima organizacional están relacionados con el surgimiento de la administración científica mediante dos de sus principales precursores: Frederick W. Taylor en los Estados Unidos mientras que en Europa el concepto era introducido por Henri Fayol, ellos a pesar de ver el tema de la administración científica como base de la organización fueron los primeros en establecer los intereses sobre la dignidad del trabajador (Arano, 2016, pag. 87).

Se propone que los pioneros en el estudio de clima organizacional fueron Lewin, Lippitt y White en 1939, mediante la creación del concepto de atmosfera social estableciendo seis dimensiones que dan cuenta al clima social: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, calor y apoyo (Cardona, 2014, págs. 184-189).

1.3. Tendencias del clima organizacional

El clima organizacional no es algo estático, es cambiante y dinámico. Si hacemos un símil con el clima meteorológico, vemos que hay días que hace calor, y días que amanece nublado. Si bien tenemos estaciones del año que hacen que el clima sea más o menos estable, no todos los días son iguales., en las organizaciones ocurre lo mismo por eso, existen dos tendencias marcadas en cuanto a la estructura y contenido de las encuestas de clima organizacional.

La tendencia más tradicional apunta a un enfoque sistémico de la organización en que si bien se analizan las motivaciones internas de los colaboradores el mayor peso de los elementos recae en temas de organización, alineación, conocimiento de los objetivos y la integración de los equipos.

En este sentido esta tendencia es muy cercana a la forma tradicional de medición con la diferencia que al explotar la información se utiliza el enfoque sistémico para entender las correlaciones de las diferentes variables en una forma más profunda a como tradicionalmente se lleva a cabo.

La segunda tendencia en contenido está más ligada a un seguimiento más continuo de las motivaciones individuales, es una alternativa que complementa a la medición tradicional. Se mantiene una medición tradicional de las variables de organización, pero adicional se incorpora un seguimiento a temas de índole más específico, e incluso con un enfoque de estados emocionales en forma periódica o continua (Chavarría, 2018, párr. 1-9).

En las definiciones de clima organizacional hay tres grandes tendencias que las agrupan, estas son:

1. Tendencia estructuralista: aquí las definiciones de clima organizacional se basan en la medida de los atributos organizacionales o lo que es lo mismo en la representación de la naturaleza física de la organización, entonces es un término general sinónimo de ambiente organizacional. Según este enfoque la variación del clima en las diferentes organizaciones se debe a la diferencia de las estructuras.
2. Tendencia subjetiva: en esta tendencia define el clima organizacional como elementos meramente individuales relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización. Este enfoque sugiere que el clima organizacional varía de organización a organización en función de los diferentes tipos de personas que la conforman.
3. Tendencia interactiva: esta tendencia puede definirse como una posición ecléctica entre las dos tendencias anteriores, es decir reconoce la naturaleza tanto estructural como subjetiva del clima organizacional y otorga una gran importancia a las experiencias de los individuos durante su periodo de socialización en la organización.

Esta tendencia afirma que la variación en el clima organizacional se debe al sentido de pertenencia al grupo lo cual también varía de grupo en grupo (Echezuria Gonzales y Rivas Lopez, 2001, pág. 19).

1.4. Características del clima organizacional

Es una configuración particular de variables situacionales en un período acotado de tiempo. Tiene una connotación de continuidad, pero no de permanencia como la cultura. El clima y la cultura tienen fuerte interdependencia, pero el clima es situacional. O sea que se da ante la presentación de cierto cruce de variables que lo estructuran.

El clima puede mejorar después de una intervención bien hecha. Está determinado por características personales del personal y por realidades de gestión, físico-ambientales y sociales de la organización (González, H. E. y Gonzales, L. E., 2010, págs. 2-3).

1. El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
2. El clima es una configuración particular de variables situacionales.
3. Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
4. El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
5. El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
6. El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
7. El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
8. Puede ser difícil describirlo en palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
9. Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
10. Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes del comportamiento.

El clima constituye una configuración de las características de una organización, las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo, así como el clima atmosférico puede jugar cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. De hecho, este último puede descomponerse en términos de humedad, de presiones atmosféricas, de componentes gaseosos (oxígeno, nitrógeno), de contaminación, entre otros.

El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo una empresa puede no siempre estar consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta (Brunet, 1987, págs. 12-13).

1.5. Funciones del clima organizacional más reconocidas

Las funciones del clima organizacional son:

1. Desvinculación: lograr que un grupo de personas que un grupo que "no está vinculado" con la función que realiza, se comprometa.
2. Obstaculización: lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles porque no están facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.
3. Espíritu: es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

4. Intimidad: que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento: se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción: hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje: es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para hacer mover a la organización, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la función y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración: este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura: las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad: el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa: el sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo: el sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgase en nada?
13. Cordialidad: el sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15. Normas: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto: la sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad: el sentimiento de que uno pertenece a la organización y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
18. Conflicto e inconsecuencia: el grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización: el grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación a la planeación: el grado en que los planes se ven como adecuados para los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño: el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores: el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar (Vargas, 2013, págs. 1-2).

1.6. Importancia del clima organizacional

El clima organizacional es un tema que ha ido adquiriendo mayor relevancia en las últimas décadas para la mayoría de las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para de esta forma, alcanzar un aumento de la productividad y la satisfacción del recurso humano como activo esencial de una empresa.

Los estudios de clima laboral constituyen un instrumento de indagación, que permite detectar vulnerabilidades en la organización, y así implementar acciones correctivas para mejorar el desempeño de la organización.

Toda organización tiene como meta el aumento constante de la productividad, a fin de alcanzar mayores niveles de beneficio. Un elemento indispensable en el que centrarse para alcanzar estos resultados lo constituye un colectivo laboral que se identifique con la labor de la empresa y que esté en función del éxito común.

Los estudios de clima organizacional permiten detectar aquellos factores que pueden estar afectando a dicho colectivo laboral y así tomar medidas sobre los aspectos que lo requieran, de ahí su importancia. La motivación, satisfacción, comunicación, estimulación y liderazgo son variables claves para lograr un clima organizacional adecuado (Piedra, Y. M., Soto, L. y Ancízar. Yaimary, 2021, párr.1-2).

El clima organizacional repercute directamente en cómo los miembros de una organización perciben el ambiente laboral, esto a través de diversas actitudes y conductas que se llevan a cabo por los empleados que comparten áreas de trabajo.

El clima organizacional va a influir en el comportamiento de las personas, ya que es una variable interviniente entre la estructura organizacional y la conducta de los empleados, teniendo repercusiones en el desempeño del team building, así como su productividad (Rivera, 2020, párr. 1-2).

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización (Brunet, 1987, pág. 20).

1.7. Elementos del clima organizacional

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

1. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
2. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
3. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
4. El clima es una variable de intervención que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
5. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
6. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
7. Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización: productividad, satisfacción, rotación, entre otros (Palacio, C. E. y Villalta Cano, J. L., 2007, págs. 6-7).

1.8. Factores del clima organizacional

1. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
2. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
3. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización (Brunet, 1987, pág. 29).

El tema del clima laboral ha sido investigado de manera bastante exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente los siguientes factores que influyen directamente en la calidad del clima laboral:

1. Liderazgo: este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y, por lo tanto, en la productividad de la empresa. Dentro de los muchos enfoques que la teoría administrativa ha desarrollado al respecto, se sabe que lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo.
2. Relaciones interpersonales: el tipo de relaciones que se crean entre el personal deben ser sanas y fluidas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Es necesario vigilar las relaciones, y estar atento a disgustos y malentendidos entre el personal.
3. Implicación: se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. Los empleados muestran mayor compromiso en las empresas que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.
4. Organización: se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, entre otros.
5. En el caso de las PYMES (Pequeñas y medianas empresas), muchas veces la estructura de la empresa está poco definida, y el propietario desempeña un sin número de actividades, desde las operativas hasta las directivas. Por lo tanto, al ir creciendo deberá tener claro que actividades seguirá realizando y cuáles delegará.
6. Reconocimiento: se suele decir que cuando alguien hace algo bueno nadie lo recuerda, pero hay un error, todos te lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral.

La psicología organizacional ha comprobado que cuando una persona cree que es buena en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad. No desaproveche la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.

7. Incentivos: se observa que las empresas que tienen esquemas de remuneración poco dinámicos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo porque siempre se ganará lo mismo.

En la actualidad muchas compañías están optando por esquemas compensación dinámica en donde se premie de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo, puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.

8. Igualdad: aunque no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos, es necesario dar el mismo trato a todo mundo. Hay que buscar otorgar las mismas condiciones y oportunidades a todos los empleados. Trata de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe cómo motivarlo, reconociendo a las piezas débiles y a los pilares del grupo (Sanchez, 2010, párr.1-8).

Según los estudios, una de las condiciones más valoradas por los trabajadores, es el establecimiento de un ambiente de trabajo agradable, seguro y positivo, donde reinen unas buenas relaciones entre todos sus miembros, tanto con los altos cargos de la empresa como con el resto de compañeros.

No obstante, el clima laboral no se mide sólo en función de las condiciones físicas del lugar o de las relaciones con los demás. El ambiente de trabajo contiene una parte subjetiva que varía en función de las perspectivas y de las expectativas personales de cada trabajador y por las aspiraciones individuales.

Así, pese a que las relaciones entre sus miembros sean positivas, un trabajador que no encuentra satisfacción personal en su puesto laboral, no podrá hablar de un clima laboral positivo (SN, 2015, párr. 3-4).

1.9. Diagnóstico del clima organizacional

Para un diagnóstico organizacional preciso, se toma en cuenta tanto la parte externa como interna de la misma, detallando sus características.

1.9.1. Definición de diagnóstico organizacional

Es el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora. Requiere la recopilación de datos sobre las operaciones actuales, el análisis de tales datos y la obtención de conclusiones para posibles cambios y mejoras (Hellriegel, Don; Slocum, Jr, John W, 2004, pág. 412).

Cuando se evalúa se obtiene información más detallada sobre donde se deberían realizar las mejoras dentro de las áreas/proceso de la organización.

En un enfoque más directo, tratando en diagnóstico del clima organizacional, es el que proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional (García Solarte, 2009, págs. 43-65).

1.9.2. Etapas del diagnóstico organizacional

En el diagnóstico organizacional se diferencian tres etapas principales a saber: generación de información, organización de la información, y perspectivas del diagnóstico organizacional.

1. En la generación de información, se observa a su vez tres aspectos: la forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.

La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación) y la frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

2. En la organización de la información, se considerar aspectos claves, como: el diseño de procedimientos para el proceso de la información; almacenamiento apropiado de los datos y ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar y análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.
3. El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico: diagnóstico funcional y diagnóstico cultural (Cristóbal, Guarnizo Crespo, Caiche Rosales y Medina Vergara, 2017, págs. 140-141).

1.9.3. Modelos del clima organizacional

Existen distintos modelos, centrados en niveles diferentes, individual, grupal u organizacional, o bien integradores de niveles con lo que, consecuentemente, aumenta la complejidad y la generalidad del modelo (SN, 2016, párr. 1).

1.9.3.1. Modelo explicativo del clima organizacional

Los investigadores sobre los estudios del clima organizacional han propuesto algunos modelos explicativos de éste que sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, resaltando su complejidad y la interacción que se da con diversos factores organizativos.

Modelo actualmente más aceptado para la explicación del clima, permite conocer y comprender los factores inmersos del clima como los son la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, entre otros, que al ser evaluados se mide la forma como es percibida la organización por los empleados que la conforman, permitiendo a su vez determinar el comportamiento de éstos en función de su motivación, satisfacción, rendimiento y por supuesto de la productividad de la organización.

Desde esa perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan factores como (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo: satisfacción, rendimiento, adaptación, productividad, accidentabilidad, ausentismo entre otros., pueden ser consecuencias negativas o positivas de acuerdo de la manera como ha sido percibido el clima por el individuo (Sequeira, 2015, págs. 32-33). Seguida figura 1.1.

Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer

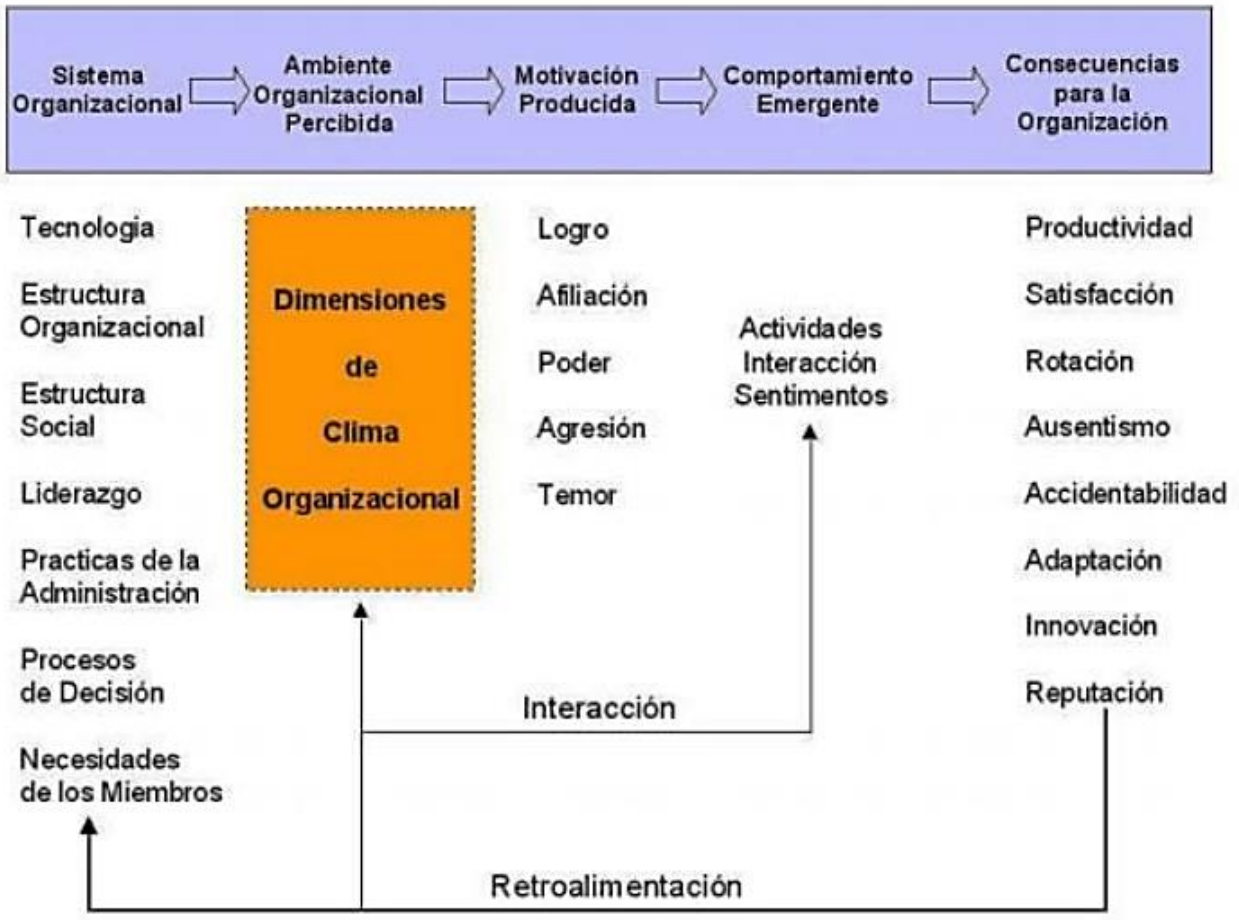

Figura 1.1 (Moreno, 2012, pág. 88)

1.9.3.2. Modelo de intervención del clima organizacional

El modelo propone una metodología mediante la cual integra al trabajador con la organización, a través de un proceso dinámico, sistémico e interactivo.

La primera fase comprende el diagnóstico e identificación de la variable que afecta el clima organizacional; la segunda fase llamada ejecución busca sensibilizar a los colaboradores a través de la socialización y discusión del diagnóstico, evaluando los riesgos para la organización, los equipos de trabajo y el individuo; en la tercera fase se diseñan y planean las estrategias de intervención, a nivel individual se propone trabajar en autoconocimiento y actitud positiva.

A nivel intergrupal se trabaja en aspectos como comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos y negociación, a nivel organizacional se propone trabajar en visión, misión, objetivos y valores organizacionales, en la cuarta y quinta fase se implementan las estrategias y se evalúa el proceso respectivamente (Cárdenas Niño Y Arciniegas Rodríguez Y Barrera Cárdenas, 2009, pág. 122). Posteriormente la figura 1.2.

Modelo de intervención PMCO

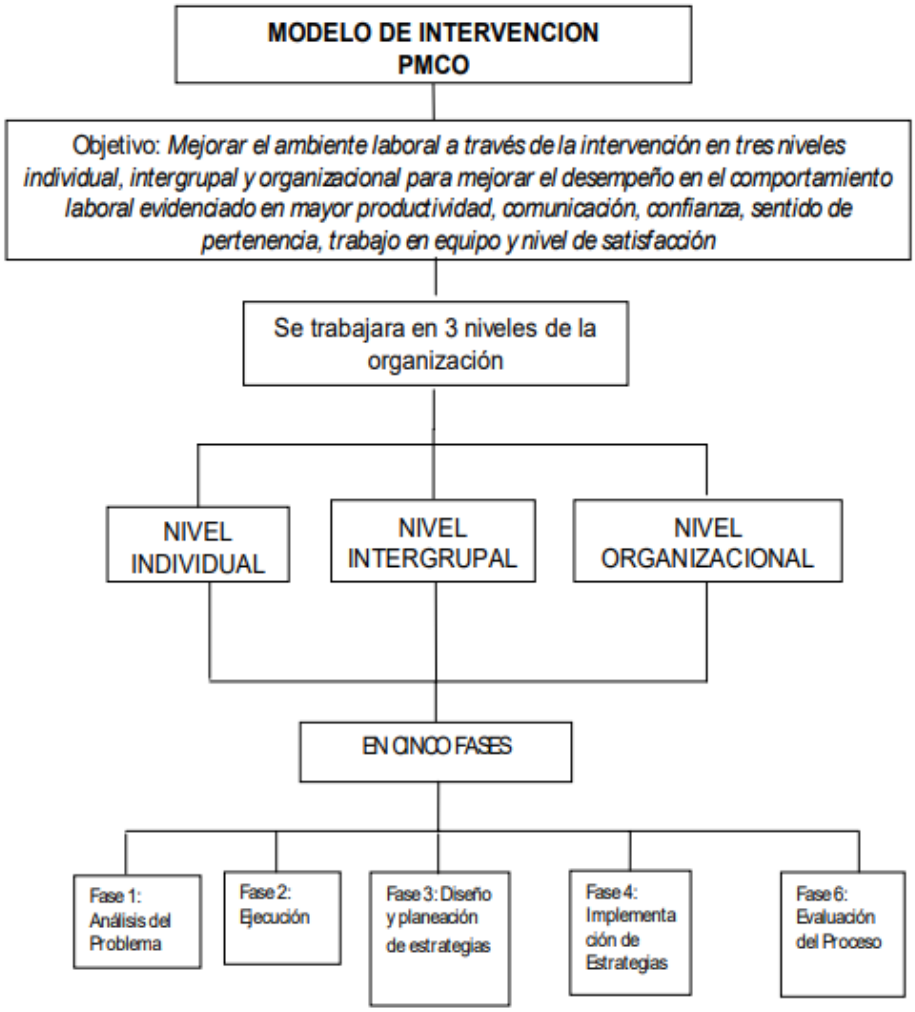

Figura 2.1 (Cárdenas Niño Y Arciniegas Rodríguez Y Barrera Cárdenas, 2009, pág. 123).

1.9.4. Herramientas de medición del clima organizacional

Medir el clima organizacional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral, que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y de sus empleados. Es decir, el saber exactamente cuál es la temperatura que tenemos nos permite conocer si estamos en estado crítico, si tenemos un ligero quebranto o si por el contario estamos muy bien o dentro de los parámetros aceptables (Rojas O. , SF, págs. 32-33).

Una vez que se conozca el objetivo o meta (donde se quiere llegar) para mejorar el clima organizacional, lo siguiente es definir qué herramientas sirven para medirlo. Algunas de las opciones más funcionales son las siguientes:

1. Encuestas: este recurso es muy útil para recolectar información de todos los empleados. Además, pueden presentar una sumatoria con la que es más fácil identificar las necesidades y áreas de mejora.
2. Grupos focales: las charlas de entre 6 a 12 personas donde un moderador hace diferentes cuestionamientos, ayuda a conocer justo lo que la empresa necesita saber. Además, los debates de esta forma generan mayor confianza entre los colaboradores, pues saben que a todos les están preguntando lo mismo y no tienen la incertidumbre de si sus respuestas son correctas o no.
3. Entrevistas: pueden ser grupales o de forma individual. Si bien puede ser una alternativa parecida a un grupo focal, aquí no hay un moderador que ayude a guiar la entrevista. Es un poco más directa para saber los problemas que existen en los procesos de negocio o el entorno laboral (Ortiz, 2020, párr. 19-22).

1.9.5. Resultados que se obtienen del diagnóstico del clima organizacional

Los resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima organizacional son:

1. Retroalimentación: es el aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa.

La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real.

2. Incremento en la interacción y la comunicacional creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas.
3. Confrontación: sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.
4. Educación: son las actividades realizadas para: las creencias y actitudes anticuadas; el conocimiento y los conceptos; las habilidades; la educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.
5. Participación: son las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.
6. Responsabilidad creciente: se aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.
7. Energía y optimismo creciente: son las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados (Felipe Y Diana Y Mireya Y Tatiana, 2009, párr. 1-7).

Capítulo dos: Principales teorías que sustentan el clima organizacional

El concepto de clima organizacional provee un puente entre las teorías conductuales, motivacionales y estructurales, dentro de las funciones organizacionales, ya que se refiere a los efectos percibidos del sistema formal, el estilo de liderazgo y otros importantes factores como las actitudes, creencias valores y motivación de las personas quienes trabajan para una organización en particular (Bravo G., Mariela, Cárdenas S. y Daniela, 2005, pág. 24).

La tendencia a concebir a la organización como centro principal de la disciplina administrativa, se basa en lo que se denomina paradigma clásico o tradicional y se fundamenta en el supuesto de la "empresa-máquina" que responde al determinismo, la eficiencia y el control (Iglesias Armenteros, Torres Esperón y Mora Pérez, 2019, pág. 562).

2.1. Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo

La teoría de las relaciones humanas nace en los Estados Unidos, hacia la cuarta década del Siglo XX, fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología. La teoría de las relaciones humanas se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón a las limitaciones que presentan las teorías clásica y científica de la administración, que con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio llegó al extremo de la explotación de los trabajadores (Aguirrez, 2021, párr. 1-4).

Según (Arango, 2011) la base de lo que hoy se señala como la teoría de recursos humanos se gestó entre los años 1924 y 1932, a través de las investigaciones realizadas en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, ubicada en la ciudad de Chicago. En 1924, el objetivo inicial de la investigación era identificar si existía una correlación entre la iluminación de los puestos de trabajo y la eficiencia de los operarios.

Sin embargo, a medida que el experimento se fue desarrollando con la llegada de Elton Mayo, se identificaron grandes descubrimientos que cambiarían la forma de entender a los trabajadores, tanto social como psicológicamente. Estos descubrimientos permitieron que los resultados de los estudios de Hawthorne se conviertan en la base teórica de la TRH (Muldoon, 2012, págs. 105-119).

Así mismo, Weber planteó la hipótesis de que la organización puede destruir la personalidad individual mediante la imposición de reglas y procedimientos debido a que despersonalizan el proceso de relación con los individuos.

Mayo y Roethlisberger, por su parte analizaron el efecto que tienen sobre el individuo la organización industrial y el sistema de autoridad unilateral. Criticaron el enfoque molecular y deshumanizado impuesto por la administración científica de Taylor y sus seguidores (Chiavenato., 2007, págs. 66-67).

La teoría de las relaciones humanas se origina, principalmente, en:

1. La necesidad de humanizar y democratizar la administración (ser equitativo con todos los empleados), liberándola de los conceptos rígidos y mecánicos de la teoría clásica. Es decir, el hombre es motivado e incentivado por estímulos sociales y económicos.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas principalmente la psicología y la sociología. Las ciencias humanas vinieron a demostrar de manera gradual lo inadecuado de los principios de las teorías clásicas.
3. Conclusiones de los estudios, relativos a las relaciones humanas realizadas por Elton Mayo (Hawthorne) (Marquez, 2002, pág. 17).

El nivel de producción es resultante de integración social por lo que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirma la teoría clásica) si no por las normas sociales y las expectativas que lo rodean, en las cuales se destacan:

1. El comportamiento social de los trabajadores: la experiencia de Hawthorne permitió verificar que el comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. En general, los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.

El comportamiento de los empleados esta significante influenciado por las normas y los valores desarrollados por los grupos sociales en que participan, conforme a los siguientes autores.

Kurt Lewin: si los estándares del grupo permanecen inmodificables, el individuo resistirá al cambio. Si el estándar del grupo fuese modificado, se eliminaría la resistencia al cambio debido a la relación entre el individuo y el estándar del grupo.

El poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande y la administración no puede tratar por separado a los trabajadores. Necesita tratarlos como miembros de grupos de trabajos y sujetos a las influencias sociales de esos grupos.

2. Las recompensas y razones sociales: para Frederick Winslow Taylor y para la mayoría de los autores clásicos, los denominaba el concepto de hombre económico, según el cual el hombre es motivado e incentivado por estímulos sociales y económicos (plan de incentivos salariales para elevar el rendimiento y bajar los costos de operación).

Elton Mayo y sus seguidores creían que esa motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador.

Para la teoría de las relaciones humanas, las personas son motivadas principalmente, por la necesidad de reconocimiento, aprobación social y de participación en las actividades de los grupos sociales en los cuales convive, de ahí el concepto de hombre social.

3. Los grupos informales: se concentran casi totalmente en los aspectos informales de la organización (grupos informales y comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes especialistas).
4. Las relaciones humanas: en la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en una constante integración social. Para poder explicar y justificar el comportamiento humano de las organizaciones la teoría de las relaciones humanas estudio intensamente la interacción social. Relaciones humanas son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos en donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

5. La importancia del contenido del trabajo: el contenido y la naturaleza del trabajo tiene enorme influencia sobre la moral del trabajador. Los trabajadores simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, afectando de manera negativa las actitudes del trabajador y su eficiencia (Chiavenato I. , 1995, págs. 145-147).

2.2. Teoría X, Y de Douglas MC. Gregor

Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas, por cierto, tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales. McGregor en su obra «El lado humano de las organizaciones» describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y.

Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar (López C., 2021, párr. 1-2).

Esta teoría trató de vincular motivación y administración. Para lo cual, definió lo siguiente: son dos formas alternativas de administrar el recurso humano y que parten de los supuestos distintos acerca de la naturaleza humana. Estas son la teoría X y la teoría Y, observó que el comportamiento del líder frente a sus subordinados depende de lo que el líder piense de ellos.

Según este análisis se utilizará un estilo de liderazgo, además identificó dos posiciones extremas que denominó teoría “X” y teoría “Y” (Pazmiño, 2015, pág. 79).

McGregor compara dos estilos opuestos y antagónicos de administrar: de un lado, un estilo que se basa en la teoría tradicional, mecanicista y pragmática a la cual le denomino teoría X) y, de otro, un estilo basado en las concepciones modernas en relación con la conducta humana a la cual le dio el nombre de teoría Y (Chiavenato I. , 2006, pág. 290).

El gerente que adopto la teoría X piensa que la gente solo está motivada a trabajar por medio de la recompensa, puesto que, si no es así, a la gente no le gusta trabajar, (…) la teoría Y o sistema participativo dice que la gente es responsable y es capaz de tomar decisiones para un mejor desempeño de su labor (Santangelo, 2018, pág. 34).

2.2.1. Teoría X

La teoría X nos da una explicación de ciertas conductas humanas en el campo de la industria, estos supuestos no habrían persistido si no tuvieran respaldo por un volumen de consideradas pruebas.

La teoría X se basa en las convicciones erróneas sobre la conducta humana:

1. Las personas son indolentes y perezosas por naturaleza; evitan el trabajo.
2. Les falta ambición, no les gusta asumir responsabilidades y prefieren ser dirigidas y sentirse seguras en esa dependencia.
3. Su propia naturaleza lleva a resistir a los cambios, buscan su seguridad y pretenden no asumir riesgos que las pongan en peligro.
4. Su dependencia las hace incapaces de autocontrol y disciplina; las personas necesitan ser dirigidas y controladas por la administración (Chiavenato I. , 2006, pág. 290).

2.2.1.1. Concepción tradicional de la administración: teoría X

Se basaba en conceptos y premisas incorrectas y distorsionadas sobre la naturaleza humana, la cual predomino durante décadas en el pasado, a saber:

1. El hombre se motiva por incentivos económicos (salario).
2. Como esos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que debe ser administrado, motivado y controlado por la organización.
3. Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el interés propio del individuo.

4. Las organizaciones deben y pueden planearse de manera que el sentimiento y sus características imprevisibles puedan neutralizarse y controlarse.
5. El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
6. Por lo general, los objetivos individuales se oponen a los objetivos de la organización, por lo que es necesario un control más rígido.
7. En virtud de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de controlarse y de auto disciplinarse (Chiavenato, 2007, pág. 103).

2.2.1.2. Características y fundamentos de la teoría X

La teoría X se basa en un modelo de gestión y pensamiento anticuado, dado que consiste en la presunción y mediocridad de las masas y su deliberada motivación al ocio, con lo cual el trabajo es visto como un castigo y, para la empresa, este es un problema grave, que dificulta la productividad. Es necesario fomentar la motivación y superación. Las principales características de la teoría X son:

1. El disgusto del ser humano por el trabajo como una característica innata y la aversión por realizar las labores que se solicitan.
2. Es necesario adoptar medidas más duras, como los castigos y las amenazas, con el objetivo de cumplir las solicitaciones de la organización.
3. El empleado es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales son contrarios a los objetivos de la organización.
4. La administración es la única responsable por manejar los recursos de la empresa y su principal meta son los logros económicos.
5. Los empleados prefieren ser sumisos y no quieren hacerse cargo de tomar decisiones o tener responsabilidades. Además de no tener ambiciones, no tienen deseos de crecimiento laboral y es preferible que sean dirigidos, puesto que sus únicos deseos se concentran en tener seguridad en el ambiente de trabajo (Martin, 2017, párr. 9).

2.2.1.3. Dirección según la teoría X, el palo y la zanahoria.

Siguiendo esta teoría, la organización tiene que controlar, supervisar, y motivar debidamente, a los trabajadores para que cumplan con su tarea. Para ello se dictan normas, unas reglas claras. Todo el mundo debe tener claro, que tiene que hacer, y como debe de hacerlo. Pará detectar cualquier disfunción, el control sobre los trabajadores debe ser constante, y en caso de que alguien no cumpla con las normas establecidas, debe de ser castigado, de forma que se restablezca el orden, la disciplina, evitar el castigo es la principal motivación de los miembros de la organización (López, 2021, párr.4).

Como ventajas, este tipo de dirección es capaz de proporcionar soluciones eficaces de forma rápida, y si las instrucciones son transmitidas correctamente a los subordinados, estos suelen aceptarlas de buen grado, sin embargo, con este tipo de dirección, se desaprovecha parte del potencial de los individuos que forman la organización (López, 2021, párr. 5).

En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que rige las necesidades de orden superior.

El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más validas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados.

Las premisas de una y otra teoría serán las apropiadas dependiendo la situación, considerando que la base de toda motivación consiste en hacer el trabajo atractivo y lleno de satisfacciones para quien lo ejerce, se considera importante que el trabajo se debe hacer más fácil y agradable (Robbins S. P., 2009, págs. 54-57).

2.2.2. Teoría Y

La teoría Y una gestión más enfocada en la motivación y toma de responsabilidades de nuestros trabajadores, y es una gestión más moderna.

1. La teoría Y, es la moderna concepción de la administración según la teoría conductista sobre la naturaleza humana que son.
2. Las personas no traen disgustos inherentes en trabajar.
3. Las personas no son, por su naturaleza, pasivas o resistentes a la necesidad de la empresa.
4. Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, patrones de conducta adecuada y capacidad para asumir responsabilidades.
5. En la vida moderna, las potencialidades intelectuales de las personas son únicamente parcialmente utilizadas (Chiavenato I. , 2006, pág. 193).

La teoría Y, está compuesta de un conjunto de supuestos más humanistas acerca de las personas. Basados en la premisa de que las personas son más comprometidas con la organización alineadas al cumplimiento de los objetivos y alineadas a los valores organizacionales. Es así que en la medida que a los empleados se les recompense por sus logros, estos mostraran mayor alineamiento, compromiso e integración a la organización en la medida que los empleados sean reconocidos.

Los empleados aceptan responsabilidades y son más responsables, los empleados están más alineados y comprometidos con el objetivo organizacional, los empleados son más autónomos por lo que asumen responsabilidades y se comprometen a resolver problemas y dar soluciones (Piedra, Y. M., Soto, L. y Ancízar. Yaimary, 2021, párr. 8-9).

2.2.2.1. Características y fundamentos de la teoría Y

En la teoría Y, los administradores piensan que sus empleados consideran el trabajo como una fuente de motivación y satisfacción diaria. Por eso, no hay dificultades en alcanzar los objetivos de la organización y tampoco existe el desgaste en cumplir plazos y alcanzar metas, ya que el trabajo es desarrollado con placer y satisfacción. Los funcionarios no se sienten obligados o presionados en su ambiento de trabajo, sino todo lo contrario: los funcionarios se sienten parte importante para el crecimiento de la empresa.

Los supuestos que fundamentan la teoría son:

1. El esfuerzo físico o mental en el ámbito laboral es considerado algo muy natural y que puede ser comparado con un juego placentero o momento de descanso.
2. El control, el castigo o la sumisión no son los medios utilizados para fomentar el rendimiento de los empleados. Los funcionarios demuestran actitudes de autocontrol y autodirección, por lo que son capaces de cumplir con los objetivos a los que se comprometen.
3. El grado de compromiso con los objetivos y metas alcanzadas es equivalente a la recompensa por realizar determinado trabajo.
4. Por consiguiente, los funcionarios se sienten motivados a superar sus metas dentro del ambiente laboral, dado que saben que pueden obtener más logros, según el tipo y la calidad del trabajo realizado.
5. En este tipo de ambiente, los funcionarios no solamente entienden las responsabilidades, sino que empiezan a buscarlas. Esperan mejorar su rendimiento y destacar en la empresa.
6. La facilidad de crear, imaginar y pensar dentro de la empresa es estimulada por un ambiente en el que es posible ejercer y explotar todas las habilidades del empleado. Este tiene total libertad de pensamiento y desarrollo de sus ideas, lo que solo favorece a la organización (Martin, 2017, párr. 12-13).

2.2.2.2. Estilo de dirección basado en la teoría Y

En la teoría Y, los administradores promueven una dirección más participativa y ofrecen medios para que los funcionarios se sientan parte del ambiente laboral y en cuanto a la relación del clima organizacional y productividad se puede encontrar autores que poseen diferentes perspectivas sobre el tema, algunos afirman que existe una relación clara entre estas variables.

La productividad se encuentra definida de diferentes maneras, como por ejemplo es considerada como la relación entre lo producido y los insumos necesarios para dicha producción, sin embargo, en este caso la productividad está enfocada al factor humano, es decir, cómo el desempeño que tienen los trabajadores influye en la producción de la empresa (Rojas C. , 2016, pág. 20).

2.3. Teoría de Litwin y Stringer

Según el clima organizacional comprende 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 motivación de las personas que trabajan en una organización.

De acuerdo con Litwin, el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación:

1. Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional;
2. Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo;
3. Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización (Garcia M., 2009, párr. 9-31).

2.3.1. Las nueve dimensiones del clima organizacional

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa:

1. Estructura: representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e in-estructurado.
2. Responsabilidad (empowerment): es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es 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 no tener doble chequeo en el trabajo.
3. Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
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 pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Litwin y Stringer, 1968, págs. 32-35).

2.4. Teoría del clima organizacional según Likert

Rensis Likert es un investigador conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos. La teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y permite también analizar las variables que conforman el clima que se observa.

Sin embargo, hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, como algunas veces se sobreentiende en ciertas obras sobre comportamiento organizacional.

El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia (Brunet, 1987, pág. 28).

2.4.1. Tipos de variables

Un buen número de autores, para sustentar los tipos de climas que pueden surgir en una organización, basan sus estudios en la teoría de los sistemas de Likert. Para definir las características propias de una organización que influyen en la percepción individual del clima, Likert establece tres tipos de variables: causales, intermediarias y finales (Guevara, 2018, pág. 27).

1. Variables causales: son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta.

Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes.

Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes y 2. Son variables independientes (de causa y efecto).

2. Variables intermediarias: estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otros. Las variables intermediarias son, de hecho, los constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.
3. Variables finales: son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa (Brunet, 1987, pág. 29). A continuación, figura 2.1.

Teoría del clima organizacional de Likert.

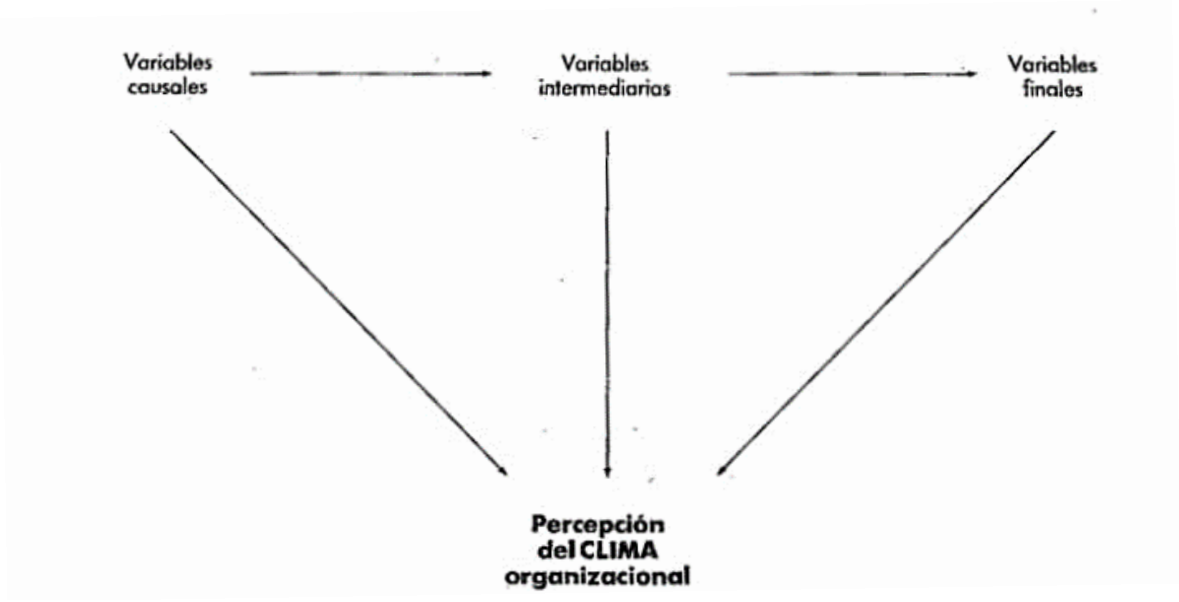

Figura 2.1. (Brunet, El Clima de trabajo en las organizaciones, 1987, pág. 30).

2.4.2. Tipos de clima organizacional

La combinación e interacción de estas variables (causales, intermediarias y finales) permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema autoritario a un sistema muy participativo (Brunet, 1987, pág. 30).

Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explorador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización (Solarte, 2009, pág. 51).

2.4.2.1. Clima de tipo autoritario

Las empresas con este tipo de clima laboral se basan en una relación jerárquica y sin flexibilidad. Los líderes o directivos no confían en el trabajo de sus colaboradores y la comunicación en la empresa es escasa o casi nula. Tiende a ser un clima en el que lo que se dice, se hace y no hay instancias de creatividad, flexibilidad, opinión o desarrollo profesional. Por otro lado, la toma de decisiones la evalúan y deciden solamente los altos cargos, sin considerar opiniones de distintos equipos u áreas (Guzmán, 2021, párr.6).

2.4.2.1.1. Sistema I – autoritarismo explotador

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene la confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Las pocas interacciones que existen entre los superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. (…). Este tipo de clima presenta un ambiente estable en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de sus instrucciones específicas (Brunet, 1987, pág. 33).

2.4.2.1.2. Sistema II – autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precauciones por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delega a los niveles intermedio e inferiores. (…), dando la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado (Brunet, 1987, pág. 34).

2.4.2.2. Clima de tipo participativo

Este tipo de clima se da en empresas en donde no existe una jerarquía vertical, más bien horizontal. Existe una gran confianza por parte de la directiva ante sus colaboradores y la opinión que tengan los trabajadores es primordial para la toma de decisiones. De hecho, muchas veces las decisiones se toman en conjunto y buscan un bien común para el negocio y el desarrollo profesional de los colaboradores.

Es el tipo de clima que todos quieren tener, pues se basa en confianza mutua, gran comunicación y entrega de información, los colaboradores se sienten comprometidos con la organización y están motivados por alcanzar los objetivos, pues les compete a todos. Además, la empresa entrega oportunidades para desarrollarte profesionalmente y el reconocimiento de una buena labora, es destacada entre los colaboradores. No solo la comunicación, la confianza y la información ayudan a un buen clima laboral, sino que también el entorno en el que los colaboradores se desarrollan, logra crear un lugar de trabajo mucho más feliz (Guzmán, 2021, párr.9-10).

2.4.2.2.1. Sistema III – consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se tratan también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior – subordinados y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. (…). Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos para alcanzar (Brunet, 1987, pág. 35).

2.4.2.2.2. Sistema IV – participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.

Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control y con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. (…).

En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica (Brunet, 1987, pág. 36)

Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima organizacional participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías de la motivación que estipulan que la participación motiva a las gentes a trabajar. Parece admitido que toda organización que emplea métodos que aseguren simultáneamente la realización de sus fines y las aspiraciones propias de cada uno de los miembros, tiene un rendimiento superior (Moreno, 2012, pág. 66).

Capitulo tres: ¿Cómo afecta el clima organizacional al desempeño laboral?

El clima organizacional y el desempeño laboral son temas de gran importancia en las organizaciones ya que enfocan la gestión al continuo mejoramiento de la compañía, ya que cuando la empresa cuenta con un ambiente laboral apropiado para sus colaboradores y un buen equipo de trabajo, los resultados son vistos en el desarrollo y productividad de la misma, y como resultado se tienen metas y logros alcanzados por la organización. Ahora bien, por ello se considera que el desempeño laboral y el clima organizacional son factores clave en el desarrollo de la empresa. (Grimaldos, Sanchez, Ramírez y Cuervo, 2018, pág. 3).

3.1. Definición de desempeño laboral

Se denomina desempeño laboral a todas las actividades y funciones que desarrollan los trabajadores de una organización determinada en los diferentes centros o departamentos de trabajo. En el desempeño del personal se debe tomar en cuenta el nivel de conocimiento, la habilidad, actitud y características personales, donde se establezcan patrones para factores como la formación, la experiencia, la inteligencia, la personalidad y la fuerza física, cabe destacar lo señalado por Robbins “La mayoría de las organizaciones alientan o incluso requieren que los empleados pasen por una capacitación para mantener sus habilidades actualizadas.” (Anabel, 2015, pág. 55).

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales qué exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa (Alcalde, 2015, pág. 41).

El clima organizacional es el ambiente donde la persona desempeña su trabajo y de cómo un jefe puede tener una mejor relación laboral con sus subordinados, la relación entre el personal de la institución, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional este puede ser un vínculo o un obstáculo para un buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro y fuera de ella también puede ser un factor de discusión e influencia en el comportamiento de quienes la integral.

Es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que inciden diariamente en el desempeño de la misma (Vera Campuzano, Nury y Suárez Caicheb, Alexandra Marjorie., 2018, págs. 180-186).

3.2. Definición de satisfacción laboral

Satisfacción laboral es un término muy amplio y son realmente numerosas las definiciones al respecto y las variables que se incluyen en ella. Hegney, Plank y Parker, por ejemplo, aluden a una de esas tantas variables cuando señalan que “la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente”. En efecto, la relación entre el medio laboral y el trabajador es una constante en todas las definiciones. Otro ejemplo es la propuesta por Staw y Ross: “La satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto”, y puede ser intrínseca y extrínseca.

La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. Ambas variantes constituyen la combinación de varias facetas.

Para Newton y Keenan, la satisfacción puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo.

Un ingrediente que también resalta dentro de las definiciones es la actitud, la cual es el resultado de la experiencia del trabajador en su interacción con el medio organizacional.

Así, según Blum, la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados; esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares.

A su vez, Landy y Conte definen la satisfacción laboral como la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral, y Spector reafirma que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos.

Pero también la satisfacción laboral tiene que ver con las emociones; por ejemplo, Bujalance afirma que es “un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (Abrajan Castro, Contreras Padilla, y Montoya Ramírez, 2009, págs. 107-108).

La satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes en los empleados:

1. Dedicación al trabajo: es el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo, al invertir tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida. Contar con un trabajo que tiene un sentido y llevarlo a cabo satisfactoriamente son aspectos importantes de la imagen de sí mismos, lo cual ayuda a explicar el efecto reumático que la pérdida del trabajo tiene en las necesidades de autoestima.

Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.

2. Compromiso organizacional: llamado también lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro.

Es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la empresa, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlo y su intención de continuar en ella. El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores comprometidos.

Este tipo de empleado suele tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo, muestra apego a las políticas de la compañía y pocas veces cambia de trabajo, en particular su base más amplia de conocimientos del puesto frecuentemente se traduce en clientes leales, que le compran más, le conectan con clientes en perspectiva que se convierten en nuevos clientes, e incluso pagan precios más altos.

3. Estado de ánimo en el trabajo: los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo.

Robbins y Coulter, señalan las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del debería ser: las necesidades; los valores; rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del debería ser: las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores, los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto: condiciones de trabajo; supervisión; compañeros; contenido del puesto; seguridad en el empleo; oportunidades de progreso; retribución.

Las actitudes generalmente se adquieren durante largos períodos, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más y más información acerca de su centro de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede disminuir incluso con mayor rapidez (Fuentes Navarro, 2012, págs. 12-14).

3.2.1. Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral

El clima organizacional y la satisfacción laboral son dos constructos distintos, pero relacionados; el primero hace referencia a información relacionada a atributos institucionales, mientras que la satisfacción laboral se enfoca en las actitudes y percepciones que tienen los individuos hacia su trabajo.

Muchos autores han identificado asociaciones significativas entre un gran número de factores del clima organizacional y la satisfacción laboral; por ejemplo:

1. Salgado (1996) investigó la satisfacción laboral y el clima organizacional, utilizando como instrumento de medición de clima organizacional la Work Environment Scale (WES) de Moos (1981) y de satisfacción laboral, el Job Descriptive Index (JDI) de Smith, Kendall y Hulin (1969); los resultados sugieren que, básicamente, satisfacción y clima son dos variables diferentes y que solo se relacionan en un aspecto concreto: la percepción de las relaciones interpersonales.
2. Cuadra y Veloso (2007) realizaron un estudio de seguimiento y evaluación del clima organizacional, cuyos resultados se refieren a un alto porcentaje de incremento en variables consideradas positivas en cuanto al clima laboral: satisfacción laboral, disminución de la tensión e incremento del liderazgo; lo que se vio reflejado en una baja de accidentes, de días no trabajados y aumento de la productividad.
3. Por otro lado, Ramihic (2013) demostró que el clima organizacional influye significativamente sobre la satisfacción laboral (0,866); es decir, que el 86,6% de los cambios en la satisfacción laboral son influenciados por cambios en el clima organizacional (Manosalvas Vaca, Manosalvas Vaca, Y Nieves Quintero, 2015, págs. 6-7).

Trabajar en un ambiente agradable se ha convertido en un factor tan importante y fundamental para las organizaciones que cuando esta falla, no hay beneficios laborales ni compensación económica que logre que los subordinados se sientan bien en la organización y comiencen a pensar seriamente en cambiarse a otra que le rinda mejor compensación económica, ocasionando la fuga del buen capital humano que existe. (Vera Campuzano, Nury, y Suárez Caicheb, Alexandra Marjorie., 2018, párr. 5).

3.2.2. Características personales que ejercen influencia sobre la satisfacción laboral

Estudios no tan solo de sicología, sino también de estructuras organizacionales se han preocupado e interesado por analizar la influencia que las características personales del trabajador tales como; edad, género, nivel educacional, antigüedad en el trabajo, ejercen sobre el nivel de satisfacción laboral.

Las características personales asociadas al bienestar laboral no necesariamente tienen que ser observables, sino que también pueden reflejar los valores de los sujetos respecto a su vida laboral. Además, hay que considerar que condiciones de vida como el entorno laboral, concretamente las familias, han sido integradas como variables al momento de explicar y analizar la satisfacción laboral.

1. Edad: los trabajadores que van siendo mayores suelen sentirse más satisfechos con sus trabajos debido a razones como, menores expectativas, un mejor ajuste a su situación laboral, experiencia entre otras. Ocurre además que a mayor edad el empleado puede tener un mejor empleo como consecuencia de su experiencia y su superior movilidad en el pasado.

   También pueden existir diferencias de edad respecto a los valores laborales, por ejemplo, los empleados de mayor edad podrían conceder menos importancia a ciertos aspectos, que generalmente provocan insatisfacción como el salario, puesto de trabajo las oportunidades de promoción.

   Por otro lado, los trabajadores más jóvenes suelen estar menos satisfechos porque sus expectativas son más altas o porque se adaptan menos al trabajo, y aunque hay excepciones, la tendencia general es que aumenta la satisfacción conforme a como aumenta la edad.

2. Género: además de prestar atención a la edad al momento de estudiar la satisfacción laboral, también el género desde la incorporación de la mujer a la vida laboral ha sido considerado una variable de análisis por algunos investigadores como Clark y Oswald.

Según los mismos investigadores, numerosos estudios coinciden en que existe discriminación de la mujer en el mercado del trabajo, lo que significa que existe para ellas una menor retribución, menos oportunidades y mayores tasas de despido. Sin embargo, estas mismas investigaciones expresan que las mujeres presentan un mayor nivel de satisfacción que los varones, pudiendo explicarse esto, debido a que las mujeres al momento de trabajar esperan menos de sus trabajos y se generan menos expectativas respecto del mismo.

3. Nivel Educacional: el nivel educacional es visto como una probabilidad de lograr un mejor ajuste laboral, puesto que una persona que goce de un mejor nivel tendrá, la posibilidad de conseguir excelentes oportunidades de empleo.

Es en este contexto que las investigaciones sobre el efecto de la educación sobre los resultados laborales arrojan que los que gozan de un mayor nivel educativo tienen mejores beneficios, son promocionados con rapidez, tienen más oportunidades, y por lo general consiguen mejores empleos. No obstante, un trabajador que goce de dichas características no necesariamente se encuentra satisfecho laboralmente si la utilidad del trabajo depende de la comparación entre resultados y aspiraciones y estas últimas aumentan con la educación.

4. Antigüedad: se espera una relación positiva entre antigüedad y satisfacción laboral, es decir, mientras se incremente la antigüedad el trabajo podría volverse más satisfactorio al enriquecerse el empleado de oportunidades y responsabilidades en el centro de trabajo y, por ende, ajustarse mejor al empleo deseado por el individuo “a mayor edad menores expectativas y mayor ajuste a la situación laboral”.

Esto es si se supone que un trabajador a medida que va cumpliendo años permanece en un mismo puesto de trabajo, por ende, incrementando sus años de antigüedad. Los puntos señalados anteriormente hacen mención a características propias del individuo que pueden afectar en el nivel de satisfacción laboral. No obstante, existen también características o condiciones que son propias de lugar de trabajo, como el salario, horas de trabajo, estabilidad o inestabilidad laboral, relaciones de trabajo que también son factores influyentes en la satisfacción laboral (Segura, 2009, págs. 15-18).

3.2.3. Las emociones y los estados de ánimo en el clima laboral

El afecto es un término genérico que cubre un rango amplio de sentimientos que experimentan las personas. Es un concepto sombrilla que agrupa tanto a las emociones como a los estados de ánimo. Las emociones son sentimientos intensos que se dirigen a alguien o algo. Los estados de ánimo son sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que con frecuencia (pero no siempre) carecen de un estímulo contextual.

La mayoría de expertos creen que las emociones son más fugaces que los estados de ánimo. Por ejemplo, si alguien lo trata con descortesía usted se enojará. Ese sentimiento intenso de ira es probable que llegue y se vaya con rapidez, quizá en cuestión de segundos. Puede ser que cuando se encuentre de mal humor se pueda sentir mal por varias horas.

Las emociones son reacciones hacia una persona (ver a un amigo en el trabajo lo hace sentir bien) o un evento (tratar con un cliente grosero le provoca enojo).

Usted manifiesta emociones cuando está “feliz por algo, enojado con alguien y temeroso de algo”. Por el contrario, los estados de ánimo por lo general no se dirigen a una persona o evento.

Pero las emociones se convierten en estados de ánimo cuando se pierde la atención del evento u objeto que suscitó el sentimiento, como de la misma manera, los estados de ánimo buenos o malos hacen más emocional su respuesta a un evento. Por eso, cuando un colega critica la forma en que usted habla a un cliente, se enoja con él. Es decir, muestra emoción (enojo) hacia un objeto específico (su colega). Pero conforme la emoción específica se disipa, por lo general usted se siente desalentado.

Este sentimiento no puede atribuirse a un solo acontecimiento; usted no está en su estado normal. Entonces, reacciona en forma exagerada a otros eventos. Este estado afectivo describe un estado de ánimo o humor. La figura muestra las relaciones entre el afecto, las emociones y el estado de ánimo (Robbins S. P., 2009, pág. 251). Posteriormente la figura 3.1.

Afecto, emociones y estados de ánimo

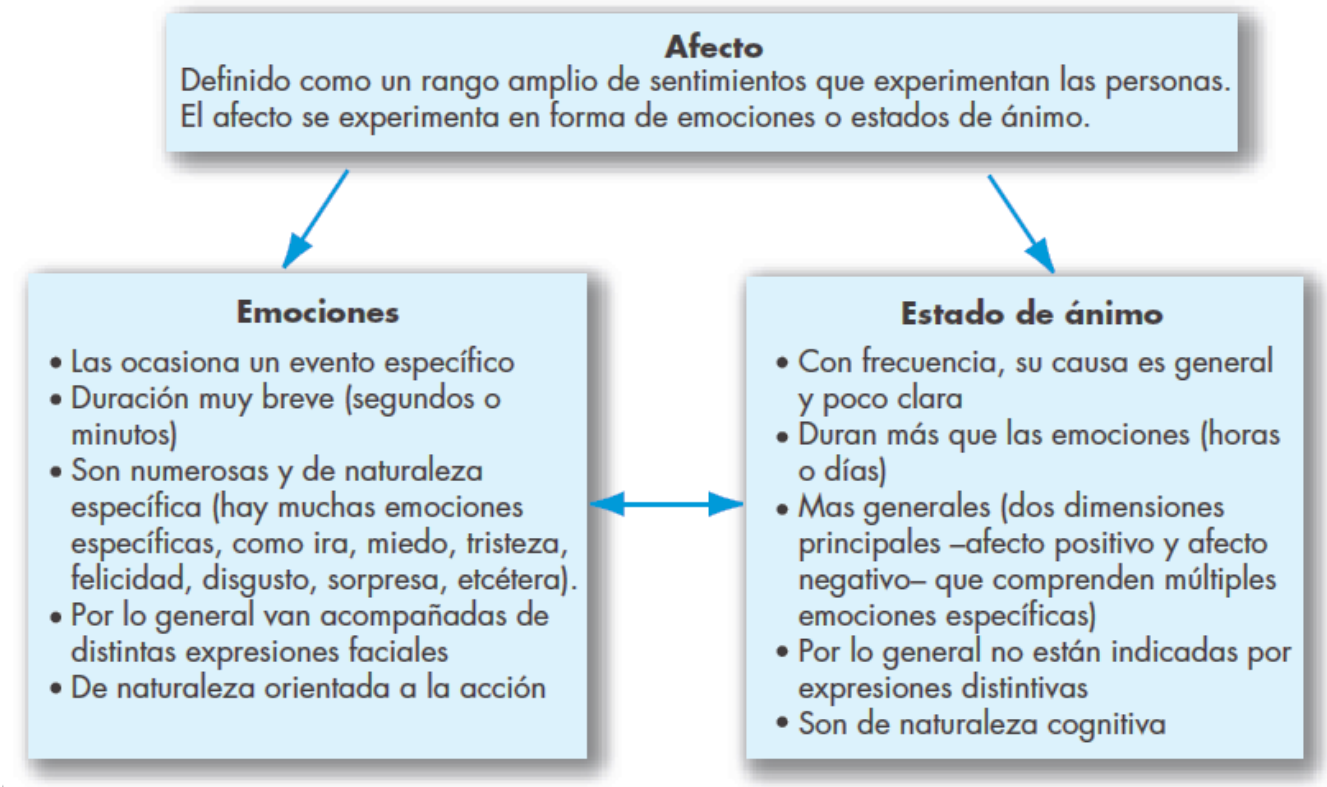

Figura 3.1. (Robbins S. P., 2009, pág. 251)

Hay docenas de emociones, incluyen: enojo, desdén, entusiasmo, envidia, miedo, frustración, decepción, incomodidad, disgusto, felicidad, odio, esperanza, celos, alegría, amor, orgullo, sorpresa y tristeza. Se han hecho muchos esfuerzos de investigación para definir y limitar las docenas de emociones a un conjunto fundamental o básico de emociones. Sin embargo, algunos estudiosos argumentan que no tiene sentido pensar que hay emociones básicas porque incluso las que rara vez experimentamos, como la conmoción, ejercen un efecto poderoso sobre nosotros. Otros académicos, incluso filósofos, plantean que hay emociones universales comunes a todas las personas.

René Descartes, a quien con frecuencia se denomina como el fundador de la filosofía moderna, identificó seis “pasiones sencillas y primitivas” asombro, amor, odio, deseo, alegría y tristeza este filósofo argumentó que: “todas las demás están compuestas por algunas de estas seis o son una especie de ellas”.

Otros filósofos (Hume, Hobbes, Spinoza) identificaron categorías de emociones. Aunque dichos filósofos hicieron grandes aportaciones, la carga que representa obtener pruebas definitivas de que existe un conjunto básico de emociones recae en los investigadores contemporáneos.

En los estudios actuales los psicólogos tratan de identificar las emociones básicas por medio del análisis de las expresiones faciales. Un problema con ese enfoque es que algunas de ellas son demasiado complejas como para reflejarse con facilidad en nuestros rostros. Considere el amor, por ejemplo, que muchos piensan es la más universal de todas las emociones y que sin embargo no es fácil expresar sólo a través de las expresiones faciales.

Asimismo, las culturas tienen normas que gobiernan las expresiones emocionales, por lo que no siempre es lo mismo cómo *experimentamos* una emoción que cómo la *demostramos*. Y muchas compañías de hoy ofrecen programas de manejo de la ira para enseñar a las personas a contener o incluso ocultar sus sentimientos interiores.

No es probable que los psicólogos o filósofos se pongan completamente de acuerdo en un conjunto de emociones básicas, o incluso en si tiene sentido hablar de algo como eso. Aun así, muchos científicos están de acuerdo en que existen seis emociones esenciales y universales ira, miedo, tristeza, felicidad, disgusto y sorpresa que incluyen al resto en alguna de ellas. Algunos estudiosos trazan estas seis emociones como parte de un continuo: felicidad-sorpresa-miedo-tristeza-ira-disgusto.

Entre más cerca estén dos emociones en este continuo, más probable es que las personas las confundan. Por ejemplo, en ocasiones se confunde la felicidad con la sorpresa, pero rara vez con el disgusto. Además, como veremos más adelante, los factores culturales también influyen en las interpretaciones.

El humor como afecto positivo y negativo, una forma de clasificar las emociones es: positivas o negativas. Las emociones positivas como la alegría y la gratitud expresan una evaluación o un sentimiento favorable (Robbins S. P., 2009, págs. 352-354).

Las negativas como la ira o la culpa expresan lo opuesto. Hay que tener en mente que las emociones no son neutrales. Ser neutral significa no tener emociones.

Al agrupar las emociones en categorías positivas y negativas, se convierten en estados de ánimo porque ahora las consideramos en forma más general en vez de aislar una en particular. En la figura 3.2, entusiasmado es una emoción específica que es el indicador puro de un afecto muy positivo, en tanto que aburrido es el de un afecto poco positivo. De manera similar, nervioso es el indicador puro de un afecto muy negativo, y relajado es el de un afecto poco negativo. Por último, ciertas emociones como contento (mezcla de afecto muy positivo y poco negativo) o triste (mezcla de afecto poco positivo y muy negativo) están entre dos terrenos.

Observará que este modelo no incluye todas las emociones. Hay dos razones de que así sea, la primera es que ciertas emociones como el entusiasmo o la depresión sí tienen cabida en el modelo, pero no hay espacio suficiente; la segunda es que ciertas emociones, como la sorpresa, no se ajustan bien porque no son claramente positivas o negativas (Robbins S. P., 2009, págs. 352-354). A continuación, la figura 3.2.

Estructura del estado de ánimo

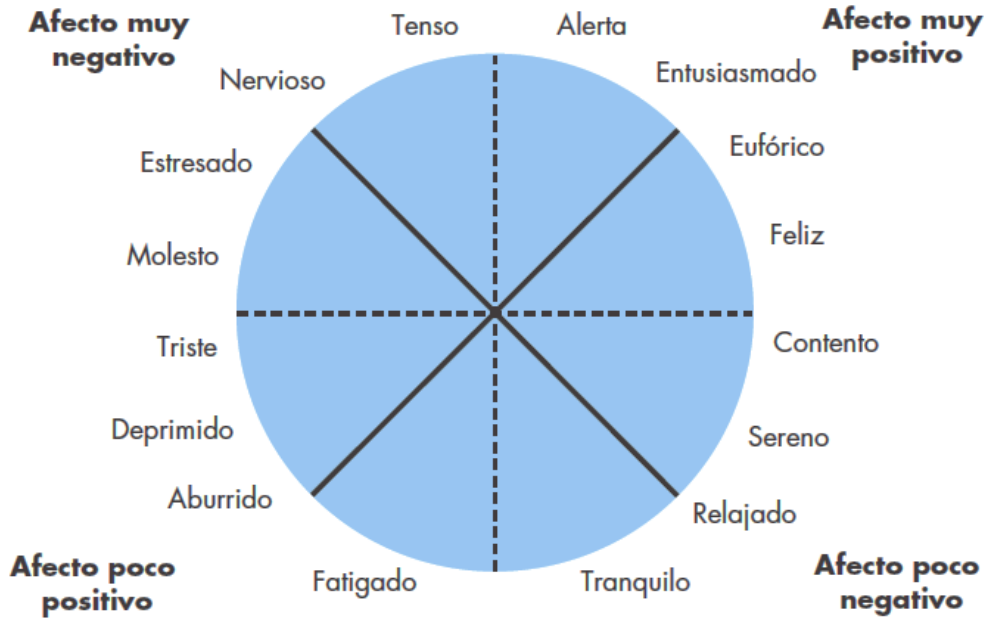

Figura 3.2 (Robbins S. P., 2009, pág. 252).

3.2.4. Efecto que tienen los trabajadores insatisfechos y satisfechos en el área de trabajo

Los factores que históricamente se han relacionado con altos grados de satisfacción laboral son: las tareas intelectualmente estimulantes, los retos continuados, las recompensas equitativas, las posibilidades reales de promoción, unas condiciones ambientales, higiénicas y de seguridad idóneas y una buena relación con jefes y compañeros (Cáceres Macedo, 2018, pág. 52).

Hay casos en que los trabajadores ven mermados sus deseos profesionales. Para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un reconocimiento social. A través del trabajo, también se relacionan con otras personas y tienen la oportunidad de hacer amigos (Georgina, 2011, pág. 23).

Desde el punto de vista de la insatisfacción laboral nos dice que se puede explicar los comportamientos de un trabajador ante esto, mediante 4 respuestas:

1. Salida: dirigida hacia el abandono de la organización, renuncia.
2. Expresión: tratar activa y contractivamente de mejorar las condiciones.
3. Lealtad: esperar de manera positiva, pero con optimismo a que mejoren las condiciones, confiar en la administración.
4. Negligencia: esperar positivamente a que empeoren las condiciones incluyendo el ausentismo total, la taza mayor de error y el esfuerzo reducido (Robbins S. , 1994, pág. 278). Adelante tabla 3.1.

(Tabla 3.1). Respuesta frente a la insatisfacción laboral

	Activa	
Constructiva	Salida	Voz
Destructiva	Negligencia	Lealtad
	Pasiva	

(Robbins S. P., 2004, pág. 82).

Los comportamientos de salida y negligencia abarcan nuestras variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. Pero en este modelo se amplía la respuesta de los empleados para incluir el vocear y la lealtad, conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir condiciones satisfactorias. Nos ayuda a entender situaciones como la que a veces se dan entre trabajadores sindicalizados, entre los que una poca satisfacción laboral coincide con una rotación escasa.

Los trabajadores sindicalizados manifiestan su insatisfacción mediante procedimientos de queja o negociaciones contractuales formales. Estos medios de expresión les permiten mantenerse en sus puestos al tiempo que se convencen de que actúan para mejorar la situación (Robbins S. P., 2004, pág. 82).

3.2.5. Factores que favorecen la satisfacción laboral

Además de lo anteriormente expuesto, los siguientes factores suman a favor del bienestar y las sensaciones positivas de los empleados:

1. Contratar a las personas adecuadas para cada puesto
2. Crear lazos con los trabajadores; contar con un sistema de incentivos
3. Promover el trabajo en equipo y la formación adecuada
4. Crear espacios de descanso y desconexión, donde los empleados puedan charlar mientras toman agua o un buen café (SN, 2016, párr. 5-6).

3.2.6. Factores de insatisfacción

1. Salario bajo: para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario alineado con su formación, experiencia, capacidad, funciones y responsabilidad.
2. Mala relación con los compañeros o jefes: las actitudes prepotentes y desconsideradas, sobre todo por parte de los superiores, son el principal motivo de una mal ambiente laboral.
3. Escasa o nulas posibilidades de promoción: es necesario flexibilizar las plantillas y que las personas vean en la empresa un lugar donde poder desarrollarse en lo personal y en lo profesional.
4. Malas condiciones laborales: falta de higiene en el trabajo, iluminación deficiente o espacios insuficientes, son algunos de los factores que crean sensación de malestar y fastidio en los trabajadores, impidiendo su bienestar.
5. Imposibilidad de conciliar la vida familiar y laboral: las empresas deben poner los medios necesarios, implantando unos horarios racionales, para que las personas puedan cuidar y atender a sus familias, en especial cuando tienen a su cargo personas mayores o enfermas y niños pequeños (SN, 2016, párr. 8-15).

Según (Robbins y Coulter, 1996) entiende que “una persona que esta insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”. Nos explica cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción (pág. 415).

3.2.6.1. Causas principales de la insatisfacción laboral

Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo. Algunas causas principales que producen insatisfacción laboral:

Carga Laboral: en muchas ocasiones, por las crisis financiera las organizaciones se ven en la necesidad de prescindir de algunos empleados recargando sus labores en aquellos que continúan laborando en ella. Este tipo de acción genera una desmotivación en el empleado que debe ahora cubrir un mayor volumen de tareas incluso algunas para las cuales no esta preparado.

Falta de reconocimiento y mala remuneración: cuando se habla de reconocimiento hacia los colaboradores hace referencia, tanto al reconocimiento en remuneración, como al reconocimiento verbal que puede recibir un empleado. Cuando existe una deficiencia en este punto el colaborador puede sentir que no tiene futuro en la organización, siente que no es valorado trayendo como consecuencia una disminución en su productividad y rendimiento. Para que este se sienta satisfecho es necesario que reciba un salario justo. Además el líder debe valorar a sus colaboradores elogiando sus cualidades y motivándolo para que busque una mejora constante.

Falta de feedback: cuando el colaborador no recibe reconocimiento verbal por parte del líder de su equipo de trabajo pierde el interés y se sumerge en una monotonía, este tipo de problema se resuelve utilizando con frecuencia la herramienta del feedback, cuando no se utiliza pueden surgir inconvenientes entre el líder y sus colaboradores, debido a que a los empleados se les dificulta reconocer sus errores y aciertos lo que puede traer un actitud negativa al ambiente laboral y afectar los resultados y desempeño del grupo de trabajo.

Ambiente laboral: trabajar en un ambiente laboral cargado de estrés y competencia desleal, en donde no se llevan bien los colaboradores con sus líderes, en donde no existe la comunicación efectiva y más bien lo que reina en el ambiente son los celos y la envidia o comportamientos excesivamente pasivos o competitivos, puede ser un total infierno, puesto que traería como consecuencia una baja en el rendimiento y productividad del equipo del trabajo, conflictos laborales, y en el peor de los casos que las personas deseen abandonar sus puestos de trabajo (Guerra, 2019).

3.2.6.2. Consecuencias de la insatisfacción laboral

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente su rendimiento.

Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual.

Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión (Georgina, 2011, págs. 25-27).

3.3. Relación del clima organizacional con la productividad laboral

Para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Si se piensa a corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro del clima laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido (SN, 2017, pág. 4).

Baja productividad y clima laboral elevado: este escenario se presenta cuando, objetivos individuales y de grupo que se estén satisfaciendo, no contribuyen a elevar la productividad. En este caso, el clima laboral aumenta el potencial productivo, pero no se traducirá en eficiencia sin un buen órgano directivo.

Alta productividad y clima laboral bajo: una empresa puede aumentar su productividad mediante la planificación y/o la aptitud de los integrantes de la empresa, sin haberse preocupado por mejorar la motivación del personal. En otros casos, la motivación se produce como efecto de las políticas del miedo, es decir, con el uso de las penalizaciones, sanciones o despidos. Este sistema, genera productividad radicada en la acción incesante de la dirección, sin que los empleados se involucren con la empresa. En este caso, se construye la productividad sobre los empleados y no con ellos, lo cual es difícil que se mantenga a largo plazo.

Alta productividad y clima laboral elevado: este es el escenario más deseable y refleja que, se están cubriendo los objetivos de los grupos de trabajo y de la propia empresa, logrando una vinculación exitosa entre ambos.

El clima laboral se eleva y se incrementa el rendimiento de los empleados, obteniendo una alta productividad, que, a su vez, refuerza al propio clima laboral, creándose una sinergia que se autoalimenta y potencia constante y cíclicamente (Pilligua y Arteaga , 2019, págs. 5-6).

3.3.1. Concepto de productividad laboral

La productividad laboral es un indicador que muestra la eficiencia con la cual los recursos humanos producen bienes o servicios. De los recursos con los que cuenta una empresa u organización el más importante son las personas por la influencia que tienen en los resultados de cualquier actividad (…) La productividad es una medida de la efectividad con que se utilizan y combinan los factores productivos y los bienes para producir una determinada cantidad de bienes y servicios.

Un incremento de la productividad implica que se logra producir más con la misma cantidad de factores e insumos, o bien, que estos se requieren en menor cantidad para producir el mismo volumen de producto (Joblers, 2021, párr. 5-6).

La productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa, por tanto, se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud (VanDer, 2005, pág. 19).

La productividad laboral es un objetivo y un indicador, es la mejora continua del logro colectivo, la consecuencia de la eficiencia con que se administra el talento humano en su conjunto.

Tener el valor de medirla inducirá a accionistas y profesionales a dirigir los esfuerzos en invertir sin cuestionar que los recursos financieros que se invierten el capital humano tendrán un retorno, a tasas significativas y en menor tiempo (Delgado, 2010, párr. 4).

A continuación, se citarán algunos autores que apoyan la relación entre clima organizacional y productividad.

Werther y Davi postulan que es posible plantear que el clima se percibe directa o indirectamente por los colaboradores y repercute en su comportamiento y rendimiento laboral.

Por otra parte, el clima organizacional varía de una empresa a otra, e incluso puede ser diferente en dos áreas distintas de una misma empresa, pudiendo ser optimizado si se analizan los factores ambientales y psicosociales que lo afectan.

Sánchez de Armas postula que el clima laboral está fuertemente vinculado con la interacción de las personas, ya sea actuando grupalmente o en forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos, por lo que influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

Riordan, Vanderberg y Richardson, exponen que el desarrollo de un clima laboral positivo requiere del compromiso de todos los actores institucionales, como por ejemplo de los directivos o los líderes de cada sector, y la necesidad de mejorar las técnicas que permitan trabajar de modo operativo. Además, es imprescindible entender correctamente el rol de líder y de todos los elementos que componen cada subcultura organizacional. De esta manera, se incrementará la productividad y existirá un buen clima laboral (Venutolo, 2009, págs. 46-47).

3.3.1.1. Importancia de la productividad laboral

El aumento de la productividad laboral es tan importante porque permite mejorar la calidad de vida de una sociedad repercutiendo en los sueldos, la rentabilidad de los proyectos, lo que a su vez permite aumentar la inversión y empleo, por tanto, la productividad es la cantidad de resultado que tu equipo puede generar dentro de los recursos que tiene disponible.

Entre las principales razones por las cuales debes de saber cuál es la importancia de la productividad en las empresas, se tienen algunas consideraciones generales, y que la productividad te ayuda a crecer más rápido en la economía y enfrentar la competencia sin preocuparte por el fracaso, puede construir una empresa o conducir a la caída.

Por tanto, tener la mano de obra que sea aún más ingeniosa que las maquinas puede aumentar la productividad en gran medida ayudará a tu compañía a probar y analizar su desempeño preparándose para futuros emprendimientos permite la planificación y coordinación con el uso efectivo de los recursos por su mano de obra (Mayin, 2021, párr.5-6).

3.3.1.2. Motivación y productividad laboral

La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de vida, entre ellas educativa y laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige.

La motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas (Pereira M. L., 2009, págs. 153-154).

La motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador. Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores, para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos.

En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos, es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos.

Uno de los problemas que afrontan los programas o actividades motivacionales, es que generalmente se obvia algo fundamental: conocer o identificar aquellos factores que realmente motivan a la persona de manera individual y colectivamente.

Todos somos diferentes, queremos y deseamos cosas diferentes, nos satisfacen y motivan cosas diferentes, por ejemplo, el significado del dinero es totalmente diferente para cada uno. Mientras que para unos es un medio importante para lograr fines, para otros no tiene ninguna relevancia, para otros es un recurso, otros consideran que es un fin en sí mismo, hay quienes lo perciben como una droga, para otros es el mayor motivador, entre otros. En consecuencia, pretender motivar al personal para mejorar la productividad sin considerar su individualidad, es una falacia.

La administración del factor humano no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos.

Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales (Mayorca, 2003, párr. 1-12).

La motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo.

Es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades. Es decir, es el impulso de satisfacer las necesidades que se haya presente en el empleado en la autorrealización, mejores condiciones laborales y satisfacción de necesidades personales, vienen a ser el detonante que producirá la reacción en el empleado para lograr esa máxima sensación de confort que produce la realización o cristalización de la meta planteada.

Es importante destacar que toda organización empresarial es responsable de crear mecanismos mediadores que permitan crecer al empleado dentro de la organización, reconocer las divergencias de cada empleado a fin de ofrecerle las mejores soluciones motivacionales tales como incentivos, elogios, ascensos, aumentos; de tal forma que el empleado logre sentirse cómodo y satisfecho en su ambiente laboral, que sienta que se le toma en cuenta y que se le brindan oportunidades para surgir, de esta manera, el empleado será más productivo y se sentirá con mayor disposición de cooperar en todas las actividades que la organización requiera (Rivas, 2017, págs. 185-189).

3.3.2. Variante de estados relacionados al clima laboral y la productividad

El clima laboral se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo. Sin embargo, existen unos aspectos claramente identificables que permiten aumentar la productividad. Veamos los 5 más importantes:

1. Participación: una compañía con un buen clima laboral propicia el involucramiento y la participación activa de las personas en los proyectos de la compañía. Dedicar tiempo para compartir con los colaboradores y hacerlos sentir parte importante del grupo provoca que, en tiempos buenos y malos, el equipo se centre en alcanzar los objetivos y resolver los problemas sabiendo que está respaldado y que hay sentido de pertenencia y orgullo por lo que se hace.
2. Comunicación: los colaboradores que actúan en un ambiente de cordialidad y honestidad saben que pueden expresar sus opiniones y comentarios con libertad y que la información que reciben es igualmente transparente. Esto genera un gran compromiso y satisfacción, pues todos tienen claro la misión, valores y metas que persigue la compañía, entienden cuál es su aporte para alcanzar esos objetivos y saben cómo alcanzar los suyos propios.
3. Reconocimiento: un gran clima laboral reconoce el esfuerzo de las personas para alcanzar sus objetivos. Gestionar el desempeño de los colaboradores permite ofrecer recompensas, no siempre monetarias, a las personas que hacen bien su trabajo.

El objetivo es que el grupo sienta que su esfuerzo es valorado y que quienes no han logrado esos reconocimientos sepan que lo pueden alcanzar mejorando día a día en el desempeño de sus tareas y funciones.

4. Respeto: el respeto es la base de la convivencia en cualquier ámbito. Un clima laboral basado en el respeto por el otro, sus opiniones y actuaciones permite resolver las diferencias que se presenten entre el equipo. Pasar ocho horas al día junto con los compañeros no es fácil, pero con educación y cortesía se puede conformar un ambiente apropiado para todos.

5. Competitividad: un clima laboral en el que se reconocen los logros hace que las personas estén motivadas para cumplir con mayor efectividad sus metas.

Cuando esto sucede, la competitividad de la organización se incrementa y los colaboradores entienden que deben adaptarse a los retos y cambios que se presenten para alcanzar sus objetivos, individuales y globales, y competir sanamente con sus compañeros para convertirse en el mejor trabajador (Cristancho, 2015, párr.7-12).

Ahora bien, la relación entre el clima laboral y la productividad depende en gran medida del estilo de dirección de una organización, por lo que el resultado responde a ciertas circunstancias, que se pueden controlar en gran medida. Ubicarse en la figura 3.1.

. Variantes de estados relacionados al clima laboral y la productividad.

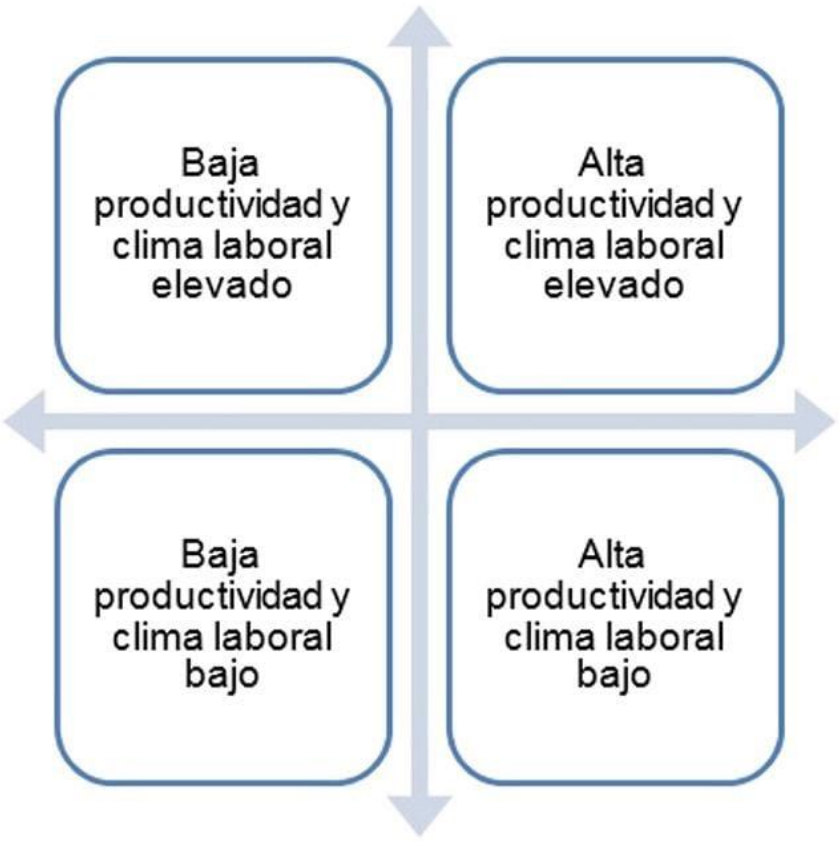

Figura 3.3 (Pilligua, C.F. y Arteaga, F. M., 2019, pág. 5)

Muchos estudios se han realizado a lo largo de la historia para tratar de demostrar la naturaleza de la relación entre la eficiencia y el clima laboral, concluyéndose que existe una relación de dependencia que podríamos definir en cuatro estados a gestionar (Udiz, 2012, párr.2).

3.3.2.1. Baja productividad y el clima laboral elevado

Este escenario se presenta cuando, objetivos individuales y de grupo que se estén satisfaciendo, no contribuyen a elevar la productividad. En este caso, el clima laboral aumenta el potencial productivo, pero no se traducirá en eficiencia sin un buen órgano directivo (Pilligua, C.F. y Arteaga, F. M., 2019, pág. 5).

3.3.2.2. Alta productividad y el clima laboral bajo

Una empresa puede aumentar su productividad mediante la planificación y/o la aptitud de los integrantes de la empresa, sin haberse preocupado por mejorar la motivación del personal. En otros casos, la motivación se produce como efecto de las políticas del miedo, es decir, con el uso de las penalizaciones, sanciones o despidos. Este sistema, genera productividad radicada en la acción incesante de la dirección, sin que los empleados se involucren con la empresa. En este caso, se construye la productividad sobre los empleados y no con ellos, lo cual es difícil que se mantenga a largo plazo (Pilligua, C.F. y Arteaga, F. M., 2019, pág. 5).

3.3.2.3. Alta productividad y el clima laboral elevado

Este es el escenario más deseable y refleja que, se están cubriendo los objetivos de los grupos de trabajo y de la propia empresa, logrando una vinculación exitosa entre ambos. El clima laboral se eleva y se incrementa el rendimiento de los empleados, obteniendo una alta productividad, que, a su vez, refuerza al propio clima laboral, creándose una sinergia que se autoalimenta y potencia constante y cíclicamente (Pilligua, C.F. y Arteaga, F. M., 2019, pág. 5).

3.3.2.4. Baja productividad y el clima laboral bajo

Se debería redibujar los objetivos, aumentar la formación, analizar las áreas administrativas de la organización, repasar la distribución de tareas… realmente estaríamos ante un gran reto que comenzaría por cambiar la mentalidad del propio empresario, ya que en ninguno de los casos podemos omitir el peso que tiene sobre ambos factores (Udiz, 2012, párr. 13-14).

3.4. Beneficios positivos de un clima organizacional satisfactorio

El clima organizacional se ha convertido en un punto indispensable en toda la organización y una de las consultorías empresariales más solicitadas. Un buen clima no solo beneficia al colaborador, sino a toda la organización, ya que se si procura una buena relación entre empresa y capital humano, los trabajadores se sienten más comprometidos con los objetivos empresariales, generando mayor productividad.

Entre los beneficios que se pueden mencionar son: mejora el estado anímico, físico y mental de cada trabajador; incrementa la creatividad de los colaboradores; facilita la relación del empleado con el entorno y compañeros, al mismo tiempo que, mejora la gestión de los equipos de trabajo (Adecco, 2019, párr. 4-5).

Tener buenas políticas de gestión de personas, oportunidades de formación, compañerismo, un buen ambiente de trabajo, todo eso contribuye directamente a que estén más contentos y trabajen mejor. Las actitudes hacen que las personas sean más productivas, porque con una actitud mejor se desarrollan más habilidades, en resumen, cuanto más motivados estén las personas, mejor trabajan, mejor producen (Fernández, 2018, párr. 9-13).

3.4.1. Beneficios para los trabajadores

Teniendo en cuenta que el trabajador promedio pasa entre 44 y 48 horas semanales trabajando en una empresa, podemos deducir que las relaciones personales dentro de la misma son importantes.

1. Un buen clima laboral crea equipos de trabajo más sólidos, por lo que satisface el deseo de pertenencia y brinda un sentido de identidad. Según un informe de Randstad, el 64% de los trabajadores considera que sentirse parte de un equipo es el aspecto más importante de un buen ambiente laboral.
2. Fomentar la colaboración en el trabajo hace que todos se sientan motivados y más satisfechos profesional y personalmente.
3. Se crean mejores lazos y aumenta el compañerismo entre colegas, haciendo que el trabajo fluya y se sienta más fácil.
4. Un buen ambiente laboral hace que el trabajador se sienta valorado, respetado y más feliz.
5. El trabajador puede desempeñarse mejor en el día a día y se preocupa por el futuro del negocio.
6. Hay más compromiso con los resultados y el logro de objetivos de todo el equipo. Es decir que se promueve el sentimiento de trabajo con significado.
7. La satisfacción profesional repercute positivamente en la vida personal de cada trabajador en aspectos como la salud, el sentimiento de bienestar personal, el ambiente en el hogar (SN, 2021, párr. 10-11).

3.4.2. Beneficios para el empleador

A continuación, se muestran algunos de los principales beneficios que otorgo un buen clima organizacional:

1. Mayor productividad: mejorando de manera notable tanto los tiempos de trabajo como la gestión de recursos disponibles.
2. Formación de líderes: si se poya a la búsqueda de talento y se incentiva la creatividad, comenzarán a surgir personalidades destacadas que puedan convertirse en ejemplos de referencia.
3. Identidad corporativa: si los empleados comienzan a adquirir responsabilidades de manera progresiva y comienzan a tener voz en las decisiones de la empresa, se conseguirá mayor nivel de compromiso

4. Comunicación adecuada: hablando se entienden las cosas y es por ello que, si los canales de comunicación establecidos para cualquier tipo de información y funcionan correctamente, los miembros de la empresa trabajaran con las directrices, más claras y marcadas (SN, 2021, párr.12).

Por supuesto, lograr que los trabajadores se encuentren motivados y comprometidos con la empresa, no solo repercute positivamente en la vida de ellos.

La empresa se beneficia mucho cuando hay un buen ambiente organizacional, con buena rentabilidad, un ambiente sin hostilidad entre colegas, una carga de trabajo justa, condiciones idóneas y seguras para desempeñar el trabajo y herramientas adecuadas para tener clientes satisfechos ayudan a que el empleado se sienta más comprometido con la empresa:

1. El nivel de ausentismo, llegadas tarde y permisos desciende cuando hay buen clima laboral.
2. Un trabajador motivado genera mejores resultados en ventas y productividad.
3. Se crea mayor compromiso con la resolución de problemas y nuevas propuestas.
4. Los trabajadores comprometidos cuidan mejor los recursos de la empresa.
5. El nivel de renuncias desciende, ya que es menos probable que un trabajador renuncie si se siente parte importante de un buen equipo. Por tanto, retener el talento y el personal con experiencia es más fácil para un empleador que se preocupa por que sus trabajadores estén motivados.
6. Las organizaciones con un ambiente de trabajo positivo experimentan menos quejas de trabajadores sobre la igualdad en cuanto a oportunidades en el trabajo (SN, 2021, párr. 14).

Conclusión

Definiendo los aspectos generales del clima organizacional, siendo esto información necesaria para el dominio del tema, se entiende que es un elemento importante en la vida laboral, cuya comprensión es necesaria para llevar a cabo la gestión empresarial de forma correcta y procurar el éxito.

En cuanto a plantear las principales teorías del clima organizacional como fundamentos básicos para la definición de políticas y estrategias que favorezcan el ambiente laboral, se concluye que utilizando como apoyo estas bases propuestas por diferentes autores, donde establecen formas de percibir y evaluar al clima, se pueden generar conocimientos y fuentes de consulta para las organizaciones, facilitando el entendimiento de lo que implica el clima organizacional para generar comportamientos que afecten los resultados procurando la armonía interna.

La explicación teórica del efecto que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral, se puede decir que este ocasiona la percepción del trabajo y satisfacción percibida por el recurso humano, cuando el clima falla, no existe compensación que haga sentir a los subordinados conformes en la organización, afectando su calidad de vida, capacidad de sus funciones y crecimiento de la organización.

De acuerdo al análisis del clima organizacional como factor determinante en el desempeño laboral, para el logro de la eficiencia; es el ambiente donde la persona desarrolla su trabajo y se relaciona con la entidad, puede ser un vínculo o un obstáculo para un buen desempeño a nivel general y de los individuos que integran la organización, posibilitando una estrategia para la búsqueda de los objetivos fijados.

Bibliografía

Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). *Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa Enseñanza e Investigación en Psicología.* Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C., Xalapa, México. Recuperado el 28 de 10 de 2021, de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29214108

Alcalde, K. M. (2015). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del recurso humano del área de infraestrutura en el gobierno regional de Cajamarca.* Tesis para Licenciatura, Universidad Naional de Cajamarca , Cajamarca,Perú.

Alvarez, H. (1995). *Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante.* Universidad del Valle.

Anabel, B. (2015). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del despacho de secretaría de la universidad de carabobo.* Tesis de maestria , Carabobo.

Arango, J. (2011). *Escuela de relaciones humanas en la administracion-Los trabajos de Elton Mayo.* Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

Arano, R. (2016, pag. 87). *El origen del clima Organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de administracion.* Veracruz, Mexico: Revista Universidad Veracruzana.

Bravo G., Mariela, Cárdenas S. y Daniela. (2005). *Relación entre el clima organizacional y compromiso que poseen los trabajadores de empresa de servicios de asesoría.* Tesis de grado, Universidad católica Andrés Bello, Caracas.

Brunet, L. (1987). *El Clima de trabajo en las organizaciones.* D.F., México : Trillas, S.A. de C.V. .

Cáceres Macedo, L. M. (2018). *Influencia de las condiciones de trabajo en el desempeño laboral de los docentes del instituto de educación superior pedagógico público arequipa 2017.* Tesis de grado , Universidad católica de santa María , Arequipa .

Cárdenas Niño Y Arciniegas Rodríguez Y Barrera Cárdenas. (2009). *Modelo de intervención en clima organizacional.* Universidad de San Buenaventura. Medellín, Colombia: Grupo de investigación de desarrollo humano, cognición y educación.

Cardona, E. (2014). *Revision de documento de evaluacion de clima organizacional.* colombia: Estudios gerenciales.

Carranza, D. (2012). *El clima organizacional, definicion, teoria, dimensiones y modelos de abordado.* Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Chiavenato. (2007). *Administracion de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (Octava edicion).* Mexico D.F: McGrawHill.

Chiavenato, I. (1995). *Introduccion a la teoria general de la administracion.* Colombia: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2006). *Induccion a la teoria general de la administracion.* Cuajimalpa: Mc Graw-Hill / Interamericana.

Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos II El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos El capital humano de los organizaciones.* Monterrey: HcGrawHill.

Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos El capital humano de los organizaciones* (Novena ed.). México: McGrawHill.

Chiavenato., I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos (Octava Edicion).* Mexico: McGraw-Hill.

Cristóbal, Guarnizo Crespo, Caiche Rosales y Medina Vergara. (2017). *El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016.* Ecuador. Recuperado el 23 de 11 de 2021

Davis, W. W. (2008). *Administracion de recursos humano El capital humano de las empresas* (sexta ed.). Mexico: McGraw-Hill/Interaamericana.

Denisson, D. (1996). *Cual es la diferencia entre cultura organzacional y clima organizacional.* New York: Academy of management.

Echezuria Gonzales y Rivas Lopez. (2001). *Estudio de clima organizacional en la unidad de recursos humanos en una muestra de organismos publicos y privados.* venezuela: Universidad catolica Andres Bello.

Espinoza, X. G. (2018). *Clima organizacional: Nivel de sastifacion en la unidad educativa particular La Dolorosa (tesis de grado).* Quito. Ecuador: Universidad Andina Simon Bolivar.

Fuentes Navarro, S. M. (2012). *“Satisfacción laboral y su influencia en la productividad”” (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismojudicial en la ciudad de quetzaltenango.* Tesis, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.

Furnham, A. (2001). *Psocologia Oraganizacional.* Mexico: Oxford UniversityPress.

Garcia, A., & E, O. (10 de 10 de 2018). *Tecnica de motivacion segun la teoria X y teoria Y de mcgregor para mejorar la productividad laboral de la empresa ECO LOGI-K PERÚ SAC.* Lima: Universidad Autonoma del Peru. Obtenido de Teoria X y Teoria Y de Douglas McGregor sus fundamentos: http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/513/3/Garcia%20Martinez%2c%20Andres%20y%20Obando%20Ochoa%2c%20Eduardo.pdf

Garcia, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnostico: Una aproximacion conceptual.* Cali,Colombia: Universidad del Valle.

Georgina, H. (2011). *Sasifaccion Laboral (trabajo de tesis).* Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional.* Sociedad latino americana para la calidad (SLC).

Gonzalez, H. (2010). *Clima organizacional.* Buenos Aires: Universidad Nacional de la Plata.

Gonzalez, Hector Eduardo; Gonzales , Lucas Ezequiel. (2010). *Clima organizacional. VI Jornadas de Sociología de la UNLP.* La Plata, Argentina.

Granado, S. y. (2011). Clima organizacional, sastifaccion laboral y surelacion con el desempeño en trabajadores de una PYME de servicios de ingeneria. *Clio America*, 204-227.

Guevara, X. (2018). *Clima organizacional.* Quito: Universidad Andina Simón Bolivar.

Hellriegel, Don; Slocum, Jr, John W. (2004). Guía para el cambio organizacional. En S. J. Hellriegel D., *Comportamiento organizacional* (Décima ed., pág. 412). Mexico: Thomson.

Idalberto, C. (2007). *Administracion de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (Octava edicion).* Mexico D.F: McGrawHill.

Jimenez, B. y. (2016). Clima laboral y su incidencia en la sastifaccion de los trabajores de una empresa de consumo masivo. *Ciencia UNEMI*, 26-34.

Jury, B. y. (2011). *¿Puede influir el clima laboral con la productivo?* Universidad Nacional de Cuyo.

Kolb, D. A., Rubin, I. M., & Mcintyre, J. M. (1985). *Psicologia de las organizaciones: problemas contemporaneos.* Mexico, D.F: Prentice Hall.

Litwin y Stringer. (1968). *Motivation and Organizational.* Cambridge, Massachusetts: Division of Research Graduate School of Business Administracion Harvard.

Marquez, F. (2002). *Analisis de la importancia del factor humano para la productividad en las PYMES del sector construccion.* Distrito Federal Mexico: Instituto tecnologico de la construccion.

Mendez Alvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su intervención.* Bogotá: Universidad del Rosario.

Moreno, D. C. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje.* Cundinamarca: UNAD.

Moreno, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje.* Monografia, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Colombia.

Muldoon, J. (2012). *The Hawthorne Legacy: A reassessment of the impact of the Hawthorne studies on management scholarship 1930-1958.* Journal of Managment.

Pazmiño, M. (2015). *Diseño de una herramienta de diagnóstico de clima laboral para mejorar la gestión de personal.* Ambato: Pontificia Universidad Catolica del Ecuador .

Pereira, M. L. (21 de Agosto de 2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista educación, 33*(2), 153-170.

Pereira, M. y. (2017). *Clima organizacional como determinante en el desempeño laboral en las empresas colombianas.* Bogota: Universidad Militar Nueva Granada.

Pilligua y Arteaga . (2019). *El clima como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas.estudio de caso: Hardepex Cia. Ltda.* Colombia: Universidad el Bosque.

Pilligua, C.F. y Arteaga, F. M. (29 de Mayo de 2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. *Cuadernos latinoamericanos de administración, XV*(28), 1-22.

Pilligua, F. U. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimeinto productivo de las empresas.* Colombia: Universidad El Bosque.

Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional (Sexta edicion).* Mexico: Pearson.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). México : Pearson educación .

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Pearson Educacion.

Rodriguez, A. (2019). *Diagnostico del clima organizacional, base para la propuesta de un plan de mejora en el desempeñodel personal.* Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.

Rojas, C. (2016). *Hacia la busqueda de una relacion entre clim laboraly la productividad en las empresas.* Valpariaso-Chile: Universidad Tecnica Federico Santa Maria.

Salazar, Guerrreo y Machado. (2009). Clima y cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de la Informacion de la Ciencias de la Salud*, 67-75.

Santangelo, A. (2018). *Documento de serie.* Buenos Aires: Universidad del Cema.

Segura, C. M. (2009). *“Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de chillán”.* Tesis, U N I V E R S I D A D D E L B Í O-B Í O, Chile.

Sequeira, L. O. (2015). *Clima organizacional de la facultad regional multidisciplinaria de estelí, farem-estelí, de la universidad nacional autónoma de nicaragua, managua (unan-managua), mayo-julio 2015.* Tesis para optar al Título de Máster en Salud Pública., Esteli.

Solarte, M. G. (Diciembre de 2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración.*(42), 43 - 61.

Stringer, R. (2002). *Organizacional Climate.* New Jersey: Prentice Hall.

VanDer, E. (2005). *Gestion y gerencias empresariales.* Eco ediciones.

Venutolo, E. (2009). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas.* España: Universidad Politecnica de Valencia.

Wilches, N. (2008). *Clima organizacional y sastifaccion laboral del trabajor en la empresa minera texas-colombia.* Bógota, Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Williams, L. (2013). *Estudio diagnostico del clima laboral en una dependencia publica.* Monterrey, Nuevo Leon: Universidad Nacional Autonoma de León.

Webgrafía

Acosta, V. y. (2010). Clima Organiacional en una empresa cervecera: un estudio explotario. *IIPSI*, 163-172.

Adecco. (26 de Diciembre de 2019). *Importancia de un buen clima laboral*. Obtenido de https://blog.adecco.com.mx/2019/12/26/importancia-buen-clima-laboral/

Aguirrez, I. (06 de 10 de 2021). *Gestiopolis*. Obtenido de Teoría de relaciones humanas. Cómo se originó, sus principales referentes, aportes y limitaciones: https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/

Campana , D., Delgado, J., & Torres, A. (2015). *Slideplayer.* Recuperado el 02 de Octubre de 2021, de https://slideplayer.es/slide/7327744/

Carrasquilla, A. M. (14 de Enero de 2019). *MVP Cluster*. Obtenido de Clima Laboral: https://mvpcluster.com/blog-clima-laboral/

Chavarria, R. (27 de Septiembre de 2018). Obtenido de https://pulsovital.com/blog/post.php?s=2018-09-27-tendencias-en-el-clima-organizacional.

Cristancho, F. (27 de Noviembre de 2015). *Blog de Inbound*. Recuperado el 28 de Octubre de 2021, de Clima laboral y su influencia en la productividad : https://www.google.com/amp/blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion%3fhs_amp=true

Delgado, J. (2010). *productividad Laboral*. Obtenido de Aptitud.com: https://aptitus.com/blog/gestion-laboral/productividad-laboral/

esan. (12 de Febrero de 2018). Obtenido de https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/cual-es-la-diferencia-entre-clima-y-cultura-organizacional/

Felipe Y Diana Y Mireya Y Tatiana. (19 de Octubre de 2009). *https://www.blogger.com*. Obtenido de https://www.blogger.com: http://ambienteorganizacionalunidadadmo.blogspot.com/2009/10/resultados-que-se-obtienen-de-un.html?m=1

Fernandez, A. (22 de Octubre de 2018). *Berna Consulting Group*. Obtenido de Beneficios y Riesgos del estudio del Clima Laboral: https://www.barna-consulting.com/beneficios-riesgos-del-estudio-del-clima-laboral/

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Scielo Colombia*, 43-65. Recuperado el 4 de Octubre de 2021, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004&lng=en&tlng=es.

Guerra, L. F. (15 de Marzo de 2019). *https://luisfloresguerra.com*. Recuperado el 9 de Febrero de 2021, de https://luisfloresguerra.com: https://luisfloresguerra.com/cuales-pueden-ser-las-causas-de-insatisfaccion-laboral/

Guzmán, L. (24 de 03 de 2021). *bitubi*. Recuperado el 23 de 11 de 2021, de ¿Cuáles son los tipos de clima laboral?: https://bitubi.com.mx/articles/index.php/2021/03/24/cuales-son-los-tipos-de-clima-laboral/

Iglesias Armenteros, Torres Esperón y Mora Pérez. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 562. Recuperado el 11 de Octubre de 2021, de : http://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4267

Joblers. (Octubre de 2021). *Productividad Laboral/Motivacional*. Obtenido de https://www.joblers.net/productividad-laboral

Lopez, C. (07 de 10 de 2021). *gestiopolis*. Obtenido de Teoría X y teoría Y de Douglas Mcgregor, sus fundamentos: https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/

Lopez, J. (08 de 10 de 2021). Obtenido de Teoria del Liderazgo : https://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-teoria-x-teoria-y/

Martin, J. (13 de Junio de 2017). *Cerem Business School*. Obtenido de https://m.cerem.es/blog/conoces-la-teoria-x-y-teoria-y

Mayin, J. (2021). *Cual es la importancia de la productividad en las empresas*. Obtenido de Master Logica: https://www.masterlogica.es/cual-es-la-importancia-de-la-productividad-en-las-empresas/

Montoya, A. (14 de Enero de 2019). *MVP Cluster*. Obtenido de Clima Laboral: https://mvpcluster.com/blog-clima-laboral

Navarro, R. (17 de septiembre de 2021). *Su Dinero*. Obtenido de Los factores humanos y técnicos que influyen: http://www.el mundo.es/sudinero/noticias/noti12.html.

Ortiz, J. L. (19 de Octubre de 2020). *www.Hubspot.es*. Obtenido de www.Hubspot.es: https://blog.hubspot.es/service/diagnostico-clima-laboral

Palacio, C. E. y Villalta Cano, J. L. (08 de Abril de 2007). *Repositorio UNAN.* Recuperado el 02 de Octubre de 2021, de https://repositorio.unan.edu.ni/7182/1/6615.pdf

Palacio, C. E., & Villalta Cano, J. (08 de Abril de 2007). *Repositorio UNAN .* Recuperado el 02 de Octubre de 2021, de https://repositorio.unan.edu.ni/7182/1/6615.pdf

Pedroza, N. (13 de Agosto de 2018). El clima Organizacional organizacional y su relacion con la sastifaccion laboral desde la percepcion del capital humano . *LaSallista*. doi:10.22507/rli.v15n1a9

Piedra, Y. M., Soto, L. y Ancízar. Yaimary . (20 de Enero de 2021). *Gestiopolos*. Recuperado el 22 de Octubre de 2021, de Imprtancia del clima organizacional: https://www.gestiopolis.com/importancia-del-clima-organizacional-y-las-dimensiones-que-lo-componen/

Rivas, H. C. (27 de Octubre de 2017). Motivación Laboral: Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Scientific, 3*(7), 177-192.

Rojas, C. (2016). *Hacia la busqueda de una relacion entre clim laboraly la productividad en las empresas.* Valpariaso-Chile: Universidad Tecnica Federico Santa Maria.

Rojas, O. (SF). *Clima organizacional: el estado de ánimo de las organizaciones.* Venezuela: Link Gerencial Consultores, C.A. Obtenido de https://recursos2puntocero.com/recursos/AES/pdf/BV-CLIMA-ORGANIZACIONAL.pdf

Sanchez, L. (11 de 03 de 2010). *EmprendePYME*. Recuperado el 23 de 11 de 2021, de Los Factores del Clima Laboral: https://www.emprendepyme.net/los-factores-del-clima-laboral-ii.html

sesame. (09 de octubre de 2021). *sesametime*. Obtenido de https://www.sesametime.com/assets/diccionario/ambiente-laboral/

SN. (12 de Mayo de 2015). *Blog Calidad y excelencia*. Recuperado el 28 de Octure de 2021, de https://www.isotools.org/2015/05/12/como-influye-el-clima-laboral-en-tu-empresa/

SN. (18 de Febrero de 2016). *http://karinlizarraga.blogspot.com*. Obtenido de http://karinlizarraga.blogspot.com: http://karinlizarraga.blogspot.com/2016/02/modelos-de-clima-organizacional.html

SN. (12 de Febrero de 2016). *https://www.aguaeden.es*. Obtenido de https://www.aguaeden.es: https://www.aguaeden.es/blog/satisfaccion-laboral-factores-de-influencia-positivos-y-negativos

SN. (19 de Agosto de 2017). *Clima laboral.* ACCAM. Obtenido de http://www.accam.es/wp-content/uploads/2017/08/19-CLIMA-LABORAL.pdf

SN. (10 de septiembre de 2021). *modelo curriculum*. Obtenido de ¿Cual es la diferencia entre clima laboral y ambiente laboral?: http://www.modelocurriculum.net/dudas/cual-es-la-diferencia-entre-clima-laboral-y-ambiente-laboral

SN. (Octubre de 2021). *Un buen clima organizacional en la empresa ayuda a mejorar resultados*. Recuperado el Octubre de 22, de Toptrabajos: https://www.toptrabajos.com/blog/carrera/clima-organizacional/#beneficios-trabajadores

SN. (Julio de 2021). *Ventajasdel buen ambiente de trabajo en la productividad*. Recuperado el 2021 de Octubre de 22, de Beedigital: https://www.beedigital.es/contratacion-laboral/ventajas-de-propiciar-un-buen-clima-laboral/

Vargas, J. (02 de Diciembre de 2013). *SCRIBD.* Recuperado el 22 de Octubre de 2021, de Funciones del clima organizacional : https://es.scribd.com/document/188742955/Funciones-Del-Clima-Organizacional

Vera Campuzano, Nury y Suárez Caicheb, Alexandra Marjorie. (2 de Marzo de 2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente:Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Revista Universidad y Sociedad*, 180-186. Recuperado el 28 de Octubre de 2021, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100180&lng=es&tlng=es.

Vinayo, J. (10 de de octubre de 2021). *Youtube Channel*. Obtenido de Diferencia entre el clima y la cultura laboral (s.f): https://youtu.be/AlmljDbvomA**.**