

FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN

Lic. En Recursos Humanos



CLIMA ORGANIZACIONAL

“Clima laboral y desempeño de los colaboradores en la empresa Abra De
Sol S.R.L.”

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTOR: RAIMONDO CAMARDA MARTINA

**TUTORAS: ABUD RODRIGUEZ SILVINA VANESA
RODRIGUEZ LAUANDOS MARÍA MERCEDES**

SAN RAMÓN DE LA NUEVA ORÁN, ARGENTINA. AÑO 2022

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

RECTOR

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

VICERRECTORA ACADÉMICA

Mg. Constanza Diedrich

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Dr. Dario Eugenio Arias

SECRETARIA GENERAL

Lic. Silvia Álvarez

DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA

Dr. Juan Lucas Dapena

SECRETARIO ACADÉMICO

Lic. Roberto Cadar

SECRETARIA TÉCNICA PRESENCIAL

Lic. Virginia Echeverría

JEFA DE CARRERA DE RECURSOS HUMANOS

Lic. María Soledad Perevicins

AUXILIARES ADMINISTRATIVOS DISTANCIA

Marcela Filomarino

Juan Gallo

Pablo Gil

Beatriz Duarte

Agradecimientos

A mis padres:

Que gracias a sus consejos y palabras de aliento me ayudaron a crecer como persona y a luchar por lo que quiero, gracias por enseñarme valores que me llevaron a alcanzar una gran meta.

A mis hermanos:

Gracias por su apoyo, cariño y por estar en los momentos más importantes de mi vida. Este logro también es de ustedes.

A mis amigos de la vida y compañeros de la facultad:

Gracias por la motivación, apoyo y confianza que me tuvieron en momentos difíciles.

A mis profesores:

Por enseñarme tantas cosas a lo largo de estos años, a mis profesoras que me asesoraron en este trabajo, gracias por la dedicación y la paciencia.

Índice

Tema	7
Problema	7
Identificación del problema	9
Pregunta problema	9
Sistematización del problema	9
Objeto de estudio	10
Delimitación del objeto de estudio	10
Objetivos	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Fundamentación	11
Antecedentes	11
Marco Teórico	17
Clima Laboral	17
Indicadores del clima laboral	24
Componentes del clima laboral	25
Tipos de clima laboral	27
Características del clima laboral	30
Teorías sobre el clima laboral	30
Procesos en el clima laboral	33

Variables que influyen en el clima laboral.....	34
El clima organizacional y la cultura organizacional.....	34
Nueva perspectiva del clima organizacional	38
Empresas más humanas	39
Empresa Abra De Sol.....	41
Marco Metodológico	45
Hipótesis	45
Identificación de las variables	45
Tipo de investigación	46
Población y muestra	47
Fuentes y Técnicas.....	47
Fuentes	47
Técnicas.....	47
Resultados	50
Propuesta para mejorar el clima laboral en la empresa	64
Conclusiones.....	72
Bibliografía	76
Anexos	79
Anexo I: Entrevista.....	79

ÍNDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

Ilustración 1: Modelo de Clima Laboral de Litwin y Stinger	24
Ilustración 2: Organigrama Abra De Sol	44
Tabla 1: Características del clima laboral.....	22
Tabla 2: Dimensiones del clima organizacional según Litwin & Stringer	23
Tabla 3: Características cualitativas del CO	38
Tabla 4: Áreas y colaboradores en Abra De Sol	44
Gráfico 1: Rango etario	50
Gráfico 2: Condición biológica	51
Gráfico 3: Condición laboral	52
Gráfico 4: Ambiente de trabajo	53
Gráfico 5: identificación horizontal	54
Gráfico 6: Identificación vertical	55
Gráfico 7: Consideración de superiores	56
Gráfico 8: Relación entre áreas	57
Gráfico 9: Confianza	58
Gráfico 10: Imparcialidad/Respeto	59
Gráfico 11: Incentivos	60
Gráfico 12: Políticas empresariales	61
Gráfico 13: Comunicación vertical	62
Gráfico 14: Rotación laboral	63

Tema

“Clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores en la empresa Abra De Sol S.R.L.”

Problema

Las empresas, en los últimos años, eligen hacer las cosas de manera diferente para brindar un servicio al cliente adecuado, creando conexiones agradables y aumentando la satisfacción laboral. Una de las prioridades de las empresas pasa por fortalecer el equipo humano. La presente investigación se enfoca en identificar los factores que influyen en el clima laboral y el desempeño de los equipos humanos que generan los servicios.

Los colaboradores (trabajadores/empleados) son la imagen de la organización, el cliente percibe la eficiencia integral de la empresa a través de una atención de calidad, la forma de realización de las actividades y las facilidades que se brindan a los colaboradores, al momento de ayudar a mejorar sus habilidades de servicio. Comprender el clima organizacional es importante porque de esta manera podemos comprender las realidades de la labor que realiza y debe realizar el departamento o el encargado de recursos humanos, que se transmiten a través de la prestación de servicios y el rendimiento de la productividad, donde el resultado final es la satisfacción del consumidor.

Cafaldo (2021:2) de la consultora Great Place to Work, quienes hacen un estudio anual sobre el clima laboral en la república Argentina desde el año 2014 hasta la actualidad, mencionó que, en el informe realizado sobre Clima laboral en Argentina, del año 2021, se puede deducir que, el clima laboral en Argentina, es seguramente es uno de los puntos más importantes para los colaboradores. Un entorno ágil,

flexible, con foco en el desarrollo tanto grupal como personal, acompañado de capacitación, innovación, escucha y empatía forman parte de los aspectos centrales que se tienen en cuenta dentro de una empresa. Sin embargo, lograr dicho objetivo y atravesar los desafíos que impone la realidad, como este contexto particular de pandemia, pueden transformarse en una tarea compleja para las organizaciones.

Hoy, los empleados ponen mucho más interés en el propósito y la motivación por la tarea que realizan a la hora de establecer el vínculo con una empresa, a diferencia del pasado donde prevalecía la retribución económica casi como única cuestión. Las empresas debemos desplegar políticas y herramientas con foco en estos aspectos, a los que se suman la comunicación y ambientes de trabajo colaborativos que propicien la innovación y la mejora continua. El desarrollo de las personas y de sus habilidades, sus vínculos profesionales, el propósito de su tarea y el equilibrio entre vida personal y laboral son aspectos claves (Cafaldo, 2021:2).

Según Cafaldo (2021:3) los colaboradores entre las necesidades que mencionan comúnmente, se encuentran, la posibilidad del trabajo remoto, quizás algunos días en sus casas y otros asistir a la oficina de la empresa, creando entornos de trabajo colaborativos, de innovación y mejora continua que permitan potenciar las habilidades y el empoderamiento de las personas junto a acciones que contribuyan a la igualdad de oportunidades

Por su parte Mailland (2021:4) realizó una investigación sobre el clima laboral a nivel nacional, entre los puntos destacados, señala que, la confianza es un sentimiento esencial en la relación entre empleador y empleado, ya que evita molestias y genera conversaciones positivas para el desempeño laboral y la

delegación de responsabilidades. Conocerse es el primer paso para llevarse bien, y la confianza es la clave entre los miembros del equipo de trabajo.

En este sentido, Mailland (2021:4) señala que, los equipos de Recursos Humanos de las empresas deben trabajar en la adaptación a la virtualidad de las actividades presenciales y las distintas herramientas que tienen para mejorar y fomentar el buen clima de trabajo. La irrupción de la tecnología y su rápida incorporación a la cotidianidad laboral sin dudas modifica y seguirá modificando el paradigma de gestión empresarial

Identificación del problema

Se trata de demostrar en el presente Trabajo de Graduación el desempeño de los colaboradores que realizan sus tareas laborales, y su relación con el clima laboral en la empresa Abra De Sol S.R.L. de la ciudad de San Ramón de la Nueva Orán. Uno de los principales desafíos de los departamentos de Recursos Humanos es crear un ambiente de bienestar que mejore la calidad de vida de los empleados con el fin de potenciar su compromiso y de aumentar la productividad de una empresa.

Pregunta problema

¿Cuáles son los efectos en el desempeño laboral de los colaboradores ante un análisis del clima laboral en la empresa Abra De Sol S.R.L.

Sistematización del problema

- ¿Puede recursos humanos medir el clima laboral?
- ¿Puede recursos humanos medir el desempeño laboral?
- ¿Es posible identificar indicadores que permitan determinar la eficiencia en el desempeño laboral?
- ¿Qué indicadores del clima laboral y el desempeño laboral de existen?

Objeto de estudio

Análisis del clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores de la empresa Abra De Sol S.R.L. en la ciudad de San Ramón de la Nueva Orán.

Delimitación del objeto de estudio

Identificar, seleccionar e implementar indicadores a utilizar para evaluar el desempeño laboral y el clima laboral en la empresa Abra De Sol S.R.L. en la ciudad de San Ramón de la Nueva Orán durante el año 2021

Objetivos

Objetivo general

- Describir el clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores en la empresa Abra De Sol en la ciudad de San Ramon de la Nueva Orán, durante el año 2021.

Objetivos específicos

- ❖ Analizar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Abra De Sol S.R.L.
- ❖ Determinar la relación entre las necesidades y la satisfacción en los colaboradores de la empresa Abra De Sol S.R.L.
- ❖ Identificar qué aspectos del clima laboral afectan la motivación, el desempeño y satisfacción de los colaboradores de la empresa Abra De Sol S.R.L.
- ❖ Indagar acerca de los procesos significativos afectan el clima organizacional del periodo de análisis y cuál sería su influencia en el desempeño de los colaboradores de la empresa Abra De Sol S.R.L.

Fundamentación

El ambiente de trabajo es un factor importante en la organización porque está íntimamente relacionado con las condiciones en que los trabajadores realizan sus actividades. Un ambiente de trabajo puede ser positivo o no, esto depende de múltiples factores, entre ellos la comunicación y motivación por parte de la dirección empresarial. Según Bordas Martínez (2016) la organización estudia los resultados, ya que enriquecerán y apoyarán la investigación basada en el análisis, la teoría y la recopilación de datos.

A nivel teórico, con el presente estudio se pretende mostrar en qué medida el clima laboral afecta el desempeño de los empleados en una empresa del rubro Pyme de la provincia de Salta.

A nivel práctico, la investigación ayudará a fortalecer el uso y la importancia del clima laboral, así como mejorar las fortalezas y estrategias para el crecimiento organizacional.

En el nivel social, las empresas poseen una relevancia social alta al gran aporte económico que ayudan en el mejoramiento de la calidad del servicio que se ofrece a los clientes.

En el nivel metodológico, esta sostiene procedimientos, métodos, técnicas e instrumentos, recolección de datos que demuestran confiabilidad y la validez en la investigación realizada.

Antecedentes

Ruiz Gómez (2021) realizó una investigación sobre el clima laboral, y su impacto en los colaboradores de un hospital en la ciudad de Lima en Perú. Su trabajo se desarrolló para determinar la relación existente entre el clima laboral y el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Incháustegui de

Essalud, ubicado en la región Lambayeque, Perú, en el año 2021. Para ello se elaboró una investigación cuyo diseño es no experimental, transversal, descriptivo y correlacional, y se trabajó con una muestra de 79 trabajadores del citado hospital, utilizándose un cuestionario confiable y debidamente validado para la recolección de datos de las variables clima laboral (Test de Clima Laboral CL-RG), y un formato de evaluación de desempeño y estadística institucional.

En sus conclusiones encuentra que: a) existe relación directa y positiva de grado bajo entre el clima laboral y el desempeño en su dimensión competencias ($p = 0,005$), b) en cuanto a la asociación entre clima laboral y la dimensión metas de la variable desempeño no existe correlación ($p = 0,097 > 0,05$); esto sugiere que la determinación del clima laboral y lo propuesto por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) respecto de la medición del desempeño a través del cumplimiento de metas del Plan Operativo Institucional (POI), no es idónea como predictor del desempeño laboral para la presente investigación, c) el clima laboral muestra un nivel más que aceptable pues el 69,6% percibe que es favorable; 5,1%, muy favorable, y el 25,3% considera que es de un nivel medio y, d) respecto de la dimensión competencias los trabajadores reportan un alto nivel de competencias con un 86,1% y un valor medio con 13,9%, esto sugiere que los conocimientos, habilidades y actitudes con que cuentan son adecuados.

Palma Correa (2021) llevó a cabo una investigación sobre el clima laboral y su influencia en los empuados administrativos de un centro educativo en una ciudad de Ecuador. Utilizó una metodología de investigación mixta es decir cuantitativa y cualitativa según los factores a identificar como las dimensiones del clima laboral, cuyos resultados resaltan debilidades que afectan su clima y que requerirá del compromiso de autoridades y directivos al igual que sus colaboradores para

cambiarlo. Junto a la implementación de las medidas de bioseguridad por motivo de pandemia, se realizó este trabajo en un contexto diferente, el cual influyó directamente sobre el resultado alcanzado.

Los resultados permitieron conocer las dimensiones críticas a trabajar en propuestas de mejora en esta institución educativa como las recompensas, la calidez, el apoyo y los conflictos sobresalen al final de este estudio para ser atendidos. Con estos hallazgos se puede marcar un camino a seguir y hacia donde los esfuerzos se deben orientar en preparar estrategias de intervención para transformar este entorno en uno positivo para conseguir los principales objetivos académicos e institucionales.

Finalmente, como conclusión a su trabajo, señala que, se debe trabajar en un plan de incentivos y beneficios, así también como incluir en el plan de capacitación, cursos que permitan desarrollar competencias para integrar equipos de trabajo y fortalecer a los líderes, dotando de cierta independencia a los principales jefes de área para resolver conflictos de manera rápida y apoyarse con el área de talento humano para llevar adelante el trabajo en el día a día.

Tamayo Wong (2019) el trabajo investigativo de la autora, determina la relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia de Mercado de Valores en Miraflores en el periodo enero-agosto del año 2018. La investigación es de tipo no experimental para lo cual se aplicó un cuestionario de 22 preguntas con una muestra poblacional de 109 colaboradores, el instrumento se validó a través de la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach y mediante el juicio de expertos. Los datos se procesaron mediante el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), llegando a la conclusión de que el clima laboral se relaciona significativamente con el desempeño de los colaboradores de la

Superintendencia de Mercado de Valores, Miraflores en el periodo enero-agosto 2018.

El trabajo de investigación tuvo como objetivo general, además de la apreciación de los trabajadores respecto a las variables mencionadas, se realizó una Prueba de Spearman de la variable con un nivel de significancia menor a 0,05; se aceptó la hipótesis de estudio alterna. Llegando a la conclusión de que ambas variables tienen una moderada correlación positiva representada por 0,668; indicando que el Clima Laboral tiene una relación significativa con el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia de Mercado de Valores, Miraflores enero-agosto 2018.

Ferragud (2019) llevó a cabo una investigación sobre el diseño e implementación de propuestas para mejorar el clima laboral y resolución de situaciones conflictivas. Su trabajo tuvo como objetivo proponer un plan de mejora que favorezca el clima laboral fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Dirección General de Administración del Poder Judicial de Corrientes, como así también identificar la raíz de los problemas entre los empleados y reconocer a los implicados en los mismos, con el fin de establecer la forma en que serán manejados para llegar a un acuerdo efectivo entre éstos y la alta dirección.

Los aportes de este trabajo pretenden ser un puntapié inicial a lo que constituirá un mecanismo de medición periódica del clima organizacional, formando parte del capital estructural de la organización. Estos resultados unidos al hecho que la organización incluya en su misión el mejoramiento continuo de sus recursos humanos, es un hito que pone de manifiesto la necesidad de actualización y formación

de sus estructuras de dirección, de teoría y habilidades prácticas necesarias para dirigir exitosamente los recursos humanos.

Asimismo, señala que el estudio proporciona una visión de la organización con relación a la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima laboral de la organización estudiada, evidenciándose indicadores bajos en la satisfacción por la tarea que realizan y no perciben intención que estimule de forma tangible e intangible los resultados de su trabajo.

Los resultados del estudio facilitan, la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con miras a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los empleados, traducido en calidad de vida. A su vez, se demuestra la importancia que tiene el liderazgo en la organización ya que es una herramienta que por medio de técnicas se aplican estrategias para que cada trabajador se desarrolle y tenga habilidades orientadas a solucionar conflictos laborales.

Concluye, que esta investigación sobre liderazgo también permite identificar factores y elementos importantes en la organización y del por qué surgen conflictos dentro de la misma y saber cómo mediar ante situaciones problemáticas.

Farra y Jauge (2018) realizaron un trabajo de investigación sobre el clima laboral, en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Provincia de Río Negro: factores que influyen en el desempeño laboral de los Recursos Humanos.

La investigación realizada fue de tipo cualitativa y cuantitativa, la población en estudio se conformó por 180 empleados de las diferentes sedes, a los cuales se les envió vía mail, un cuestionario/online tipo Likert de 39 preguntas, algunas de ellas con incisos a y b distinguidas por sector y agrupamiento; se utilizó también durante la última jornada de trabajo una urna para recoger formularios completados

manualmente ante evidencias de problemas en el servidor del MAGyP sede central. Esta herramienta nos permitió tener una visión más amplia de la percepción y sentimientos de acuerdo a las condiciones del ambiente laboral, las cuales influyen en el funcionamiento y desempeño de los empleados.

Concluyen que, en relación a las condiciones laborales que presenta el Ministerio, se puede observar que el personal posee el equipo y recursos necesarios para desempeñar sus tareas en el puesto, sin embargo, cuando se habla del ambiente físico no resulta tan favorable. Como fortalezas se aprecia que en la dimensión capacitación el personal asigna importancia a la misma para mejorar el desempeño tanto en sus puestos como en los diferentes agrupamientos, sin embargo, la percepción general indica que no existiría un plan de Capacitación para los empleados.

Pocos son los cursos, seminarios o talleres útiles para mejorar las habilidades y el desempeño de los trabajadores. Por otra parte, los resultados del cuestionario muestran que los supervisores no toman en consideración las opiniones de los empleados, ni reconocen sus logros, lo que lleva a los mismos a sentirse desmotivados.

Marco Teórico

El presente trabajo pretende demostrar la relación existente entre el clima laboral y el impacto o cómo influye en el desempeño de los colaboradores de una empresa u organización, analizando este vínculo desde la óptica, el diseño, las herramientas y estrategias que puede interpretar un Licenciado en Recursos Humanos, de acuerdo a su conocimiento tanto académico como profesional

El área de Recursos Humanos, es quien, mediante un análisis exhaustivo, se involucra en las necesidades de los colaboradores y el personal jerárquico, buscando que la comunicación tanto horizontal como vertical dentro de la empresa sea lo más eficiente posible. Para ello, es que se estudia el clima laboral, que en definitiva es el ambiente que se respira en el medio en el que los trabajadores llevan a cabo sus distintas labores, siendo un concepto que se encuentra condicionado por factores propios de la percepción y características de los empleados, pero también por las acciones de la empresa.

Clima Laboral

Brancato y Juri (2011:12) señalan que, el clima laboral juega un rol fundamental en la actualidad en las organizaciones, empresas, etc. su influencia incide en los resultados si son positivos o negativos, dependerá en gran medida de este factor, sumado a que existen otras herramientas que contribuyen al éxito de la misma. Muchos profesionales en el área laboral dentro de los departamentos de talento humano mencionan que un estudio de clima laboral es un tema atractivo en la actualidad y que inclusive las grandes corporaciones realizan inversiones cada uno o dos años para reinventarse y replantearse frente a los mercados cada vez más exigentes y globalizados

Según Farra y Jauge (2018:9) la percepción individual del medio ambiente laboral en una organización y la descripción de sus propiedades es muy similar a la percepción y descripción de sus propiedades en una persona. El ambiente laboral puede ejercer sobre el individuo un control relativamente intenso o bien promover normas, reglamentaciones y orden. Cuando nos referimos a la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, nos referimos al medio ambiente psicológico, es decir, a sus sistemas de filtro o estructuración perceptivo. De acuerdo a esa percepción los colaboradores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su “situación laboral”; esta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el “clima de la empresa” para un individuo. Este mundo psicológico laboral representa de hecho una fuerte influencia para su conducta, reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo.

Factores de Influencia:

- La manera en que el empleado percibe su medio ambiente laboral.
- La valencia (valor relativo) que atribuye a resultados determinados que espera como fruto de sus esfuerzos.
- Los instrumentos que reconoce en relación con estos resultados de su trabajo.
- Las expectativas de que diferentes esfuerzos, estrategias o metodologías de trabajo le conducirán a determinados resultados también influyen sobre su conducta laboral y actitudes hacia su trabajo y organización.

Según Brunet (2011:11) quien realiza importantes aportes y menciona que, “el clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional, su definición y utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian.” Por ello, las investigaciones en relación al clima

organizacional se mantienen vigentes, actualizadas y pueden servir de mucho aporte para las intervenciones.

Resaltan Robbins y Judge (2015:14) que los trabajadores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y sus habilidades con la finalidad de cumplir con los nuevos requisitos laborales. Por ejemplo, los trabajadores de producción en compañías como Caterpillar, Ford y Alcoa ahora necesitan operar equipo de producción computarizado. Hace 20 años, eso no estaba incluido en las descripciones de sus puestos de trabajo. En el pasado, se asignaba a los individuos a un grupo de trabajo específico, lo cual les proporcionaba una gran seguridad por el hecho de interactuar con las mismas personas todos los días. Esa naturaleza de predicción ha sido sustituida por grupos de trabajo temporales, por equipos que incluyen a miembros de diferentes departamentos y por una mayor rotación de individuos para cubrir funciones que cambian constantemente. Por último, las organizaciones mismas se encuentran en estado de flujo; reorganizan continuamente sus distintas divisiones, venden negocios con mal desempeño, recortan operaciones, subcontratan a otras organizaciones servicios y operaciones que no son críticos, y sustituyen a los trabajadores permanentes por otros temporales, siendo así entonces que es necesario verificar y considerar frecuentemente los cambios en el espacio, tiempo y medio exterior.

En cuanto al personal mencionan Robbins y Judge (2015:20) “Los gerentes y los empleados actuales deben aprender a enfrentar la temporalidad, la flexibilidad, la espontaneidad y lo impredecible. El estudio del CO ayuda a entender mejor un mundo laboral que está en cambio constante, a vencer la resistencia al cambio y a crear una cultura organizacional que se beneficie con el cambio”, por consiguiente, detalla la

necesidad de las organizaciones y las personas que forman parte de ella a reinventarse para conseguir el éxito de las mismas conjuntamente.

Chiavenato (2011:29) tiene una postura, utilizando una terminología diferente pero igual, considera al clima laboral como “Calidad de Vida en el Trabajo, las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral.

Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Para atender al cliente externo, las organizaciones deben primero satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de que tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la organización.

Alles (2015:1) señala que “debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la personalidad de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.” observando definitivamente todos los factores que la componen, dentro de esa dinámica de comportamientos de todos sus elementos dentro de las intervenciones en procesos humanos que existen.

Por otro lado, tenemos a Gore (2019:13) quien las clasifica por dimensiones permitiendo tener una alternativa más detallada de ejecución, “entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stringer, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización.” (p.1). Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Otro autor, Peña (2014:5) define clima laboral como ese medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal 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. Es la alta dirección con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona – o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral.

García García (2012:41) en este enfoque considera a Forehand y Gilmer que menciona que, “el clima organizacional es un conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.”

García García (2012:41) también menciona a autores como Katz y Kahn, “el clima organizacional habría que entenderse como el sistema predominante de valores de una organización mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la identificación del mismo y conseguir que, combinando los climas con las características personales de los individuos la organización se más efectiva.”

Finalmente tenemos a Dessler y Varela (2011:37) quienes definen como clima organizacional: “Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, los cuales inciden en la organización y, por ende, en el clima. Con el fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:” elementos que detallan características sobre un clima organizacional en donde se puede intervenir y tomar decisiones.

Tabla 1: Características del clima laboral

a) El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
b) Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores.
c) El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
d) Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo.
e) El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
f) Las características del clima pueden modificarse por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas desde los altos niveles de la organización.

Fuente: Adaptado de (Brunet, 2011:18).

Litwin y Stringer (1968) citados en Gore (2019:4) son quienes fueron los pioneros en conceptualizar este tema, indican que, el clima “es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación”. La teoría de Litwin y Stringer busca

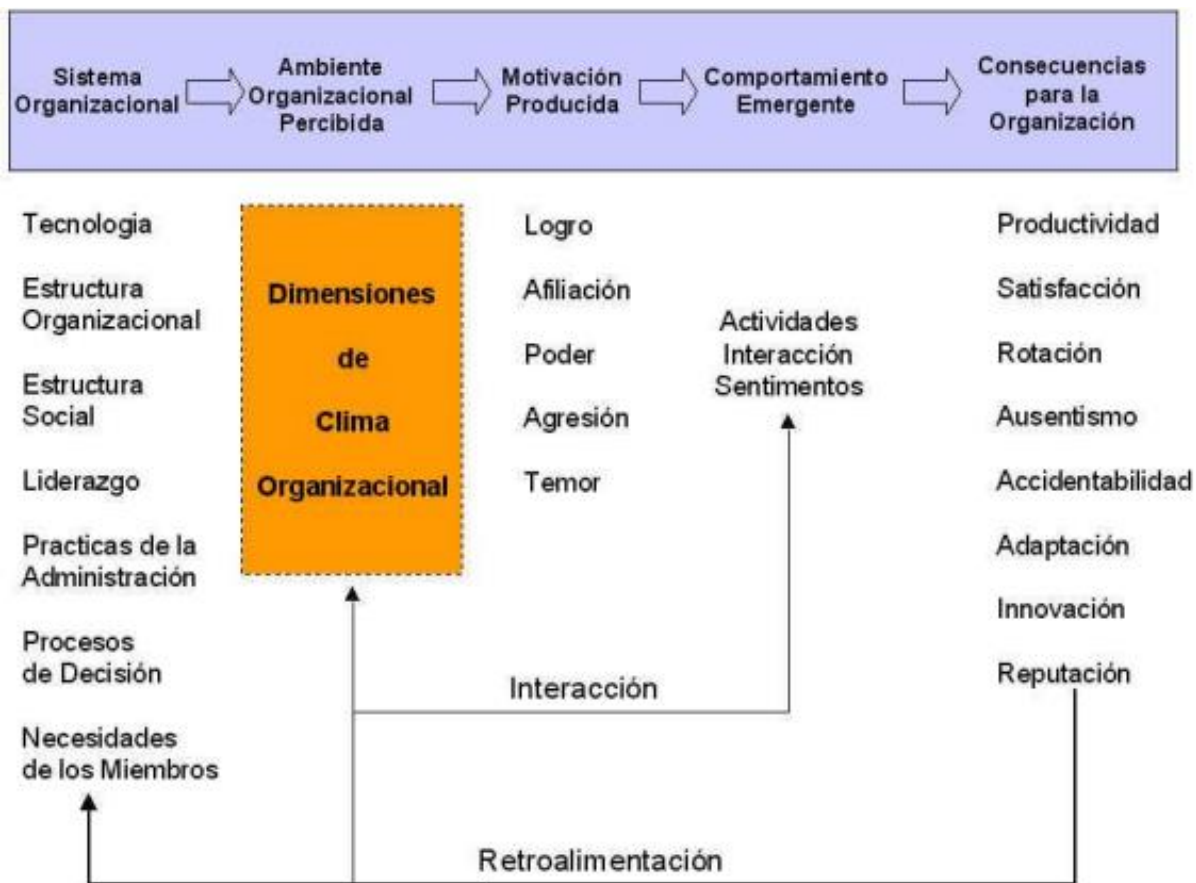
estrechar la relación entre motivación y clima de trabajo, explica aspectos de la conducta de los individuos en una organización basados en motivación y clima.

Tabla 2: Dimensiones del clima organizacional según Litwin & Stringer

Estructura	Reglas y procedimientos (burocracia). Estructura.
Responsabilidad	Autonomía en decisiones. Supervisión recibida.
Recompensas	Beneficios e incentivos.
Riesgo	Desafíos. Riesgos calculados.
Calidez	Confraternidad en grupos. Relaciones en grupos sociales.
Apoyo	Ayuda mutua.
Normas	Importancia de normas y exigencias.
Conflictos	Resolución de conflictos. Acción grupal frente a ellos.
Identidad	Pertinencia. Cultura organizacional.

Fuente: (Gore, 2019:5).

Ilustración 1: Modelo de Clima Laboral de Litwin y Stinger



Fuente: (Gore, 2019:8).

Indicadores del clima laboral

La teoría del clima organizacional elaborada en 1968 por los estadounidenses Litwin y Stringer citados en Gore (2019:39) quienes reorganizan los tradicionales indicadores del clima laboral en 9 categorías:

- Estructura: dimensión que engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos de una empresa.
- Responsabilidad: dimensión que representa el nivel de autonomía que tienen los trabajadores de una empresa.
- Recompensa: percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al trabajo realizado.

- Desafíos: retos y riesgos asumidos por parte de los trabajadores para la consecución de los objetivos de empresa.
- Relaciones: percepción que tienen los trabajadores en cuanto a la existencia y necesidad de un clima laboral agradable.
- Cooperación: dimensión que representa la colaboración entre compañeros de trabajo para el logro de objetivos colectivos.
- Estándares: percepción de los trabajadores sobre los estándares establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento.
- Conflictos: dimensión que engloba todo lo referente al manejo de conflictos dentro de la empresa.
- Identidad: dimensión que evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización.

Según sus autores, estos nueve indicadores inciden de manera directa en la moral laboral del individuo, cuya suma a nivel grupal terminaría conformando el clima organizacional de una empresa.

Componentes del clima laboral

Bordas Martínez (2016:22) conceptualiza al clima laboral, como las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, por lo cual tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Además, es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. 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.

Bordas Martínez (2016:25) remarca que el clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Esta cultura es señalada por Brunet (2011:45) como una parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Volviendo a Bordas Martínez (2016:27) menciona que las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

El clima laboral está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados, en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;

- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones.

Tipos de clima laboral

Bordas Martínez (2016:30) señala que el clima laboral se compone de diferentes tipos, los cuales están enmarcados por el liderazgo y la dirección de la empresa, entre ellos cuales encontramos:

- **Autoritario - sistema I**

Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

- **Autoritario paternalista - sistema II**

Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

- **Consultivo - sistema III**

La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos,

para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

- **Participativo - sistema IV**

Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

A su vez, encontramos que hay 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones:

- **Clima psicológico**

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

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

por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

- **Clima agregado**

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

- **Clima colectivo**

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

- **Clima laboral**

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

Características del clima laboral

Las características del clima laboral, son descritas por Brancato y Juri (2011:32) quienes refieren, que generan un determinado comportamiento. Este juega un papel muy importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Se resaltan estas principales características:

- Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo.
- Tiene cierta permanencia.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección, sistema de despidos, etc.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

Teorías sobre el clima laboral

Chagray Ameri, Ramos Yovera, Neri Ayala, Maguiña Maza e Hidalgo Vázquez (2016:10) hacen referencia a las teorías del clima laboral, entre las cuales encontramos las siguientes:

- **Teorías sobre el Clima Laboral de McGregor**

En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

- **Teoría X**

El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

- **Teoría Y**

El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla. Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que, si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

- **Teoría Z**

Según Beyker Samanay la Teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de forma tal que el trabajo realizado en equipo sea más eficiente. La

teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.

La teoría Z, busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto superarse para su propio bien y el de la empresa.

Esta concepción presupone, de alguna manera el conocimiento de las dos teorías anteriores; es decir, de las teorías X e Y. Afirma que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, mucho más de gestión humana sustentado en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

- **Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965)**

La teoría de clima laboral de Likert, la cual establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, con su teoría, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima:

- Variables Causales. - definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- Variables Intermedias. - este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten

gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

- Variables Finales. - estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

- **Teoría de los Factores de Herzberg**

Esta teoría clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción: incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión. La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Procesos en el clima laboral

Brunet (2011:36) señala que pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado.

Así tenemos dos tipos de agentes:

- ❖ Agentes internos: debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.
- ❖ Agentes externos: debemos conocer con profundidad la influencia de la familia, amigos, etc., quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar.

Variables que influyen en el clima laboral

Las variables son descritas por Bordas Martínez (2016:41):

- Ambiente físico: como espacio físico, condiciones de ruido, calor, etc.
- Estructurales: como la estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización, etc.
- Ambiente social: tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc.
- Personales: como las actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Propias del comportamiento organizacional: como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.

El clima organizacional y la cultura organizacional

Según Chiavenato (2011:19) el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación

entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En base a lo anterior, Dessler y Varela (2011:31) señalan que el clima organizacional es: la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Por su parte, para Uribe Prado (2015:18) la cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Es por eso que el concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Ésta es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. También se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además les dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Siguiendo con Chiavenato (2011:23) remarca que el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Según Brancato y Juri (2011:52) abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa etc. Mientras tanto para Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones remuneraciones, etc.) Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social interacción con los demás miembros, etc.).

Por otro lado, Vélaz (2012:16) cuando se refiere a este tema, cita a Kotter y Heskett, sostienen que la cultura empresarial es un todo formado por dos niveles principales: el nivel de los valores y el nivel de los patrones de comportamiento de una organización. Según estos autores, los valores son menos visibles y más profundos, por lo que son más resistentes al cambio, por el contrario las normas de comportamiento son más visibles y menos resistentes al cambio. Los valores compartidos por los miembros del grupo, tienden a perdurar en el tiempo, sin importar el cambio en la composición del grupo. Las normas de comportamiento, por su parte, son hábitos que los empleados se encargan de estimular automáticamente en sus nuevos compañeros.

De acuerdo a Hamburguer Fernandez (2016:8) la nueva cultura empresarial es un cambio que se está gestando. Como tal, requiere de tiempo para su consolidación, por lo que no es factible dar un salto brusco, sino un conjunto de acciones constantes en una misma dirección. Las culturas pueden mantenerse estables durante un cierto periodo de tiempo, pero nunca estáticas. Los nuevos desafíos pueden provocar que se generen nuevas formas de hacer las cosas. La empresa actual no espera a que las crisis y desafíos a que a menudo se ve sometida la obliguen a cambiar su cultura,

sino que es ella misma la que toma conciencia de la necesidad del cambio y emprende las acciones necesarias para efectuarlo.

Brunet (2011:57) refiere que, los principios básicos son claves para la cultura empresarial, pero no operan por sí solos, requieren del liderazgo directivo de la organización, que hace que dichos principios definan la identidad perseguida y operan como factores de adaptación y transformación del entorno y del desarrollo de los mecanismos internos de la empresa. Uno de los factores principales del éxito de la empresa, es la adhesión de todo el cuerpo social a la filosofía perseguida. De aquí que si el liderazgo es efectivo, se verá reflejado en los resultados de una cultura organizacional exitosa.

Siguiendo con Brunet (2011:58) remarca que, La nueva cultura empresarial exige concepciones y prácticas organizacionales acordes con la evolución de la teoría administrativa y con el desarrollo y desafíos del mundo de hoy. Es importante, por lo tanto, que las empresas presten mucha atención a sus niveles de cultura, puesto que los valores compartidos y las normas de comportamiento son los componentes que finalmente determinan la percepción y el clima organizacional. Las empresas actuales están llamadas a establecer con toda claridad, unos principios culturales básicos, que combinados con un acertado liderazgo directivo, aseguren el éxito organizacionales.

Según lo expresado en el parrafo anterior, Vélaz (2012:18) señala que, esos principios básicos, son al menos, cuatro: propósito, misión, axiología y políticas generales. Y finalmente el elemento fundamental de la nueva cultura empresarial, es la administración de recursos humanos. El elemento más valioso de toda organización son las personas, que deben ser consideradas siempre como fines y nunca como medios. Por ello la empresa debe definir con exactitud los propósitos esenciales y los procesos básicos de la administración de recursos humanos.

Nueva perspectiva del clima organizacional

Espinoza Ramirez (2017:20) señala que, cuando ésta hace referencia a que, el clima organizacional (CO) es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades de los miembros, el CO tiende a mostrarse favorable y positivo; si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, el CO tiende a mostrarse desfavorable y negativo.

Tabla 3: Características cualitativas del CO

Saludable	Malsano	Cálido	Frío
Incentivador	Desmotivador	Desafiante	Neutro
Animador	Amenazador		

Fuente: (Espinoza Ramirez, 2017:20)

Espinoza Ramirez (2017:21) recalca que, en términos más prácticos, el CO depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en la empresa, de la naturaleza del negocio (ramo de actividad de la empresa) y de la etapa de vida de la empresa.

En este sentido, Consejo de Transparencia y Buen Gobierno (2020:2) de España, en su informe: Estudio de Clima Laboral CTBG: Informe de Resultados, señala que el clima organizacional, es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Éste se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. Al igual que las huellas digitales las organizaciones son siempre únicas. Cada una posee su propia cultura, sus tradiciones, y métodos de acción que, en su totalidad, constituyen un clima. Influye en la motivación, el

desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización. Para apreciar esto, es importante observar las variables de la organización.

Empresas más humanas

Según el autor Melamed (2016:12) todas las compañías desarrollan una cultura conformada por valores compartidos, normas, convicciones dentro de la organización. La cultura afecta y decide los procesos de toma de decisión, de solución de problemas, de comunicaciones dentro de la empresa, etc.

Melamed (2016:14) también señala que una parte central de la cultura organizacional es la concepción y el lenguaje común que se desarrolla internamente, existe una fuerte conexión entre una sólida cultura y el éxito de la empresa. Una cultura se caracteriza por una clara formulación de la visión de la empresa y de la idea del negocio, los valores esenciales deben ser identificables y compartidos por los empleados, las normas y procedimientos deben basarse en los valores y la misión de la compañía y a su vez corporizarlos y potenciarlos.

Siguiendo con Melamed (2016:15) la cultura podría definirse como la manera de hacer las cosas en un lugar determinado. Se desarrolla a partir de los mensajes recibidos por cada uno de los miembros del grupo acerca de la conducta que se espera de ellos y comprende los objetivos, las creencias, las rutinas, las necesidades y los valores compartidos. Todos los grupos, las corporaciones, etc, poseen su propia cultura. Tal vez uno de los aspectos a considerar sea tratar de comprender previo al ingreso a una organización si ésta es la cultura a la que queremos pertenecer.

Schein (2021:44) uno de los mayores exponentes en cultura organizacional, menciona que existe cultura en los diferentes niveles y debemos manejar cada uno de estos niveles para poder abordarla. La representa como un iceberg, donde el nivel más superficial son los artefactos, un segundo nivel son los valores expuestos y el más profundo son las creencias. Los artefactos son lo más tangible de observar, lo que se ve, lo que se escucha, lo que se siente, son los aspectos estructurales. Los valores expuestos son el conjunto de estrategias, objetivos y su correspondiente filosofía, son aquellos aspectos que la organización aprecia.

Finalmente, Schein (2021:53) hace referencia a que el nivel de mayor profundidad está dado por las creencias, que son las percepciones, pensamientos y los más íntimos sentimientos. Se puede pensar en la historia de la compañía e imaginar lo que pensaron sus fundadores, en que creían. Son la clave para entender y potencialmente, cambiar la cultura de la empresa. No debemos dejar de considerar que las corporaciones también desarrollan cambios sustanciales en su cultura, a partir del actuar de sus líderes. Esto quiere decir que el perfil y el estilo del número uno marca el perfil y el modo de la cultura de la empresa y la dirección hacia dónde va esta.

Melamed (2016:19) concluye que un cambio en el liderazgo máximo impulsa el cambio en la cultura de la empresa, los líderes deben tener conciencia del impacto que tienen sus ideas, pensamientos, actos formas de vestir, mensajes, palabras, actitudes en el resto de las personas que conforman un grupo de trabajo.

Empresa Abra De Sol

Radicada en la zona de El Chaco Salteño y Las Yungas, departamento Orán, Salta. Abra De Sol S.R.L., es una empresa dedicada a la producción y comercialización frutihortícola.

La empresa inicio sus actividades en el año 1997, como una distribuidora como una distribuidora de frutas y verduras del norte argentino hacia los mercados de las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba, centro de distribución y oficinas comerciales se encuentran en calle Arenales N° 1260, de la ciudad de San Ramón de la Nueva Orán. Actualmente sigue en el mismo sitio, el fin comercial era y es distribuir la producción frutihortícola de pequeños y medianos productores de los departamentos de Orán y San Martín, en la provincia de Salta.

En el año 2003 adquiere dos empacadoras y ofrece el servicio de empaques a terceros. En el año 2005, adquiere campos para el cultivo en el departamento Orán e inicia la producción y posterior venta de frutas cítricas. El año 2007 inicia la producción propia y venta de sandías y melones. El año 2008 incursiona en la producción propia y venta de tomates de varias variedades. El año 2011 agrega la producción propia y venta de pimientos. El año 2012 suma a su producción y venta, el zapallo, zapallitos, árboles frutales y ciertos tipos de plantas para hogares típicas de la región.

Actualmente, en el año 2021, la empresa tiene contratos para vender su producción en los mercados de:

- Mercado de Fisherton. Rosario - Santa Fe.
- Mercado de Malagueño. Córdoba.
- Mercado San Martín. San Martín – Buenos Aires.
- Consorcio de Beccar. San Isidro – Buenos Aires.
- Cooperativa Frutihortícola Copacabana. Luján – Buenos Aires.

- Mercado de Abasto de Quilmes. Quilmes – Buenos Aires.

La empresa vende la producción propia, compra producción a terceros, empaca, y distribuye a estos mercados concentradores, previa limpieza del producto, control de calidad y fitosanitarios. Cuenta con producción fuera de temporada mediante modernos invernaderos en los campos propios.

Misión y visión

Misión: Producir y vender productos frutihortícolas con la más alta calidad.

Visión: Comercializar y distribuir productos frutihortícolas a los mercados más importantes de la república Argentina, siendo la marca reconocida.

Valores: Compromiso de calidad con el cliente, responsabilidad, confiabilidad, credibilidad, honestidad y perseverancia en el trabajo realizado.

Actividad

Abra de Sol tiene como actividad la producción, empaquetado, selección de calidad y posterior distribución de productos frutihortícolas del norte salteño, esto se realiza a través de:

Producción: Cuenta con 300 hectáreas en el departamento Orán y 180 hectáreas en el departamento San Martín. La planta de separación, verificación de calidad, empaquetado y almacenamiento se encuentra en la ciudad de San Ramón de la Nueva Orán.

Distribución: Cuenta con una flota de 5 camionetas y 10 camiones propios, quienes llevan la producción a la planta productora. La distribución a los mercados de las provincias centrales se terceriza.

Clientes: El público objetivo de Abra De Sol, está compuesta por los propietarios de puestos de venta en los mercados con los cuales tiene convenios la empresa.

Producto y servicio

La producción se conforma por:

- Cítricos: naranja, limón, mandarinas y pomelos.
- Tomates: redondos, mar del plata y cherrys.
- Pimientos morrones: Amarillos, verdes y rojos.
- Choclos: Solo variedad dulce.
- Zapallos y zapallitos.
- Sandías y melones.
- Plantas para el hogar.
- Árboles frutales, pinos y lapachos.

Servicios a terceros:

- Control de calidad frutas y verduras.
- Asistencia fitosanitaria.
- Empaquetado.
- Distribución producción local.

Recursos Humanos

Los recursos humanos de Abra De Sol son en total 54 empleados, los cuales se distribuyen como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 4: Áreas y colaboradores en Abra De Sol

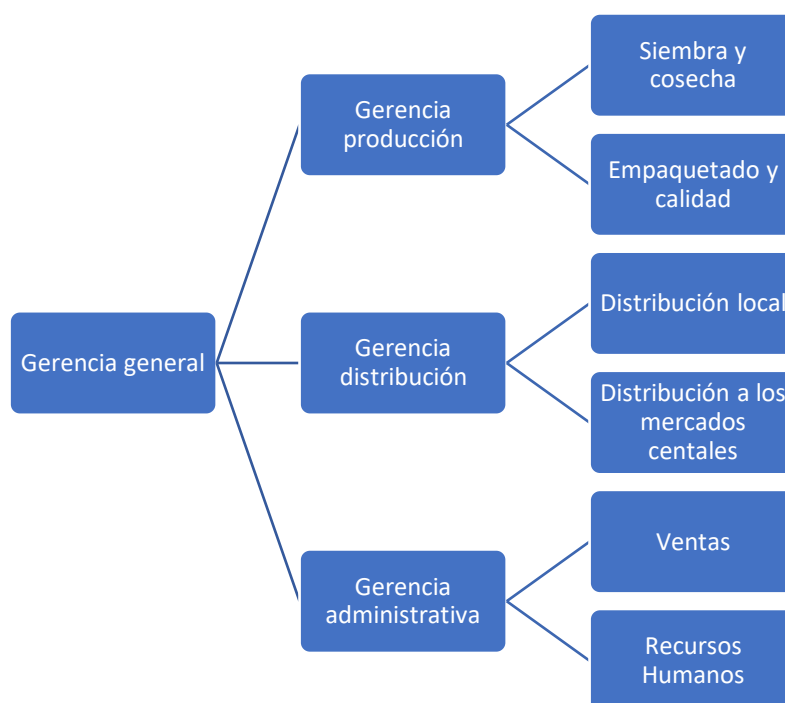
Área	Colaboradores
Producción	20
Empaquetado y control	25
Administración	8
Distribución	30

Fuente: Elaboración propia.

En total la empresa Abra De Sol, cuenta con 83 colaboradores.

Organigrama de la empresa

Ilustración 2: Organigrama Abra De Sol



Fuente: Elaboración propia.

Marco Metodológico

Hipótesis

“El clima laboral positivo mejora el desempeño y rendimiento de los colaboradores de la empresa Abra De Sol, en el año 2021.”

Identificación de las variables

- Clima laboral.
- Desempeño laboral.

Variable independiente:

Clima laboral.

Variable dependiente:

Desempeño laboral.

Operacionalización conceptual de las variables

Clima laboral:

El clima laboral es el medio ambiente, tanto físico como humano, en el que se desarrolla una determinada actividad o trabajo.

Desempeño laboral:

El desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas.

Operacionalización empírica de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Clima laboral	Condiciones laborales	Salarios, rotación.
	Supervisión	Presión, equidad.
	Comunicación	Apoyo, escucha activa.

	Autorrealización	Reconocimiento, confianza
Desempeño laboral	Productividad	Ausentismo, capacidad productiva
	Relación con compañeros y superiores	Amistad, distanciamiento, conflictos.
	Eficiencia	Cumplimiento de objetivos, capital invertido
	Formación	Capacitaciones

Tipo de investigación

El presente TFG es una investigación de tipo cualitativa. La cual consiste en analizar el clima laboral en la empresa Abra De Sol durante el año 2021 y la influencia sobre el desempeño de sus colaboradores. Es descriptiva, ya que puntualiza en características propias del desempeño de los colaboradores de la empresa y la influencia recibida del clima laboral, en lugar de centrar los objetivos de la investigación en aspectos numéricos.

El tipo de diseño es no experimental, porque la investigación se llevó a cabo sin manipular deliberadamente las variables de estudio, por el contrario, se observaron los fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural para luego analizarlos.

De la misma forma es una investigación transversal, porque se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único, siendo la finalidad, describir las variables y analizar su relación en un momento dado.

Población y muestra

La población está constituida por la totalidad de los colaboradores y el personal jerárquico de la empresa Abra De Sol, que representan en total 83 personas. La muestra cualitativa es por conveniencia, de esta manera, la conforman 4 jerárquicos (incluidos los dos responsables del área de RR.HH.) y 15 colaboradores, detallada de la siguiente manera:

- ❖ 1 Responsable de producción.
- ❖ 1 Responsable de ventas.
- ❖ 2 Responsables Departamento de Recursos Humanos.
- ❖ 5 Colaboradores administrativos.
- ❖ 10 Colaboradores de producción.

Total: 19 entrevistados.

Fuentes y Técnicas

Fuentes

Las fuentes empleadas a lo largo del trabajo de investigación estarán compuestas por:

- **Fuentes primarias:** Entrevistas a colaboradores de la empresa Abra De Sol.
- **Fuentes secundarias:** Bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico – conceptual al análisis y hemerografía específica en relación al tema. Artículos especializados.

Técnicas

Las técnicas para la recolección de datos, fueron empleadas de forma anónima y confidencial.

- 1) Con la finalidad de identificar las características socio demográficas y el clima laboral se aplicó una **entrevista semiestructurada** (Ver Anexo I), se

tuvo en cuenta el índice de confianza laboral de Trust Index, basado en cinco puntos: Credibilidad – Imparcialidad – Respeto -Orgullo - Camaradería

- La primera parte, está destinada a la entrevista, que en su primer apartado contuvo una serie de ítems cerrados, donde se valoró aspectos sociodemográficos como la edad, sexo, año de antigüedad.
- La segunda parte, está destinada a indagar acerca del clima laboral y su relación con el desempeño de los colaboradores de la empresa. Para ello se utiliza una escala de Likert. La cual está organizada en 5 posibles repuestas, con el objeto de medir su clasificación de un extremo positivo a otro negativo.

2) **Análisis documental**, es decir, el soporte formal externo, ya que se utiliza información de los registros e informes de la empresa Abra De Sol, como también material audiovisual y bibliográfico sobre investigaciones relacionadas a la presente investigación. Para este fin la empresa proporcionó un manual interno, donde están detallados la misión, visión, valores y los canales de venta, además de una introducción con la historia de cómo se forjó la empresa.

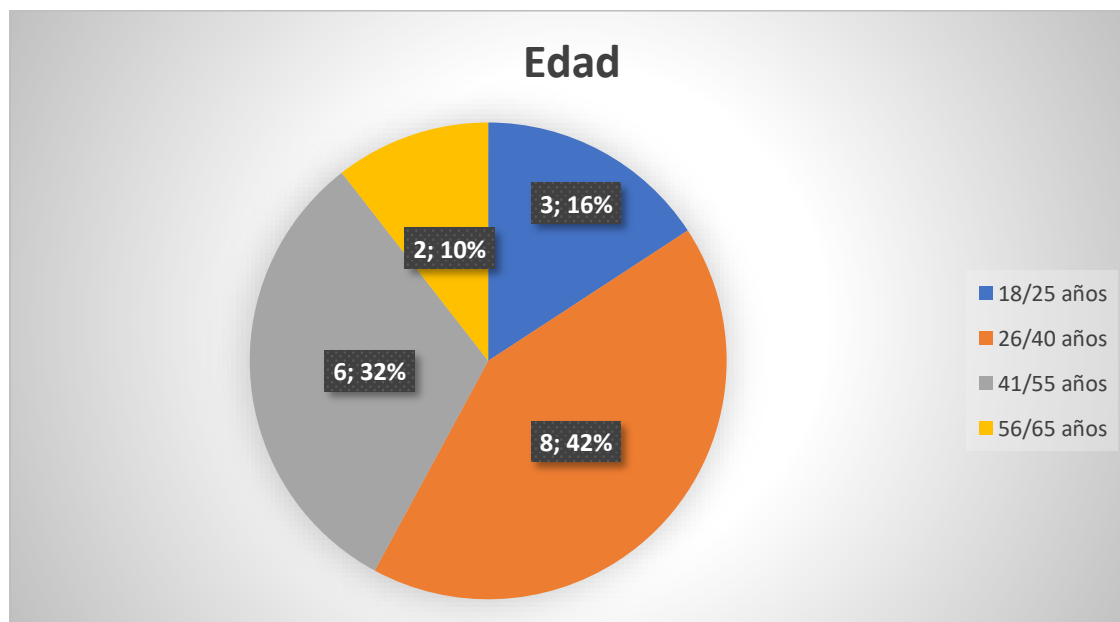
3) **Observación no participante**, la investigadora se mantiene al margen estudiado y se limita a registrar la información que sucede ante ella, sin interacción ni implicación alguna, pretendiendo obtener la máxima objetividad y veracidad posible. Se realizó una observación los días de las entrevistas, con el fin de examinar el clima laboral, si los datos brindados en las entrevistas eran ciertos, para ser corroborados, las relaciones

horizontales y verticales dentro de la empresa, la comunicación entre partes, existencia de herramientas comunicativas, etc.

Resultados

En este apartado se presentan mediante gráficos, los datos obtenidos en la entrevista a los colaboradores de la empresa Abra De Sol.

Gráfico 1: Rango etario

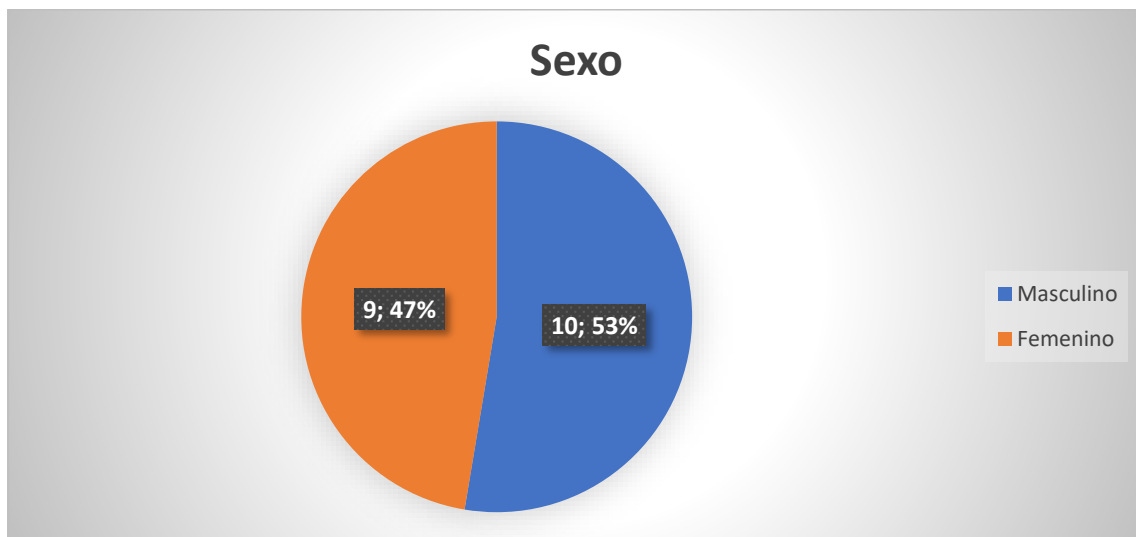


Fuente: Elaboración propia.

Análisis de datos: El rango etario predominante es el de 26/40 años con el 42% de los entrevistados, seguido por el de 41/55 años con el 32%, el de 18/25 años con el 16% y, por último, el de 56/65 años con el 10%.

Según Bordas Martínez (2016) mientras mas jóvenes son los coalboradores, mejor clima laboral existe, ya que recién se conocen y están motivados al ser su primer empleo y su primer salario, con el paso del tiempo aparecen problemas o inconvenientes propio d ela habitualidad diaria, y esta relacion empieza a horadarse.

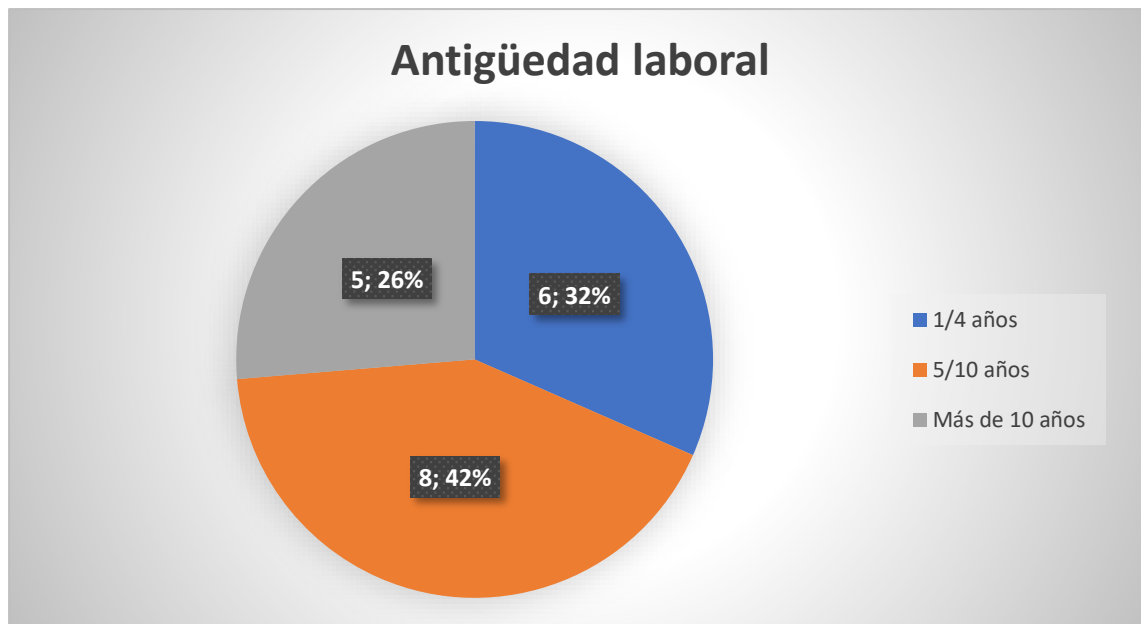
Gráfico 2: Condición biológica



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de datos: La empresa Abra De Sol, no tiene una predominancia de un sexo sobre el otro, se observa una paridad en cuanto a la cuestión de género. La consultora en RR. HH. española Human Pull, señala que, a la hora de favorecer un correcto clima laboral. Las personas de los equipos de trabajo deben sentirse, además de seguras, en igualdad de condiciones, no discriminadas por ningún factor como el del género. Los miembros de un equipo no suscitarán un clima laboral favorable si se sienten diferenciados respecto al de sus compañeros/as independientemente de sus condiciones laborales, personales, étnicas o de género, entre otros muchos.

Gráfico 3: Condición laboral

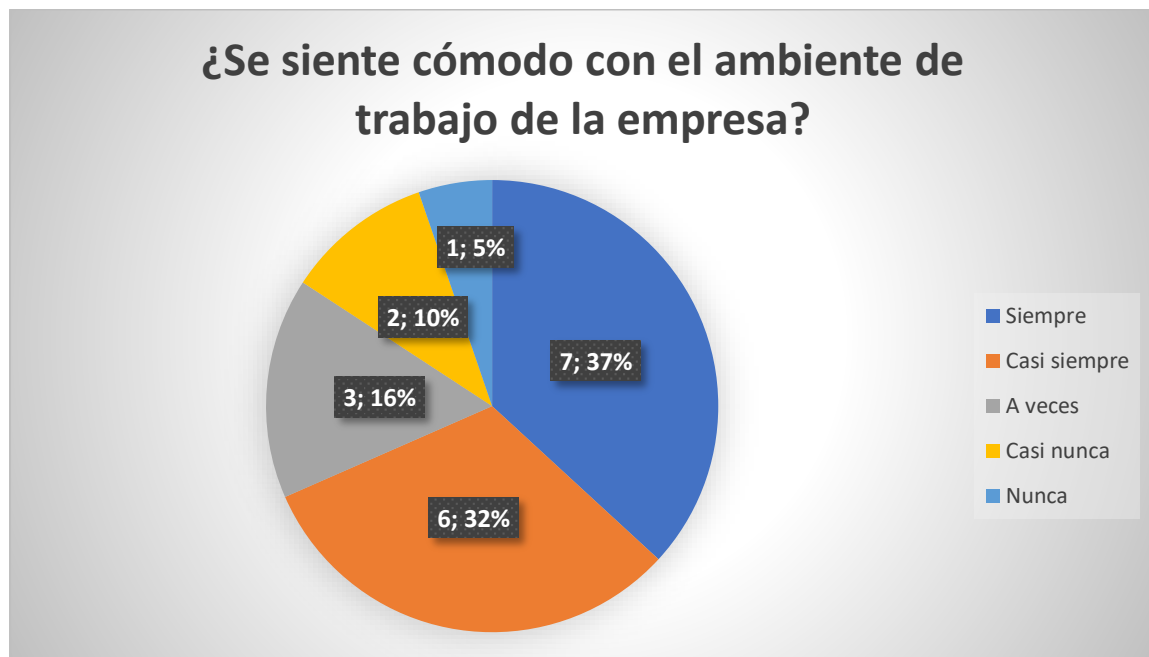


Fuente: Elaboración propia.

Análisis de datos: El 42% de los entrevistados cuenta con 5/10 años de antigüedad, el 32% con entre 1 y 4 años en la empresa, finalmente, el 26% restante lleva más de 10 años trabajando en Abra De Sol.

Brunet (2011) menciona que la antigüedad laboral es categorica para cualquier colaborador, que necesitan ser respetados por su experiencia adquirida, capacitados, sentirse parte de la empresa, una empresa con perosnal comprometido es algo que se alcanza a largo plazo, con la convivencia sana y plena y el interes por cada miembro de la organización.

Gráfico 4: Ambiente de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

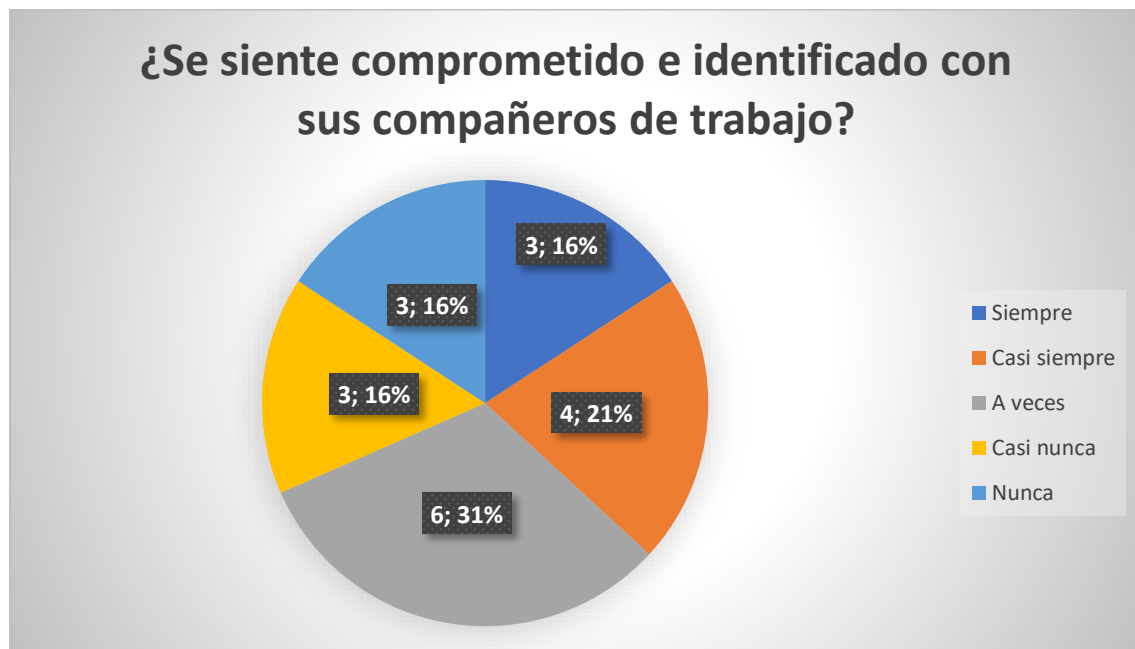
Análisis de datos: Más del 60% de los colaboradores se siente conforme con el ambiente de trabajo, sin embargo, un 15% se encuentra disconforme con el ambiente laboral.

Cafaldo (2021) señala que, el clima laboral es el ambiente que se respira en el medio en el que los trabajadores llevan a cabo sus distintas labores. Un concepto que se encuentra condicionado por factores propios de la percepción y características de los empleados, pero también por las acciones de la empresa.

Un buen clima laboral mejora la productividad de los empleados, y uno malo, todo lo contrario. De hecho, genera conflictos y que no se alcancen los objetivos.

Un buen clima laboral genera un sentimiento de pertenencia a la empresa en los empleados: cuando las personas sienten que su trabajo sirve para algo más que para generar dinero a la compañía, su compromiso aumenta.

Gráfico 5: identificación horizontal

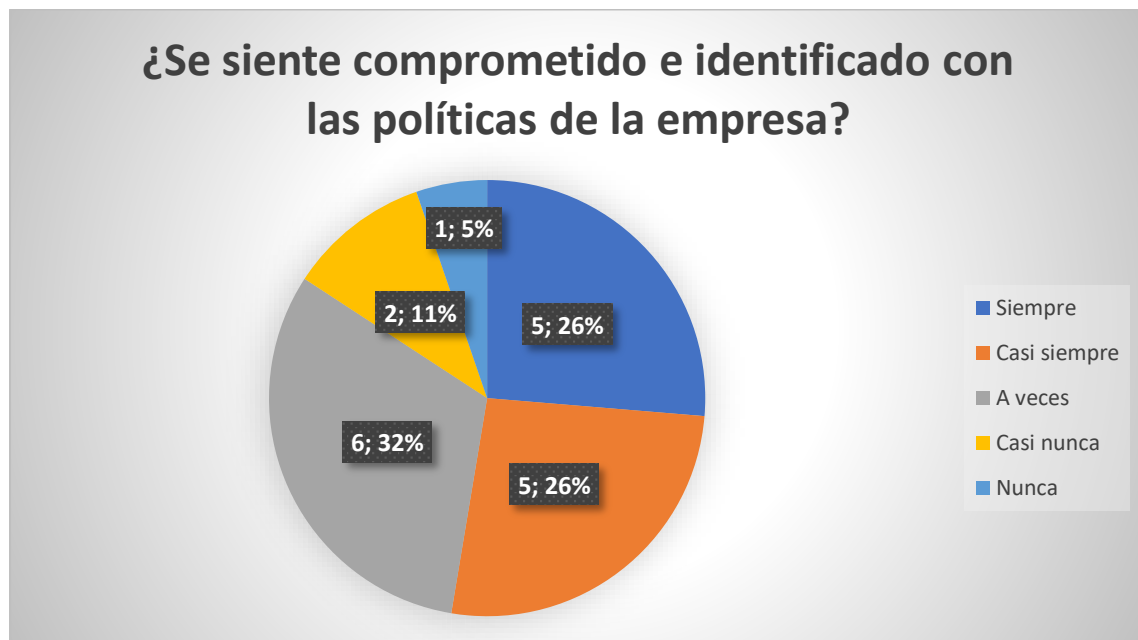


Fuente: Elaboración propia.

Análisis de datos: El 37% de los colaboradores se siente comprometido e identificado con sus compañeros de trabajo, mientras tanto, el 32% opina lo contrario y, un 31% ocasionalmente.

La consultora española Human Pull, en su informe del año 2019 sobre clima laboral, indicó que los colaboradores de una organización necesitan sentirse parte de un equipo de trabajo, que solo a través del compañerismo y la camaradería es como se logran objetivos grupales, donde al fin de la tarea existe una satisfacción que se traduce en una recompensa personal. El trabajo en equipo logra crear un clima laboral donde el compromiso y la recompensa es de todos, no quedando nadie afuera o exento.

Gráfico 6: Identificación vertical



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de datos: Más de la mitad de los participantes se siente identificado y comprometido con las políticas de la empresa, el 16% opinó todo lo contrario, el de no sentirse comprometidos ni identificados con ellos.

Brancato y Juri (2011) señalan que, el éxito de una organización depende de múltiples variables, pero contar con un buen clima laboral es un factor vital para aumentar la productividad, rentabilidad y alcanzar los objetivos empresariales. Es aquí donde las políticas de la empresa deben formar parte del trabajo de cada colaborador, y que este se sienta parte de ellas, incluyendolo, que cada objetivo sea un logro de equipos y no individual. Estas deben ser conjunto de actividades, rutinas y condiciones que se dan dentro de una empresa y están directamente ligadas con la satisfacción de los trabajadores en su entorno de trabajo.

Gráfico 7: Consideración de superiores

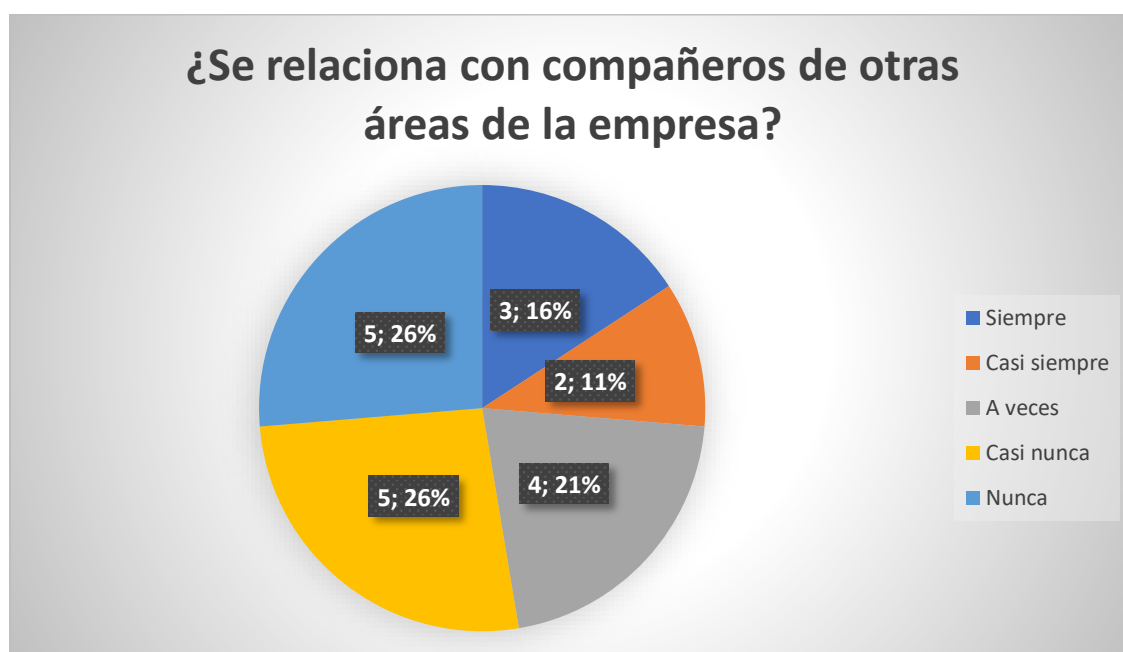


Fuente: Elaboración propia.

Análisis de datos: El 79% de los participantes da cuenta que sus superiores nunca tienen en cuenta sus opiniones, solo el 10% opina todo lo contrario.

Espinoza Ramirez (2017) señala que, el principal pilar para sostener cualquier tipo de convivencia pacífica, es tener respeto hacia los demás. En aquellos ámbitos en el que se pasa muchas horas del día y con las mismas personas, como ocurre con el trabajo, resulta aún más necesario empoderar este valor. El ser humano por naturaleza es un ser social, es decir que necesita de otras personas para poder vivir y satisfacer las exigencias físicas y espirituales que de manera racional e individual no resultan suficientes. Cuando ese respeto viene desde nuestros superiores, nace el sentimiento de respeto mutuo y de confianza en la jerarquía organizacional, brindando un marco de seguridad laboral.

Gráfico 8: Relación entre áreas

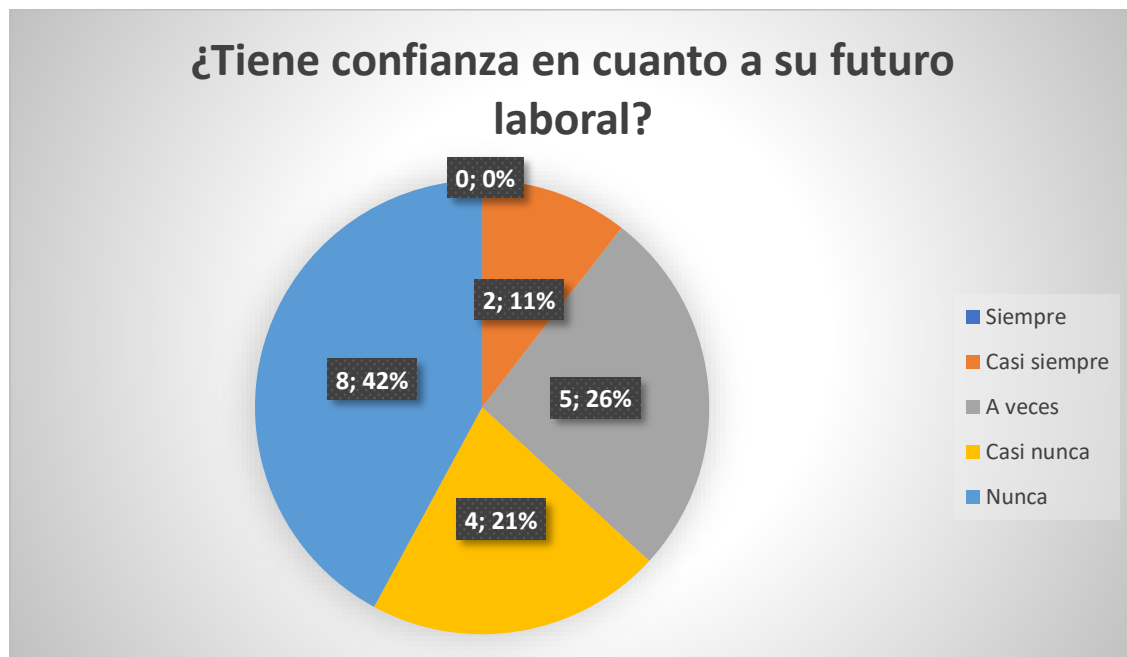


Fuente: Elaboración propia.

Análisis de datos: Por lo mencionado en las entrevistas, la relación con los colaboradores de otras áreas es baja, lo realiza el 27% del total, mientras tanto, el 52% opina que no tiene una relación fluida con otras áreas.

Mejorar el compañerismo y el clima laboral en el lugar de trabajo es una tarea de suma importancia en cualquier entorno. Al fin y al cabo, es una de las cuestiones fundamentales para la retención del talento. En cualquier encuesta, además de las condiciones económicas, la flexibilidad horaria y la posibilidad de promocionarse, el buen trato con los compañeros de trabajo es materia decisorio a la hora de buscar nuevos empleos. Consultora Benidorm DMC (2021).

Gráfico 9: Confianza



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de datos: Los participantes expresaron en un 63% no tener confianza en cuanto a su futuro laboral, un 26% señaló que a veces, mientras que un 11% casi siempre tiene confianza en su futuro laboral.

La confianza en la continuidad dentro de la organización, sumada a la posibilidad de escalar dentro de la misma, permite alcanzar el éxito laboral. Las leyes internacionales que son adoptadas por los estados, permiten generar que los colaboradores sientan seguridad en su puesto de no ser despedidos, por cuestiones personales de sus jefes o empleadores, sin embargo, también existe la confianza en el futuro laboral, que es el originado en cuanto a la percepción que el colaborador tiene en sus superiores, y sobre las acciones y objetivos que estos proponen, para la seguridad laboral. (Espinoza Ramirez, 2017)

Gráfico 10: Imparcialidad/Respeto



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de datos: Los entrevistados en un 37% mencionan tener la percepción que la empresa es imparcial y respeta a todos por igual, por otra parte otro 37% opina lo contrario.

La imparcialidad, dentro del ámbito laboral está basada en la equidad, la ausencia de favoritismos y la justicia, el colaborador cuando forma parte de un equipo de trabajo es un uno más del grupo, el líder debe tener los cuidados necesarios para no caer en favoritismo o evitar hacer grandes elogios cuando algún miembro logra un éxito desde las tareas que este tenía asignadas, en ocasiones el éxito de una tarea es felicitado en equipo y si fue uno se lo felicita indicándole que el grupo también tiene su cuota parte de este logro obtenido. (Instituto Great Place to Work, 2012).

Gráfico 11: Incentivos

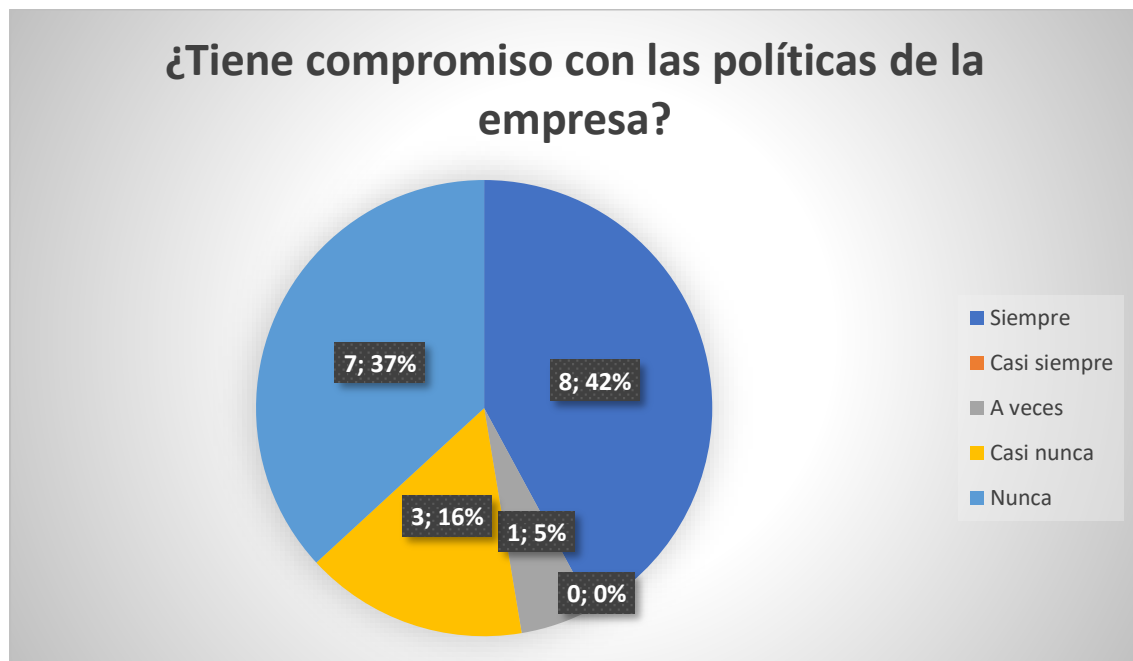


Fuente: Elaboración propia.

Análisis de datos: Los participantes de la investigación en un 42% mencionan no recibir incentivos por objetivos, del otro lado, un 26% dio una opinión opuesta.

Mailland (2021) sostiene que, los incentivos laborales son aquellas iniciativas que lleva a cabo la empresa con el objetivo de motivar a los trabajadores para que sean más eficaces y obtengan resultados más rápidamente, con mayor calidad y generando un menor coste a la compañía. Existen dos tipos de incentivos laborales: económicos y no económicos, los primeros son compensaciones económicas por los objetivos cumplidos, mientras los segundos, cumplen las mismas funciones que los anteriores, pero en lugar de motivar al empleado con cantidades económicas se hace con otros tipos de estímulos como: concediendo una mayor flexibilidad horaria que permita conciliar la vida laboral y familiar, el reconocimiento de los logros, la facilidad para elegir las vacaciones y los días libres o permitiendo crecer al trabajador dentro de la entidad.

Gráfico 12: Políticas empresariales



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de datos: Los entrevistados en un 42% mencionó tener siempre rotaciones un compromiso activo con las políticas de la empresa, opinaron de manera negativa el 16% con casi nunca y el 37% con directamente nunca tener compromiso con esta variable.

Las organizaciones son lugares en los que la gente no únicamente se limita a trabajar. El contacto humano es inevitable y, a partir de él, se crea una cultura organizacional la cual es muy diferente de empresa en empresa.

Es por ello que, a veces, entre el personal, se pueden aceptar normas de forma implícita que todos los trabajadores intentan seguir, pero esto puede llegar a ser un tanto confuso y dar lugar a malentendidos.

Para evitar este tipo de situaciones, las empresas redactan políticas de empresa, con las cuales especifican qué y qué no pueden hacer los trabajadores, cual es la filosofía de la organización y cómo debe ser la interacción entre ellos y con los clientes. (Consultora Benidorm DMC, 2021).

Gráfico 13: Comunicación vertical



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de datos: Los entrevistados en un 52% señaló no tener comunicación fluida con sus directivos, el 32% opinó que tiene una comunicación fluida con sus superiores.

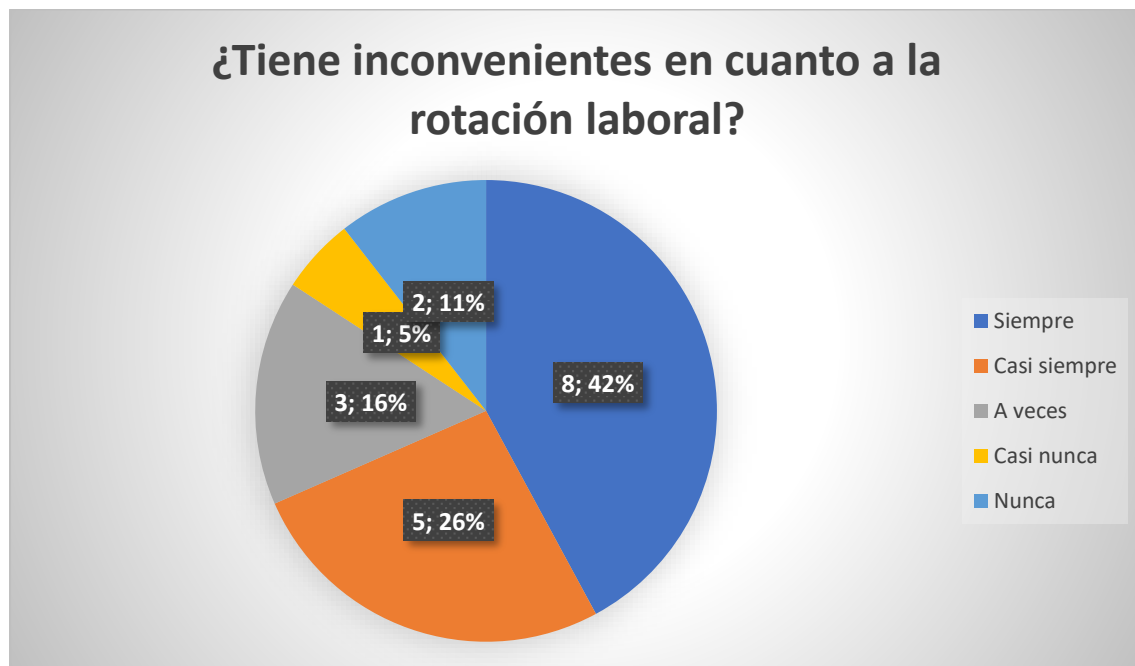
La consultora Randstad (2017) menciona 3 factores positivos en una comunicación fluida entre colaboradores y superiores.

Reduce el estrés: llevarse bien con el responsable dinamiza la jornada y fomenta un ambiente de trabajo agradable y distendido, alejando las tensiones.

Facilita la comunicación: para muchos talentos, mantener una buena comunicación con su encargado es una gran motivación diaria. Saber qué espera éste de ti, cuáles son sus prioridades y objetivos, mejora la situación del trabajo en equipo.

Permite un mejor desarrollo profesional: tener feedback continuo del trabajo que se está desempeñando contribuye al aprendizaje y a enfatizar todas aquellas conductas que se ponen en valor.

Gráfico 14: Rotación laboral



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de datos: Los entrevistados en un 42% señala tener inconvenientes con la rotación del personal, ya que deben capacitar a cada integrante nuevo y eso no forma parte de sus salarios, los que no tuvieron inconvenientes son los administrativos, donde la rotación es menor.

Espinoza Ramirez (2017) señala que, un índice de rotación personal alto afecta a las empresas económicamente, pero también daña la imagen que proyecta al exterior. Fomentar el crecimiento de los trabajadores y la conciliación familiar o facilitar la integración son solo algunas de las maneras de acabar con la rotación de personal. La rotación de personal se produce cuando no existe una continuidad de trabajadores, es decir, son contratados, pero tras un breve periodo de tiempo termina la relación laboral. Este cese puede ser voluntario (baja voluntaria) o forzoso (cuando la empresa decide despedir al empleado).

Propuesta para mejorar el clima laboral en la empresa

A continuación, se presenta una propuesta para mejorar el clima laboral y como resultado el desempeño de los colaboradores, en la empresa Abra De Sol S.R.L., de acuerdo a los datos obtenidos en el apartado de Resultados.

1) Identificación y compromiso con la empresa

Según la revista Forbes, el compromiso e identificación de los colaboradores con la empresa, es imprescindible para que la empresa tenga un mayor valor, ya que el capital humano motivado y comprometido, vuelve más competitiva a la misma. Por ello, presentan una serie de ítems, a tener en cuenta:

- **Haz sentir a tus colaboradores que su trabajo es importante.** A todos nos gusta saber que nuestro trabajo dentro de la organización tiene un propósito significativo; sin embargo, ese propósito se llega a perder en la rutina diaria. Por ello, es importante que como líder de la organización hagas sentir a cada uno de tus colaboradores que su labor dentro de la compañía es importante. Algunas organizaciones implementan compañías de comunicación interna que incluyen estrategias para dar a conocer lo que hacen para el logro de los objetivos de la compañía.
- **Mantenlos en constante entrenamiento.** En el actual mundo de los negocios, donde todo está en constante cambio y surgen nuevas ideas, tecnologías, necesidades y obligaciones; nuestro capital humano requiere permanecer al día con las tendencias en su campo. Así que promueve y brinda las facilidades para que puedan tomar cursos de capacitación, congresos o conferencias que les den las herramientas necesarias para estar al día, pues eso no sólo beneficiará a cada

colaborador, sino también puede llegar a representar un diferenciador de tu compañía.

- **Mantén comunicación con todos los miembros de la organización.** Esto no significa que tienes que conversar con cada uno de ellos todos los días, pero sí mantener la comunicación necesaria. La mejor manera de hacer esto es organizar reuniones individuales o grupales –pueden ser por áreas o departamentos– varias veces a lo largo del año, con el fin de resolver dudas o escuchar comentarios o inquietudes que ellos pudieran tener. Incluso, puedes adoptar la Política de Puertas Abiertas para que tus colaboradores sepan que siempre pueden dirigirse a ti y a otros ejecutivos de cualquier nivel gerencial, cada vez que lo requieran.
- **Instaura programas de reconocimiento y otorga premios.** De acuerdo con la propia dinámica de la compañía, decide cómo y bajo qué condiciones se otorgarán los reconocimientos. Esta clase de iniciativas contribuyen a impulsar la creatividad y mejorar la productividad, ya que son una buena forma de reconocer las contribuciones destacadas de nuestro capital humano además de demostrar el valor que la compañía tiene por sus colaboradores y representa, para todos los miembros de la organización, un incentivo más.
- **Promueve actitudes positivas.** Motiva actividades cuyo mensaje principal esté centrado en vidas ejemplares, formas de enfrentar los problemas, sentirse más satisfechos y vivir más felices. Por ejemplo, alienta a leer algún artículo o libro, ver algún video o película, escuchar y cantar alguna melodía, etcétera; si es posible, hazlos que expresen su

opinión respecto a los contenidos. Puedes aprovechar las reuniones en las que todos, si no la mayoría de los integrantes de la compañía, estén juntos, como los *kick off* y otras reuniones anuales, para utilizar técnicas de motivación que los hagan sentir más entusiasmados y optimistas acerca de su trabajo y el futuro de la empresa.

- **Sé flexible con los horarios.** Si bien es cierto que dada la naturaleza de las empresas no siempre es posible contar con un horario de trabajo personalizado y personalizable, sí existen algunos casos en los que es posible dar mayor control y flexibilidad al empleado sobre su entorno y horario de trabajo. Este tipo de beneficio motiva a los empleados a hacer mejor su trabajo, ya que conlleva un mensaje implícito de que son bien valorados por la compañía, lo que los hace más leales a la misma y a su misión.
- **Lleva a cabo encuestas de satisfacción.** Este tipo de herramientas te permitirá determinar qué tan exitosas están resultando las estrategias que se estén implementando para elevar el bienestar de los colaboradores. Una encuesta de satisfacción se puede convertir en la columna vertebral que dé soporte a todas las iniciativas para mejorar el clima laboral y lograr el *engagement* hacia la compañía; por ello, también es importante que este instrumento se diseñe y aplique de forma correcta, pues de esto dependerá el éxito en la obtención de resultados.

2) Incentivos por cumplimiento de objetivos

Existen distintos tipos de incentivos en una empresa que pueden funcionar con tus trabajadores que se pueden clasificar dependiendo de las técnicas que la empresa necesite en ese momento. Elegir unos u otros dependerá

de las características de los propios colaboradores y de la situación de la empresa en ese momento:

- Incentivos económicos
- Incentivos de bienestar
- Incentivos de reconocimiento
- Incentivos de recompensa
- Incentivos de vinculación

Incentivos económicos

Son aquellos que tienen un carácter totalmente económico. Se trata de aumentos de sueldo, comisiones por cumplimiento de objetivos u otros incentivos donde el dinero es la principal fuente de estimulación.

Incentivos de bienestar

Reducir el estrés y el cansancio es vital para mantener a tus trabajadores motivados. Esto se consigue si se establece un horario flexible, el tiempo suficiente de descanso durante la jornada e incluso dispones de espacios lúdicos para desconectar, se puede contribuir de manera muy efectiva al bienestar dentro de la empresa.

Incentivos de reconocimiento

Al ser humano le gusta que lo feliciten por sus logros y actividades realizadas correctamente. Conseguir que los colaboradores se sientan reconocidos es posible si se los felicita por el trabajo bien hecho o si les pides consejo para demostrar su valía, por ejemplo.

Incentivos de recompensa

Los premios o regalos por llegar a los objetivos marcados son otra forma de motivar a los empleados con incentivos. El buen asesoramiento a los

clientes o la proposición de nuevas ideas también son acciones dignas de recibir una recompensa.

Incentivos de vinculación

Este tipo de incentivos consiste en organizar celebraciones, eventos deportivos o reuniones donde los trabajadores puedan disfrutar de un rato ameno. Así, se fortalece el vínculo entre la empresa y el empleado al mismo tiempo que se potencian las relaciones positivas entre trabajadores.

3) Comunicación interna

- **Reuniones:** Las reuniones tanto verticales como horizontales, es decir entre los colaboradores de las distintas áreas y entre colaboradores y sus superiores, permiten que se conozcan, exploren las necesidades de cada uno, con el tiempo al ser amena la reunión se puede indagar y realizar un análisis de las problemáticas individuales y de la empresa que se expresan en cada reunión. Se recoge todo lo hablado, se redacta, el departamento de Recursos Humanos, analiza y eleva un informe a los superiores pertinentes.
- **Pizarra de novedades:** En esta pizarra se detallan los días de las reuniones, circulares de la empresa, notas periodísticas a miembros de la empresa, cumpleaños o acontecimientos como bodas de los miembros de la empresa, campeonatos divertidos o lúdicos internos o interempresariales, con el fin de que la información circule y llegue a todos.
- **Buzón de sugerencias:** Recoger la información y opiniones de los colaboradores, puede resultar revelador para indagar acerca de sus necesidades, es un tipo de “escucha” para mejorar y evolucionar.

- **Comidas o desayunos:** Si los tiempos permiten, los colaboradores fuera de su horario laboral pueden reunirse en desayunos o almuerzos donde se los reúna, y explique los objetivos y políticas de la empresa para ese año.
- **Manual del empleado:** En un documento se recoge toda la información de la empresa que todo trabajador debe saber. Por ejemplo, los valores, la misión y la visión de la compañía, la filosofía, el mensaje a transmitir, las líneas o tipos de productos y/o servicios, etc.
- **Encuestas:** Encuestas periódicas para conocer al colaborador, que factores o variables le agradan y cuáles no. El fin también es realizar un informe por el departamento de Recursos Humanos, para ser elevado a los ejecutivos.

4) Escucha a los colaboradores

Hoy en día los departamentos de recursos humanos cuentan con multitud de herramientas para medir la experiencia de los empleados. Los grandes avances tecnológicos permiten preguntar en cualquier momento del año, desde cualquier lugar y realizar un análisis detallado de los datos obtenidos. Y en esto consiste, precisamente, el “listening strategy”, que busca cómo definir una estrategia de escucha a corto, medio y largo plazo que permita entender la experiencia del empleado, la cultura de la organización y ayudar en la toma de decisiones que impacten positivamente en la empresa. Estas son algunas de las herramientas existentes para reforzar la “Listening Strategy”:

- **Encuestas climas tradicionales:** Se utilizan para medir aspectos que cambian lentamente en el tiempo, pero para los que se necesita recabar un gran volumen de información. Por ejemplo, para medir la cultura empresarial o medir el compromiso de los empleados.
- **Encuestas pulse:** Se utilizan habitualmente para recabar información sobre aspectos específicos. Por ejemplo, para medir la evolución de un objetivo determinado o la opinión de los empleados ante cambios concretos.
- **Encuestas de entrada y de salida.** Se centran en conocer las razones por las que los empleados deciden incorporarse o salir de la empresa. Se utilizan, sobre todo, para mejorar los procesos de contratación y reducir la rotación de empleados.
- **Encuestas de escucha continua y redes sociales.** Buscan el análisis continuo de la opinión de los empleados para identificar problemas antes de que se conviertan en un problema difícil de solucionar y, también, para recoger sugerencias de mejora.

Que exista una gran variedad de herramientas de escucha al colaborador, no significa que haya que utilizarlas todas a la vez. A la hora de llevar a cabo una estrategia de escucha o “listening strategy” hay que tener en cuenta la visión de los directivos, de los managers y de los empleados. Esta estrategia puede estar, en principio, alineada con los objetivos de la empresa. Después, una vez puesta en marcha, se recomienda incorporar cambios adaptándola a las necesidades de la compañía. La implementación de la “listening strategy”, proporciona:

- ❖ **Estar preparado para actuar, no solo para escuchar.** Siempre que se pregunta a los empleados es necesario compartir con ellos los resultados obtenidos, así como las áreas de mejora identificadas.
- ❖ **Tener expectativas de mejora.** La “Listening Strategy” debe verse como un compromiso a largo plazo. Por lo tanto, es necesario medir las iniciativas durante un periodo de tiempo determinado, para así comprobar si realmente están funcionando o no, y poder obtener tendencias basadas en la comparación de datos históricos.
- ❖ **Mantener la calidad de la información.** Para mantener la calidad es necesario medir cosas que estén impactando en el negocio, y que los datos obtenidos sean representativos de toda la plantilla.
- ❖ **Contar con un plan para resolver los problemas de forma efectiva.** Es necesario contar con un plan para gestionar el volumen de información recopilada y discriminar la que realmente no sea útil para la empresa.

Conclusiones

La evolución y transformación de los mercados actuales, enfocados en nuevos estándares de calidad tanto dentro como fuera de las organizaciones, requiere de colaboradores motivados, que se sientan parte de la empresa, de sus logros y ser incentivados, desde la forma que decida la dirección empresarial, para que la consecución de los objetivos sea percibida como una meta a lograr desde el trabajo en equipo. Es por ello, que el clima laboral, es esencial para tales fines, realizando un análisis y corrigiendo aquellos fallos o situaciones que impidan la armonía organizacional.

Analizando a la empresa Abra De Sol S.R.L., se observa que el clima laboral no es satisfactorio, existiendo problemas en el reconocimiento hacia los colaboradores, escucha a estos por parte de los directivos y falta de comunicación entre este nivel y el nivel horizontal, o sea, entre las distintas áreas de la empresa. No existen incentivos o premios por cumplimiento de objetivos, la rotación en el sector de producción y empaque causa problemas al tener que capacitar a los nuevos colaboradores, y los colaboradores con mayor antigüedad no reciben incentivos por esa capacitación y esas horas extras que deben cumplir para enseñar a los ingresantes. Más de un tercio de los colaboradores tienen la percepción que los directivos no son imparciales en cuanto al trato de ellos, teniendo la noción de cierto favoritismo hacia ciertos miembros.

A lo anteriormente mencionado, se agrega, que más de la mitad de los colaboradores mencionó que no poseer una comunicación fluida con los directivos de la empresa y un 53% señaló no sentir compromiso activo con las políticas empresariales.

En cuanto a los objetivos de la investigación, se deduce que, al analizar el desempeño laboral de los colaboradores, estos no se sienten motivados, al no existir relación fluida con sus superiores ni existir incentivos para estos.

Al determinar la relación entre las necesidades y la satisfacción, es casi inexistente, los directivos de la empresa desconocen las necesidades de ellos colaboradores al no existir canales comunicativos entre estos.

La motivación se ve afectada por la falta de comunicación y los incentivos al momento de cumplir con los objetivos que les fueron solicitados previamente. Durante el periodo de análisis se pudo constatar todas las problemáticas anteriores, las cuales quedaron expresadas en entrevistas y graficadas en el apartado de resultados.

En cuanto a la hipótesis del trabajo, se pudo comprobar que es afirmativa, el clima laboral afecta el desempeño laboral de los colaboradores, estos necesitan reconocimiento para cumplir con los objetivos de manera eficiente.

Ahora bien, con relación a lo anteriormente descripto, es conveniente, analizar cada punto por separado de la problemática del clima laboral y el desempeño en la empresa Abra De Sol, donde se desglosen los mismos y analicen con cierta profundidad, con el fin de lograr una mejor comprensión y una posible solución desde la experiencia académica de la tesista.

Con relación a la comunicación interna se observa:

- Falta de comunicación entre las distintas áreas, no hay conocimiento de quienes son sus compañeros dentro de la empresa.
- Los directivos no tienen una relación fluida con los colaboradores.
- No existe un buzón de sugerencias o reclamos, para indagar acerca de ciertas problemáticas internas.
- La empresa no promueve actividades extralaborales.

Con relación a los incentivos por objetivos cumplidos:

- La empresa no premia a los colaboradores cuando cumplen los objetivos propuestos.
- Los colaboradores no se sienten reconocidos si logran cumplir de manera eficiente lo requerido por los encargados de áreas.
- Al no existir incentivos, no se percibe un sentimiento de pertenencia hacia la empresa.
- No se promueve la sana competencia.

Un programa de incentivos y reconocimiento al personal, donde se priorice el reconocimiento que tengan los colaboradores, colaboraría con el clima laboral, premios donde todos quieren llegar, un colaborador motivado le brinda un plus a la empresa, aumenta la productividad y ayuda en el logro de objetivos comerciales. Esto impide, que el colaborador no realice acciones que tiendan a sancione o despidos, con lo cual se evita la rotación de personal nuevo, el cual debe ser capacitado, suponiendo una erogación de tiempo y recursos económicos a la empresa. Fortalecer el compromiso de los colaboradores es fundamental para asegurar el éxito de tu empresa, y el reconocimiento laboral es una de las claves para alcanzar esta meta.

Con el reconocimiento se logra:

- Aumentar la productividad laboral.
- Fortalecer el compromiso entre colegas.
- Fortalecer la lealtad a la empresa.
- Mejorar el bienestar dentro de la empresa.
- Propiciar la colaboración dentro de la empresa.

La empresa Abra De Sol, a través de su departamento de Recursos Humanos, debe realizar un documento en el cual se describan las necesidades de esta y sus

colaboradores, luego este documento es la estructura sobre la cual se van planteando las necesidades de los colaboradores, descritas y analizadas, esto generará una retroalimentación, con el fin de proponer mejoras en cuanto al clima laboral, que se traduzca en un desempeño laboral óptimo, y logren aumentar la productividad, cumplir con los objetivos empresariales y la satisfacción de sus colaboradores.

Desde el punto de vista subjetivo como tesista, creo conveniente empezar por el reconocimiento hacia los colaboradores, que estos se sientan comprometidos con la empresa, sean incentivados, no necesariamente a través de premios monetarios, sino un reconocimiento como empleado del mes, posibilidad de ascenso a quienes logren los objetivos de manera eficiente.

También es importante y no lleva una erogación económica una relación fluida y amena entre los directivos y los colaboradores, podrían desayunar todos juntos una vez al mes, intercambiar ideas y opiniones, y el departamento de Recursos Humanos extraer la información necesaria para mejorar el clima laboral.

Finalmente, se concluye que el clima laboral, mejora el rendimiento de los colaboradores, comprometiéndolos con los objetivos que la dirección se propone para cada ciclo o etapa, estos adquieren confianza, aportan al proyecto, previene que los más talentosos se vayan a otras empresas, y al quedarse son modelos de inspiración y quienes enseñan a los nuevos, el clima laboral depende en gran parte de la gestión de los directivos, el tiempo que le destinan a cada colaborador, lo cual repercute en un colaborador cómodo y motivado constantemente.

Bibliografía

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica*. Buenos Aires: Granica.

Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED.

Brancato, B., & Juri, F. (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?*

Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf

Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

Cafaldo, E. (2021). *Informe: Clima laboral en la república Argentina*. Buenos Aires: Great Place to Work.

Cardozo, E., Velasquez de Naime, Y., & Rodriguez Monroy, C. (2012). *La definición de PYME en América*. Vigo: Congreso de Ingeniería de Organización.

Chagray Ameri, N. H., Ramos Yovera, S. E., Neri Ayala, A. C., Maguiña Maza, R. M., & Hidalgo Vázquez, Y. N. (2016). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa lechera peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 20-32.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Consejo de Transparencia y Buen Gobierno. (2020). *Estudio de Clima Laboral CTBG: Informe de Resultados*. Madrid: Gobierno España.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Espinoza Ramirez, R. T. (2017). *El clima laboral y su influencia*. Obtenido de <http://climaxlbr.blogspot.com/p/unidad-3.html>

Farra, Á. B., & Jauge, C. O. (2018). *Clima Laboral, en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Provincia de Río Negro: factores que influyen en el desempeño laboral de los Recursos Humanos*. Obtenido de

<http://rdi.uncoma.edu.ar/bitstream/handle/123456789/15375/TESIS%20CLIMAP%20LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ferragud, C. E. (2019). *Propuesta para mejorar el clima laboral y la resolución de situaciones conflictivas*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/16876/Ferragud%20Cynthia%20Elizabeth%20TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García García, S. (2012). *El arte de dirigir personas hoy*. Madrid: EDF.

Gore, E. (2019). *La vida en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.

Hamburguer Fernandez, Á. A. (2016). *Valores corporativos en la empresa*. Sao Paulo: Ediciones Paulinhas.

Hernández Callejas, Y., & Saavedra García, M. L. (Enero de 2007). <https://www.researchgate.net>. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/39366954_Caracterizacion_de_las_MPYMES_en_Latinoamerica_un_Estudio_Comparativo

Mailland, L. (12 de Enero de 2021). *Los "tres secretos" para lograr el mejor ambiente laboral post pandemia: el gran desafío 2021*. Obtenido de <https://www.iproup.com/economia-digital/19433-asi-se-consigue-el-mejor-clima-laboral-el-gran-desafio-2021>

Melamed, A. (2016). *Tiempo para valientes: Cómo liderar la crisis y la transformación hoy*. Buenos Aires: Planeta.

Palma Correa, A. (2021). *Análisis del clima laboral para la intervención en procesos humanos del área administrativa de un centro educativo en Guayaquil*. Obtenido de <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/2956/1/Tesis3025PALa.pdf>

- Peña, R. (2014). *La buena gestión de recursos humanos*. Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor.
- Pérez, J. O., Tamagno, M. R., Conrero, C., & Vinanti, M. (Agosto de 2015). *Las decisiones de financiamiento en las Pymes : un caso exploratorio*. Obtenido de <http://biblioeco.unsa.edu.ar>:
http://biblioeco.unsa.edu.ar/pmb/opac_css/index.php?lvl=author_see&id=13160
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Ruiz Gómez, N. E. (2021). *Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heyssen en Lima, Perú*. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2912/RuizNils_Tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Schein, E. (2021). *Modelo de Cultura Organizacional* . Obtenido de <https://www.toolshero.es/liderazgo/modelo-de-cultura-organizacional-por-edgar-schein/>
- Tamayo Wong, Ñ. P. (2019). *El clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la*. Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3695/tesis%20oficial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional*. Bogotá: Manual Moderno.
- Vélaz, I. (2012). *Los ciegos y el elefante. Grandes visiones en dirección de empresa*. Madrid: Civitas.

Anexos

Anexo I: Entrevista

Datos sociodemográficos:

- 1) Edad:
- 2) Sexo:
- 3) Antigüedad en el puesto:

Clima laboral:

- 4) ¿Se siente cómodo con el ambiente de trabajo de la empresa?

Siempre	☐
Casi siempre	☐
A veces	☐
Casi nunca	☐
Nunca	☐

- 5) ¿Se siente comprometido e identificado con sus compañeros de trabajo?

Siempre	☐
Casi siempre	☐
A veces	☐
Casi nunca	☐
Nunca	☐

- 6) ¿Se siente comprometido e identificado con las políticas de la empresa?

Siempre	☐
Casi siempre	☐
A veces	☐
Casi nunca	☐
Nunca	☐

- 7) ¿Se siente escuchado y respetado por parte de sus superiores?

Siempre	☐
Casi siempre	☐
A veces	☐
Casi nunca	☐

Nunca ☐

8) ¿Se relaciona con compañeros de otras áreas de la empresa?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐

9) ¿Tiene confianza en cuanto a su futuro laboral?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐

10) ¿Siente que la empresa es imparcial y respeta a todos los colaboradores por igual?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐

11) ¿Recibe incentivos por cumplimiento de objetivos?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐

12) ¿Tiene compromiso con las políticas de la empresa?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐

13) ¿Tiene comunicación fluida con los directivos?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐

14) ¿Tiene inconvenientes en cuanto a la rotación laboral?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

A veces ☐

Casi nunca ☐

Nunca ☐