

**Caracterización del clima organizacional en los empleados de Unilasallista un  
estudio de caso**

**Trabajo de grado para optar por el título de psicólogo**

**Juan Camilo Tobón Espinosa**

**Asesora**

**María Camila Pachón Avendaño**

**Magister en educación para la innovación y las ciudadanías PUJ**

**Líder de permanencia Bienestar Institucional**

**Unilasallista Corporación Universitaria**

**Facultad de Ciencias Sociales y Educación**

**Psicología**

**Caldas, Antioquia**

**2024**

## Lista de contenido

Resumen.....	6
Introducción .....	8
Planteamiento del Problema .....	10
Justificación. ....	14
Objetivo General.....	17
Antecedentes .....	18
Marco Teórico.....	28
Clima Organizacional .....	28
Clima Departamento .....	31
Clima Dirección .....	31
Teoría de Likert:.....	32
Definición de Brunett .....	33
Postulados de Dessler.....	33
El aporte de Osorio.....	33
Investigación de Segredo .....	34
La teoría de las Dimensiones .....	34
El clima Departamento.....	40
Estilos de Dirección .....	40
Clima y su Relación con la Motivación .....	41
Teorías de la Motivación en el Entorno Laboral.....	44
Teoría de Vroom .....	45
Metodología .....	52
Estudio de Caso.....	55
Limitaciones Metodológicas .....	57
Criterios de Calificación.....	59
Análisis de Resultados .....	60
Conclusiones.....	83
La Relevancia del Clima Organizacional.....	87
La Comunicación y el Liderazgo .....	87

Consecuencias Asociadas al Mal Clima Laboral .....	87
Vínculo entre Clima y Desempeño .....	88
Recomendaciones .....	89
Referencias.....	93

## Lista de Gráficos

Gráfica 1 Focos Según Gan .....	58
Gráfica 2 Porcentaje Poblacional .....	61
Gráfica 3 Promedio Empresa .....	64
Gráfica 4 Clima Empresa Tiempo .....	66
Gráfica 5 Promedio Clima Departamento.....	71
Gráfica 6 Clima Departamento Tiempo.....	73
Gráfica 7 Porcentaje Clima Departamento .....	75
Gráfica 8 Promedio Dirección .....	77
Gráfica 9 Clima Dirección Tiempo.....	78
Gráfica 10 Resultados Promedios .....	80
Gráfica 11 Resultados Por Los Tres Focos.....	81
Gráfica 12 Clima Departamento Tiempo.....	84

## Lista de Tablas

Tabla 1 Metodología.....	52
Tabla 2 Muestra Filtrada Por Área.....	60
Tabla 3 Análisis Por Área.....	79
Tabla 4 Mayor y Menor Puntaje.....	82
Tabla 5 Menor y Mayor Puntaje 2.....	85

## Resumen

Este trabajo de grado caracteriza el clima organizacional de Unilasallista a través de un estudio de caso cuantitativo con información descriptiva. Se realizó una pregunta sobre el clima laboral de Federico Gan Bustos a una muestra de 87 empleados (34,1% de una población total de 255) empleados en diferentes ámbitos. Sin embargo, se observa una variabilidad entre áreas, como Servicios Generales mostrando mejores resultados que Docentes y Administrativos. El Clima Departamento presenta un promedio de 15.80, mientras que los Estilos de Dirección obtuvieron un promedio de 12.64 (máximo 30), indicando una necesidad de mejora en este último aspecto. Los resultados indican un clima moderadamente positivo en general, con un promedio de 17.38 en la escala de Clima Empresa (máximo 40). Sin embargo, se observa una variabilidad entre áreas, como Servicios Generales mostrando mejores resultados que Docentes y Administrativos. El Clima Departamento presenta un promedio de 15.80, mientras que los Estilos de Dirección obtuvieron un promedio de 12.64 (máximo 30), indicando una necesidad de mejora en este último aspecto. La satisfacción laboral tiende a disminuir con la antipatía organizacional. Discutimos estas reflexiones a la luz de las teorías de Herzberg, Likert, Luc Brunnet entre otros, indicando que, si bien hay aspectos positivos, es necesario un plan de acción para mejorar la motivación y la comunicación, especialmente en los estilos de gestión. Recomendamos recomendaciones para mejorar el clima organizacional dentro del establecimiento.

**Palabras clave:** Clima organizacional, clima laboral, satisfacción laboral, estilos de dirección, educación superior, Unilasallista.

### **Abstract**

This thesis characterizes the organizational climate of Unilasallista through a quantitative case study with descriptive information. A sample of 87 employees (34.1% of a total population of 255) employed in different areas was asked a question about the work environment of Federico Gan Bustos. However, there is variability between areas, such as General Services showing better results than Teaching and Administrative. The Department Climate has an average of 15.80, while Management Styles obtained an average of 12.64 (maximum 30), indicating a need for improvement in this last aspect. The results indicate a moderately positive climate in general, with an average of 17.38 on the Company Climate scale (maximum 40). However, there is variability between areas, such as General Services showing better results than Teaching and Administrative. The Department Climate has an average of 15.80, while the Management Styles obtained an average of 12.64 (maximum 30), indicating a need for improvement in this last aspect. Job satisfaction tends to decrease with organizational antipathy. We discuss these reflections in light of the theories of Herzberg, Likert, Luc Brunnet among others, indicating that, although there are positive aspects, an action plan is necessary to improve motivation and communication, especially in management styles. We recommend recommendations to improve the organizational climate within the establishment.

**Keywords:** Organizational climate, work climate, job satisfaction, leadership styles, higher education, Unilasallista.

## Introducción

En la presente investigación se analizó la percepción de 87 empleados de diferentes áreas sobre una población de 255 empleados, buscando caracterizar el clima laboral de la empresa, reconociendo este fenómeno desde su multicausalidad, siendo que se encuentra atravesado por múltiples variables, enfocándose este en tres focos, los cuales fueron clima de la empresa, clima del departamento y los estilos de dirección. Se retomaron para este propósito diversos autores los cuales entienden el clima laboral desde diferentes perspectivas tanto autores de psicología, gestión humana, administración de empresas entre otras esferas del conocimiento que como se verá logran complementarse en sus postulados, se ahondo en antecedentes de caracterizaciones previas tanto en el ámbito de Educación superior, así como también en el de empresas de manufactura, organizaciones enfocadas en la salud y diversas instituciones, encontrando puntos en común y desacuerdos, se retomaron herramientas de medición sus ventajas y desventajas en el momento de medir el fenómeno, en este trabajo se realiza una indagación de las variables que se encuentran alrededor del clima, sus orígenes, posibles consecuencias, posibles factores a intervenir para su mejora.

La discusión parte del interrogante: ¿Cómo es el clima laboral en una organización de educación superior?, y retoma aspectos de su actualidad, describiendo una de las formas que existen para lograr un acercamiento a la medición del clima, reconociendo sus limitaciones teóricas, metodológicas y problemas en el momento de delimitar esta variable y sus focos. Por último, analizan los resultados a la luz de las teorías y autores previamente expuestos, llegando a unas posibles conclusiones sobre el clima organizacional en Unilasallista. Este trabajo retoma lo

que instituciones y organizaciones de la salud como la OMS (Organización Mundial de la Salud) y de derechos laborales como la OIT (Organización Internacional del Trabajo) dicen con respecto al clima laboral, y sobre su importancia y relevancia en la actualidad social del mundo moderno. Mediante un cuestionario diseñado por Federico Gan Bustos, contando este autor español con reconocida trayectoria, el mismo ha escrito diversos libros, incluidos “Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas y organizaciones”, retomándose el instrumento de este libro (Díaz,2001).

En los resultados, la Corporación cuenta con un clima moderadamente positivo, con áreas de mejora en la comunicación y liderazgo. La satisfacción laboral tiende a reducirse con el tiempo, afectando la salud mental; lo anterior sirve de insumo para planes de acción que mejoren el clima laboral en muchos aspectos. En los antecedentes que se rastrean también se evidencia la pertinencia de intervenir el clima organizacional, pues esto, como se presentará a continuación, promueve el bienestar de las personas que integran las organizaciones y los resultados que generen eventualmente las dinámicas e interacciones laborales en la realidad biopsicosociocultural.

## **Planteamiento del Problema**

El clima organizacional está directamente relacionado con cómo un grupo de trabajo genera relaciones adecuadas, siente bienestar dentro del área de trabajo, y en último término se identifica o no con el ADN de una empresa en específico, provocando que surja una motivación para la permanencia en esta empresa. Encargarse de esta tarea se considera relevante y significa un constante desafío para el departamento de gestión humana, el cual es el que se encarga de la gestión de este clima. Surge entonces la necesidad en toda organización de caracterizar y dar cuenta de este clima para formular planes de acción adecuados. (García, 2020). Este es un constructo que presenta un amplio bagaje; se suele usar como foco orientador en investigaciones que buscan responder preguntas que involucran la dimensión humana en empresas y organizaciones. Para la medición de estas variables se hace oportuno el uso de instrumentos de medición como cuestionarios. Es puntual que se satisfaga la caracterización en toda organización, debido a que la carencia de esta puede generar percances en el factor humano de las empresas. (Bustos, 2006).

El clima organizacional es un espacio propicio para fomentar el bienestar y el desempeño de los empleados en una organización; si este es inadecuado, puede provocar una variedad de problemas que afectan tanto a los trabajadores como a la organización en su conjunto. Estos problemas incluyen el aumento de la rotación de personal, es decir, que lleva a los empleados a buscar otras empresas, tal como lo afirma Bustos (2006). Esto no solo provoca altos costos de contratación y capacitación, sino que también tiene un impacto en la calidad del servicio y la continuidad del trabajo.

El absentismo es otro efecto significativo de un ambiente de trabajo inapropiado. Es menos probable que los empleados infelices participen en el trabajo, lo que conduce a un ciclo de estrés y una falta de motivación. Esta insatisfacción también reduce la satisfacción moral, que tiene un impacto directo en el desempeño de los empleados. La colaboración necesaria para el trabajo en equipo se ve obstaculizada por un entorno tenso y sospechoso.

Aparte de eso, el clima inapropiado de la organización en sí también puede provocar conflictos entre empleados. Como se mencionó, los conflictos resultan en divisiones internas y hacen que sea difícil o imposible para los trabajadores comunicarse correctamente entre ellos (Mendoza-Vargas et al., 2022). La cohesión del grupo en general se debilita y se genera un ambiente hostil que no promueve la cooperación. Por lo tanto, esto afecta directamente la productividad: los empleados que no están satisfechos con la situación o simplemente no están motivados no son productivos, lo que perturba las dinámicas de trabajo.

La desventaja es que, si no se hace nada para solucionar el problema de un entorno laboral tenso, tendrá muchas consecuencias. En primer lugar, la insatisfacción con el empleo conduce a enfermedades de salud mental; la depresión y la ansiedad son problemas crónicos entre el personal que resulta del estrés y la falta de deseo de realizar sus funciones. Como resultado, se producen más días de enfermedad y una baja calidad del trabajo. (Freire y Espinosa, 2023).

La falta de atención al ambiente de trabajo también ocasiona bajo rendimiento por parte de la organización. Las empresas que ignoran esta característica se encuentran con la resistencia al cambio, el bajo nivel de innovación y la alta rotación del personal; todas se reflejan en los resultados financieros y competitividad en el mercado. (García, 2020). Asimismo, el ambiente de trabajo tenso aumenta el conflicto y la desconfianza y, por último, la capacidad para atraer y retener el talento.

La productividad, el entorno laboral y la salud mental están estrechamente relacionados y son factores para tener en cuenta. Además, un ambiente de trabajo positivo podría incidir en el bienestar emocional del empleado. No es un problema desestimable en lo que respecta a la tranquilidad emocional y la tensión en la organización. Hablando en términos precisos, se observa que un clima laboral defectuoso es destructivo no solo para la satisfacción y el trabajo de los empleados. También podría terminar siendo negativo para la empresa. La conexión indisoluble entre las condiciones del trabajo, la salud y un lugar que fomente el bienestar mental orienta que es esencial promover un clima laboral saludable. Como resultado, incidirá en el bienestar de los empleados y el rendimiento de la empresa al completo

Las problemáticas en las que haremos énfasis en este trabajo de grado basadas en el autor Federico Gan Bustos son: la rotación de personal, el ausentismo laboral y la conflictividad; a continuación, algunas cifras que nos hablan de por qué estas problemáticas afectan el desenvolvimiento de las dinámicas laborales en las organizaciones

En Colombia, la rotación de empleados es un asunto serio para todas las empresas, ya que afecta la productividad, los resultados, el clima laboral, la imagen y la reputación de la compañía en general. Por ejemplo, de acuerdo con el "Análisis de la rotación del personal en Colombia" por Oiltrans S.A.S. en su caso en Bogotá, la rotación de empleadores mensual alcanzó el 69.2 % en promedio. Otras causas relacionadas directamente con el clima organizacional son la falta de motivación, las malas condiciones de trabajo, el proceso de selección negativo, el trabajo excesivo y la falta de reconocimiento, por mencionar algunos. (Perez & Rincon, 2017) El ausentismo laboral asociado con la salud mental de los empleados es un problema importante en todo el mundo; en este sentido, la Organización Mundial de la Salud (2024) estima que la

depresión y la ansiedad provocan la pérdida de 12,000 millones de días de trabajo al año, lo que equivale a un costo de US\$ 1 billón en la productividad.

Según la OMS en un informe publicado en el 2022, el 15% de los adultos sufrieron problemas de salud mental en 2019. Los riesgos psicosociales, incluidas las condiciones laborales negativas a largo plazo y de otro tipo de factores, afectan el clima laboral y son causas comunes de enfermedad mental. Ya sabes, más de la mitad de la población activa del mundo trabaja en la economía informal y, por lo tanto, corre un riesgo significativo de desarrollar enfermedades profesionales. Mejorar las condiciones laborales y promover la salud mental puede reducir el estrés y aumentar la eficiencia, lo cual es crucial para la salud de los trabajadores y la economía global. Sin embargo, es relevante tener en cuenta las repercusiones que este fenómeno provoca y afecta el ambiente de trabajo. (OMS, 2022)

De este modo, siendo Unilasallista una entidad comprometida en la política de bienestar universitario que busca fomentar el bienestar de sus empleados, la propone orientarlo al desarrollo intelectual, espiritual, físico, cultural y emocional, y lo impulsa para promover su mejora continua de la calidad de vida. Ya que vincula actividades del programa institucional que están articuladas al Sistema de Acompañamiento Universitario Lasallista: SAUL, cabe preguntarse: ¿Cómo es el clima organizacional que perciben los empleados de la Corporación Unilasallista?

### **Justificación.**

El clima organizacional está significando un tema de creciente relevancia en la actualidad, esto lo sustentan diversas teorías las cuales apuntan a que aspectos que componen el clima se ven implicados en la motivación y rendimiento de los colaboradores de las organizaciones que componen el entorno en que se ven involucrados , siendo Unilasallista una corporación con un planten de más de 255 empleados, teniendo la importancia de verse directamente relacionado con un aspecto fundamental para los tiempos que corren como el Formativo , es de suma importancia realizar una caracterización de clima organizacional, pues según las teorías de motivación como la teoría de las necesidades de Maslow (1943), la teoría X e Y de McGregor (1960), la teoría de la equidad de Adams (1963), la teoría de la expectativa de Vroom (1964) , la teoría de los dos factores de Herzberg (1959), la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000), La teoría del empoderamiento de Conger y Kanungo (1985) ,la teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985) , la teoría de la satisfacción laboral de Locke (1976) y la teoría del compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), es imperativo conocer todos estos factores es decir: Las necesidades básicas , la percepción de equidad o justicia , la expectativa y probabilidad de logro .Las condiciones laborales, la autonomía, competencia y relación con los demás, cómo se delega el poder y se toman las decisiones, qué estilo de liderazgo inspira o motiva a los empleados, si el empleado está satisfecho o no, y el compromiso del empleado en la organización. Esto se puede conocer por medio de instrumentos como encuestas, y sistematizando esta información, se puede dar cuenta de todo lo anterior, contribuyendo así al desarrollo del plan de acción de dicha organización en el tema de clima organizacional.

Evaluar el clima laboral es importante para el normal funcionamiento de toda organización. Esta pertinencia destaca en instituciones educativas como la corporación Unilasallista, en donde el bienestar de sus colaboradores influye directamente en la misión y visión institucional, específicamente con el valor de fraternidad. (Unilasallista, 2024)

Justifica este trabajo el interés en los siguientes ítems:

Mejora del desempeño organizacional, el diagnóstico adecuado del clima laboral puede conducir a identificar áreas de mejora y trabajar de la mano con los empleados en la construcción de un plan de optimización de procesos, a su vez es importante para favorecer la retención del talento humano, el reto que presentan las empresas es atraer y reducir la tasa de rotación del personal, también contribuye, la identificación del clima la promoción del bienestar y salud ocupacional, al reducir las inquietudes y tensiones que pueden experimentar los empleados en sus actividades diarias, a la facilitación de un entorno de colaboración, siendo un instrumento que posibilita identificar obstáculos en la comunicación y cooperación entre distintos departamentos y jerarquías. Por otro lado, y en contraparte con el trabajo a distancia tenemos al clima laboral; un factor muy relevante para la motivación de los empleados que afecta sus niveles de satisfacción y desempeño. De acuerdo con Alcover (2003), “el clima laboral en una organización se caracteriza por la percepción compartida de los empleados acerca del entorno laboral, lo que permite el análisis a nivel departamental y también para toda la organización” (pág. 145). Esto implica que el clima laboral percibido no sólo opera a nivel individual, sino que puede evaluarse en términos de cultura departamental u organizacional y de las condiciones del lugar de trabajo en su conjunto. Por lo tanto, este estudio busca caracterizar el clima organizacional que está presente entre los empleados de la Corporación Unilasallista.

Otros puntos importantes que justifican esta caracterización son que en el departamento de gestión humana es imperativo tomar decisiones basadas en evidencias; la realización de un adecuado diagnóstico del clima laboral nos brindará datos puntuales que pueden permitir a la alta dirección el desarrollo de estrategias de mejora. Y finalmente, como cuestión de responsabilidad social, la atención al clima laboral refleja un compromiso que busca el desarrollo sustentable no sólo a nivel administrativo, operativo, sino también a nivel comunitario, que es uno de los propósitos de la corporación (Unilasallista, 2024).

Entre otras justificaciones se encuentra el reconocimiento de la Política de seguridad y salud en el trabajo

Unilasallista está comprometida con la misión de generar entornos que velen por el bienestar y seguridad del trabajador; en su política SST, busca identificar, además de gestionar los riesgos que puedan presentarse, promover el autocuidado, asegurando el bienestar integral de sus empleados, estudiantes, contratistas y visitantes. Por medio de iniciativas que incentivan la participación permanente de la comunidad universitaria, estos programas consisten y van orientados a la prevención de emergencias, mitigación del acoso y motivación de hábitos positivos, asegurando el cumplimiento de la norma legal vigente. Dicha política es revisada cada año. Destaca la iniciativa institucional de garantizar la calidad de vida laboral y el bienestar de todos sus miembros. (Unilasallista,2022)

### **Objetivo General**

-Caracterizar el clima organizacional de la corporación Unilasallista.

### **Objetivos Específicos.**

-Identificar la percepción de los trabajadores en relación con la empresa,

-Describir la percepción de los trabajadores en relación con su departamento

-Analizar los estilos de dirección en la Corporación Unilasallista durante el semestre 2024-

## Antecedentes

Entre los antecedentes que se pueden recabar se encuentran estudios de caracterización tanto nacionales como internacionales, algunos que caracterizan a la organización desde problemáticas satélites de clima laboral como es el caso de la investigación de Burnout de García 2023, entre otros estudios que analizan el Clima laboral desde diferentes variables, enfoques, y modelos, a continuación, los antecedentes de actualidad orientados al fenómeno.

El clima laboral es un tema que en los tiempos actuales es abordado en diversos estudios porque se enfocan a caracterizar a las empresas, y evaluar el clima organizacional, puede considerarse el siguiente estudio: “Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral” realizado en el laboratorio empresarial de Tunja, Boyacá, LAEMCO. El propósito de este estudio fue describir el clima organizacional, y su relación con el desempeño de los trabajadores, lo que se pudo confirmar que el 80 % de los encuestados y sus pareceres, opinan “estar de acuerdo, que las actitudes positivas, la buena relación laborales, y la gerencia de la comunicación se asocian con un desempeño laboral favorable”. Los hallazgos de este estudio también sugieren que existe una relación directa y significativa entre el buen desarrollo y funcionamiento del entorno laboral y la efectividad en las tareas que se realizan. Adicionalmente, se enfatiza que las relaciones interpersonales, el liderazgo y la comunicación son esenciales para el éxito en la práctica. En otras palabras, la felicidad y la productividad de los empleados aumentan con un ambiente de trabajo positivo. (Mendoza-Vargas et al., 2022)

En el "Instituto Tecnológico Superior Ismael Pérez Pazmiño" (ISTIPP) se realiza un análisis sobre el ambiente laboral en otros contextos, titulado "Caracterización del clima organizacional: Caso Instituto Tecnológico Superior "Ismael Pérez Pazmiño". Se llevó a cabo el 2021 y su autor principal fue Whinzon Cuenca. Herrera El análisis de cómo este fenómeno afecta

significativamente la conducta y la motivación de los empleados de una organización es una tendencia reciente. A juicio de Hellriegel y Slocum, el clima es una variable mediana entre los factores del sistema organizacional y la conducta individual y es crucial para establecer normas, identidades y promover el compromiso. Talcott Parsons afirma que el clima es una percepción colectiva y un componente del sistema organizativo que todos los "miembros" de la institución deben mantener. El estudio se llevó a cabo utilizando un diseño descriptivo y un método cuantitativo. 35 empleados fueron entrevistados sobre sus opiniones acerca de la situación actual de la organización. Los resultados muestran una percepción fuertemente negativa de la comunicación y el liderazgo, lo que parece ser una fuente de estrés y frustración en el lugar de trabajo. Los resultados sugieren que deberíamos centrarnos en la comunicación, la resolución de conflictos y crisis y el reconocimiento. En general, el mejor ambiente para cualquier toma de decisiones es aquel que enfatiza la realidad de la colaboración en el ámbito académico y la productividad. (Cuenca-Herrera et al., 2021)

La medición del clima no solo se realiza con instrumentos cuantitativos; es el caso del estudio publicado en 2018 "Clima organizacional como factor de rendimiento laboral en Mipymes", en el que se aborda la influencia que tiene el clima organizacional en el rendimiento laboral de las micro, pequeñas y medianas empresas latinas. Primero, se caracterizó el clima laboral a partir de la observación de la insatisfacción en los lugares de trabajo cuando es inadecuado. Se circunscribe a una creciente sensación de que en el diseño de este tipo de entorno es necesario fomentar el optimismo para aumentar la productividad y el bienestar. Este tipo de climas se distingue por su capacidad de comunicarse abierta y transparente, confianza y respeto mutuo, colaboración y trabajo en equipo, reconocimiento y recompensa del desempeño,

oportunidades de crecimiento y desarrollo, ambiente inclusivo y diverso, flexibilidad y adaptabilidad, satisfacción y compromiso de los empleados. Se aplicó mediante metodología cualitativa; por medio de un diseño exploratorio, esta investigación encontró que los ambientes de trabajo positivos suelen estar fortalecidos en aspectos como la comunicación, el liderazgo y la motivación. Los resultados indican que es común que muchas Mipymes, por ejemplo, no tengan políticas efectivas para fomentar el bienestar de los trabajadores y desconocen los conceptos de manejo, factor de gestión empresarial fundamental, para la implementación de estrategias como las sugeridas. Con base en esto, se concluyó que no solo se ofrece una base teórica y metodológica sobre la que se podrían basar futuras investigaciones, sino que también se incluyeron recomendaciones prácticas para que los administradores de Mipymes se mantengan propicios, algo vital para el éxito y crecimiento sostenido de la Mipymes. En el sector ecuatoriano resulta pertinente la educación y capacitación tanto para los empleadores como para los empleados. Es necesario especializarse para fortalecer la economía. En particular, no es solo que mejoraría las condiciones de vida, sino también mejoraría la solidez de las MIPYMES. (Bustamante et al., 2022)

Un ejemplo de identificación de clima laboral es "Clima laboral y Engagement: un análisis de una organización de San Juan de Pasto", elaborada por Marcela Lucía Villota Jurado y Claudia Carolina Cabrera Gómez en el año 2015. Se realiza un análisis que tiene como objetivo establecer la correlación entre el clima laboral y el compromiso de 30 empleados de una empresa comercializadora de eléctricos en San Juan de Pasto. Se examinan diversas dimensiones del ambiente laboral, tales como el estilo, la retribución, la cohesión, la estrategia y la estructura. La identificación de un ambiente laboral en peligro se llevó a cabo mediante un análisis organizacional que evidenció una situación de riesgo. Se empleó el cuestionario Clima CE, concebido con el propósito de la organización y la escala de engagement de Utrecht, con el objetivo de evaluar el

nivel de compromiso de los colaboradores, clasificados en vigor, dedicación y absorción. (Jurado, 2015)

Podemos evidenciar que las caracterizaciones enfocadas en el clima laboral son un elemento diagnóstico muy usado, en el siguiente estudio “análisis comparativo del clima laboral de la universidad Equinoccial” se tuvo como objetivo inspeccionar el clima laboral, se usó para esto una metodología de tipo cuantitativo con un diseño no experimental transversal, con un enfoque correlacional, además de una encuesta que fue entregado a una muestra de 160 personas miembros administrativos, 315 profesores y para medir otras facultades se tomaron 54 personas del cuerpo administrativo y 115 docentes, se llegó a la conclusión que en general se mantiene un buen clima laboral y se llega a la recomendación de mejorar el plan de acción dirigido a buenas relaciones interpersonales en el grupo de trabajo. Diferentes organizaciones como la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas enfatizan la relevancia de la cultura organizacional, además de su influencia en el desempeño y la motivación de las personas que trabajan allí. (Giovanni & David, 2018)

El clima laboral docente se ha identificado como un elemento fundamental en la calidad educativa y el bienestar de los educadores. El estudio "El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza", realizado por Mery Lorena Clavijo Luengas, publicado en el año 2023 en la Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, se utilizó en esta investigación una revisión sistemática de bibliografía sobre el tema. Esta investigación ha demostrado que un clima laboral positivo, caracterizado por factores como el apoyo de los superiores, la autonomía en el trabajo y una comunicación efectiva no solo promueve una mayor satisfacción laboral entre los docentes, sino que también impacta directamente en su rendimiento y en la calidad de la enseñanza que ofrecen. Docentes que perciben un ambiente laboral favorable tienden a mostrar un mayor

compromiso y están menos propensos a experimentar el síndrome de burnout, lo que facilita su permanencia en la profesión y la fidelización de los estudiantes. Así, el análisis del clima laboral docente se presenta como un campo relevante para investigar, ya que sus implicaciones se extienden más allá del bienestar individual del docente, afectando de manera significativa el desempeño educativo y la retención estudiantil en las instituciones. Por tanto, comprender cómo se puede mejorar este clima se convierte en un objetivo esencial para los líderes educativos que buscan optimizar el proceso educativo y el desarrollo profesional de sus docentes. (Luengas, 2023)

Entre los fenómenos que están relacionados con el clima laboral se encuentra el Síndrome de Burnout, también conocido como el síndrome del quemado. Diversos estudios se han realizado sobre este en instituciones de educación superior, uno que destaca por tratarse de una investigación realizada en la Corporación Universitaria Lasallista es el que se titula “Síndrome de Burnout en docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Educación en Unilasallista” el autor fue Simón García Betancur, este fue publicado en el año 2023. Se trata de una tesis que midió el grado en que se encuentra presente el síndrome de burnout en los profesores de la Facultad De Ciencias Sociales y Educación de Unilasallista y analiza los métodos de afrontamiento utilizados por dichos docentes. Según esta investigación, el síndrome del burnout esta caracterizado entre otras situaciones, por el agotamiento emocional, la despersonalización, la desrealización entre otros, lo cual incide en la salud mental y la capacidad de trabajo. Este trabajo utilizó el Maslach Burnout Inventory por sus siglas MBI para la medición de los siguientes componentes del Burnout: la desrealización, la despersonalización, además del agotamiento emocional.

Esta prueba se administró a 15 docentes de tiempo completo, arrojando en sus hallazgos que el 60% de la muestra puntúa en una o varias de las escalas del MBI, además que los docentes utilizan como medida de afrontamiento ejercitarse, respetar horas de sueño y delimitar la vida

laboral de la vida personal. En cuanto a la percepción acerca del apoyo de Unilasallista, desde una perspectiva general, los docentes tienden a percibir que las estrategias para el manejo y la reducción de estrés están centralizadas en el acompañamiento a los estudiantes y no tanto en ellos. (Garcia,2023)

Este antecedente contextualiza y justifica esta investigación ya que evidencia la necesidad de estudiar diferentes situaciones que se presentan en esta organización, y coincide con parte de la población de interés.

Un antecedente que utiliza la técnica de la encuesta como principal estrategia de medición es la "caracterización del liderazgo y clima laboral en MyPES Sector Educación Primaria I.E.P". El cual fue realizado por Crespo Romero y Elber Randolph y publicado en el año 2020. Este tuvo como objetivo la segregación de factores asociados al clima laboral, como el liderazgo en las MyPes que se ubican en el sector educativo de Puyango (Tumbes). El estudio que fue realizado en el 2018 usó un alcance descriptivo, una metodología cuantitativa y un diseño no experimental, realizando un muestreo poblacional de 3 MyPes y 18 profesores en cada uno. Este estudio determinó que los líderes de estas MyPes presentaron manejo de grupos, adaptabilidad al cambio y se orientaron a la satisfacción del personal. Generando esto un clima laboral caracterizado por ser abierto, democrático y participativo. Este tipo de estudios se presentan como una forma de indagar acerca de los fenómenos que intervienen en el clima y sus dinámicas. Los mismos generan insumos para crear planes de acción que intervengan estos factores. (Crespo, 2020)

En otro antecedente titulado "Relación entre clima organizacional y violencia laboral en funcionarios de universidad pública", que fue llevado a cabo por Anyi Katherine Pantoja-Pantoja, Adriana Patricia Navarrete-Acosta, Christian Alexander Zambrano-Guerrero y Sonia Maritza Matabanchoy, en Tulcan, en el año 2020, se encargó de estudiar la relación entre el clima laboral

y los incidentes de violencia en el contexto universitario. Se realizó por medio de metodología cuantitativa y análisis descriptivo correlacional, contando con una muestra de 410 trabajadores. En este se encontró una relación entre el clima y la violencia organizacional, significando esto que, cuando se presenta un clima desfavorable, es posible encontrar mayor grado de violencia en el entorno laboral. Dicha investigación destaca la relevancia de aspectos del clima como: estilo de liderazgo, además del manejo del recurso humano. Se destacó la pertinencia de realizar acciones institucionales que vayan dirigidas a diferentes aspectos del clima laboral, en este caso la violencia laboral como marco de intervención. (Pantoja, et al., 2020)

En otro antecedente la investigación de Mayo sobre las fábricas de Hawthorne muestra que factores como las condiciones de trabajo, la pertenencia a un grupo y la movilidad energética tienen un impacto significativo en el comportamiento y la productividad de los trabajadores. Según Mayo, el comportamiento y los sentimientos de los individuos están interrelacionados y la influencia del grupo es crucial porque las normas del grupo desempeñan un papel más relevante en la productividad que los incentivos económicos. Mayo enfatiza que la colaboración y el reconocimiento de los superiores son esenciales para lograr los objetivos organizacionales. (Bustos & Berbel, 2011)

Existen también otras formas de indagar en el fenómeno del clima laboral en las organizaciones que no involucran la realización de caracterizaciones. Es el caso de las intervenciones y estrategias que se llevan a cabo en las empresas, las cuales arrojan información sobre el clima. Por ejemplo, en el 2022 Juliana Suaza Muñoz diseñó una estrategia para apoyar a la empresa Andercol S.A.S. En el programa de Gestión del Clima Organizacional, se utilizó metodología cuantitativa centrándose en las vivencias y percepciones de los empleados. Dicha

estrategia se diseñó junto con el área de comunicación y gestión humana, se buscaba generar sensibilización entre la dirección y líderes de la empresa, para esto se utilizaron piezas gráficas de apoyo en todo el proceso, de este proyecto se encontró que los estilos de comunicación inciden en la consecución o no, de los objetivos que se plantea la empresa, así como también en un clima laboral positivo, los estilos de liderazgo moldean la organización, por esta razón se debe orientar a los líderes en el reconocimiento de este hecho, se encontró también en esta propuesta que si la comunicación que se da en la empresa está en sintonía con el clima organizacional esta recibirá mayor acogida entre el personal. Destaca entre los hallazgos y va en línea con la importancia de la caracterización laboral, la necesidad de dar seguimiento, además de evaluar continuamente los programas de gestión del clima organizacional, dado que esto representa las consecuencias de identificar los logros, las dificultades de la organización, y, en consiguiente, partiendo de estas bases poder generar las correcciones necesarias en concordancia con los objetivos empresariales y las necesidades de los colaboradores. La conclusión general que se extrae de este proyecto fue que las acciones que se planteen en gestión humana deberán por consiguiente realizarse de la mano de los líderes, los trabajadores y los expertos encargados de estas áreas, esto con el fin de que el impacto tenga en consideración a todas las partes de las organizaciones involucradas. (Suaza, 2022)

Entre las variables destacables que se estudian en el momento de caracterizar clima laboral se encuentra la satisfacción laboral, estudios de actualidad como el realizado por Norma Angélica Pedraza Melo en el 2018, que se tituló “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano”, el cual caracterizo el clima laboral por medio de la relación entre percepción de los empleados de organizaciones públicas y privadas y el constructo de satisfacción laboral, esta investigación utilizo un enfoque cuantitativo, además de un diseño no

experimental, empleo como técnica el modelo de cuestionario, en una muestra de 133 empleados de tres empresas. Se identificaron 8 factores en el momento de analizar el clima de las organizaciones los cuales fueron: la estructura, la responsabilidad, las recompensas, los riesgos, el ambiente, el apoyo, los estándares y la identidad, en general describe dos factores ligados a la satisfacción laboral desde lo intrínseco y lo extrínseco, en los hallazgos se demostró que tres dimensiones en el clima (identidad, apoyo y ambiente afectivo) están ligadas positivamente a la satisfacción laboral en general, destacando este estudio por su ampliación de la muestra que utilizo, su diseño y evaluación, siendo un antecedente el cual tiene que ver con las formas de indagar acerca del clima laboral, representando que las variables del clima inciden de forma holística en este fenómeno.(Pedraza,2018)

Al indagar sobre caracterizaciones de clima laboral que se han diseñado e implementado en consonancia con los parámetros de estudiantes pertenecientes a la Corporación como en el caso anterior, la realizada por Juliana Borja Saldarriaga en 2021, titulada "Caracterización del clima laboral en Pisende S.A.S." destaca por su actualidad, esta se centró en investigar acerca de la comunicación interna de la organización anteriormente mencionada y su impacto en un aspecto satélite del clima laboral, en ocasiones confundido y malentendido que es la cultura laboral. De manera que al generar un marco de cómo se presenta la percepción del clima laboral en esta empresa, se busca orientar el compromiso y fidelización de los empleados. Se utilizó una metodología mixta, implementando la observación participante, el estudio de caso, las encuestas y la matriz DOFA, representando una forma de realizar la caracterización laboral amplia, además de multifactorial. Lo que se encontró fue que los empleados consideraron que se requieren algunas mejoras en la empresa en el momento de realizar las comunicaciones, y resaltan la importancia que esta información representa para ellos en su vida laboral. Se encontraron también canales de

comunicación que según esto están resultando efectivos, como el caso de mensajería por medio de Whatsapp. Dentro del diseño de plan de acción y recomendaciones destaca la recomendación del diseño de una intranet, el uso de un boletín informativo, además la integración de grupos primarios, que se orienten a la mejora de la cultura organizacional. (Borja,2021)

## Marco Teórico

### Clima Organizacional

Existe una necesidad de adaptación para satisfacer diversos requerimientos personales y superiores. Los problemas en esta adaptación surgen cuando no se logra una adecuada satisfacción de estas necesidades. Este ambiente entre personas que integran un grupo de trabajo y sus necesidades es lo que llamamos "clima laboral". Cuando el clima es favorable se satisfacen estas necesidades; si es desfavorable puede conducir a la impotencia. (Chiavenato, I. 2017)

En otras palabras, el clima organizacional es un concepto importante en la administración del talento humano, esto según teóricos como Scheneider en 1975 y Lewin en 1935, los cuales argumentan que este constructo solo se puede comprender como una situación que se da en el contexto laboral. El clima se vincula a los pensamientos de los empleados acerca de la calidad de prácticas, además de las políticas en un grupo corporativo. (García, 2020)

En la psicología del trabajo el concepto del clima es reciente; diversos autores como Lewin abarcan este concepto. Este autor nos habla de que el comportamiento es equivalente a la persona en su subjetividad, ya que está inmersa en un contexto que tiene características específicas. Para esto nos propone la siguiente ecuación  $C=F(P \times E)$ . La percepción del trabajador sobre el clima modifica su comportamiento dentro de la empresa; si este percibe políticas hostiles sobre sus intereses, adoptará comportamientos defensivos, ralentizará su rendimiento de manera voluntaria e intencional, y empezará a cometer faltas que vayan en contra de los intereses de la empresa, los gerentes pueden identificar a tiempo estas situaciones e intervenirlas. El clima tiene un origen griego que significa pendiente o inclinación. Está relacionado con palabras como ambiente, entornos, atmósfera. Es fenomenológicamente diferente a las tareas, siendo que dos personas

diferentes pueden sentirse y comportarse diferente ante un mismo estímulo laboral. Entonces se puede hablar de que el clima laboral es análogo a la personalidad humana, ya que si este es sano o no generará unas consecuencias sobre la empresa, como las personas generan consecuencias al relacionarse con otros, dependiendo esto de si existe una personalidad adaptada. (Brunet, 1987)

El clima es un fenómeno circular, es decir que las características que tenga un empleado sean catalogadas de positivas o negativas influyen en él y de la misma manera, cuando este se empieza a presentar positivo, movilizará sus comportamientos y actitudes. (Brunet, 1987)

Federico Gan Bustos hace énfasis en su libro “Manual de recursos humanos”, acerca de la pertinencia de este concepto, pues el clima positivo es directamente proporcional a cómo va a ser luego la cooperación, la capacidad creativa, y que tan comprometidos o no están los empleados con la organización, por otra parte, un clima negativo trae diversas consecuencias como la no motivación, el grado de estrés, y altos índices de rotación de personal.

Esta percepción es acerca de la valoración que hacen de su contexto laboral, de cómo este incide en la manera de relacionarse con él y de su desenvolvimiento en las tareas. Esta también agrupa aspectos como la motivación, la comunicación y las relaciones interpersonales que vive la empresa día a día. (Federico Gan Bustos & Gaspar Berbel Giménez, 2011)

En el momento de caracterizar el Clima, se recomienda la implementación de diversos procedimientos, los cuales permiten medir las características que lo integran y que peso representa en las organizaciones. entre estos están las encuestas y cuestionarios, las entrevistas, y los grupos focales, los cuales permiten recolectar sistemáticamente dichas percepciones y vivencias de los trabajadores. (Federico Gan Bustos & Gaspar Berbel Giménez, 2011)

Este clima es un fenómeno que se moviliza, es sensible a verse modificado por el tiempo, como se trata de un espectro moldeable al realizar en el plan de acción, enfocados a formación, cambio de gestión, o de comunicaciones internas o externas. Esto deja ver la pertinencia de tomar diagnósticos cada cierto tiempo, con el fin de incentivar un ambiente saludable y positivo (Federico Gan Bustos & Gaspar Berbel Giménez, 2011)

Este concepto es el equivalente a la metáfora del clima meteorológico, esto porque el mismo puede ser despejado, nublado, neblinoso, tormentoso, lluvioso, contar con diversas variables, dicha metáfora apoya para poner en contexto la multicausalidad y pluralidad de climas tanto en el ámbito atmosférico como en el empresarial. Aparecen dos filtros uno subjetivo y otro objetivo, los cuales se refieren uno a como son las percepciones de los empleados con respecto a las condiciones y dinámicas dentro de la empresa y el otro a como son las condiciones objetivamente hablando, estas dos suelen ir de la mano, pero no representan una regla. (Gan & Berbel, 2011)

El clima se sitúa como un factor diferenciador de otras empresas, se ve permeado por la normatividad cotidiana, el entorno físico en que se desarrolla el trabajo siendo este condicionado por las políticas referentes a salud y seguridad en el trabajo. En el clima empresa se encuentran los aspectos relacionados con lo salarial, temas de gestión humana, además de acciones que van dirigidas al bienestar en general de los empleados, temas como los estilos de comunicación y canales que pueden ser formales o informales también son variables para tener presentes.

## **Clima Departamento**

Cada área cuenta con su propio clima, el cual puede diferir significativamente o no entre áreas, el mismo se ve incidido por las dinámicas de relacionamiento entre pares del área y como esto repercute en el entorno, además del impacto que generan las decisiones y directrices de los encargados de cada área y de la empresa en general. Es importante también analizar la manera en que los trabajadores se relacionan con su trabajo como este los motiva y satisface o no.

## **Clima Dirección**

Las estrategias de liderazgo son importantes, son un elemento básico en el entorno de la empresa, se ve reflejado en cómo se comportará un grupo de trabajo o se desempeña en diferentes procesos. En primer lugar, los líderes establecen metas y crean expectativas. Esto es crucial teniendo en cuenta su liderazgo y la presión interna que pueden ejercer. Los líderes pueden comunicarse formal o informalmente, lo que se refleja en la visión que los empleados presentan posteriormente sobre el entorno laboral. Un clima gerencial se puede relacionar en términos de cuán positivo es, ya sea porque crea un ambiente emocional a expensas de las emociones, un ambiente seguro y de apoyo, elementos que pueden estar relacionados con la satisfacción y el compromiso de los trabajadores.

Otras definiciones son los pensamientos e ideas que surgen de la interacción de los empleados con el entorno de trabajo y sus compañeros, jefes, clientes y demás roles que componen este sistema. De esta red de conexiones, reglas, normas y jerarquías surge el clima laboral, cuyas principales características son que “es a partir de este factor subjetivo que se decide si una organización funcionará bien o mal. (Alarcón, et al., 2022)

Es importante mencionar que el clima organizacional es un tema que preocupa a muchos autores respetados y valorados como Rensis Likert (1967), Brunett, Dessler, Osorio, Segredo, Cañellas y también Bermudes y las diversas teorías discutidas en este trabajo; así como los contextos, es decir la población que se presenta en este caso, los trabajadores de una organización universitaria.

### **Teoría de Likert**

Este autor nos expone una amplia comprensión del clima organizacional, siendo especialmente enfático en que el comportamiento de los individuos de una organización es el resultado de muchos factores, entre ellos las prácticas administrativas y las condiciones físicas de la organización. Además de las percepciones de los trabajadores, Likert clasifica este en dos puntos opuestos: un sistema autoritario o uno participativo. Se identifican en ellos otras variables intermedias como la satisfacción, motivación o desgaste laboral de los miembros de la organización, así como su posición en la jerarquía de la empresa. (Alarcón, et al., 2022)

La percepción del clima organizacional, según Rensis Likert (1967), está implicada por las causales, las más cercanas a normativas, políticas, cultura, las intermedias más relacionadas con el aspecto actitudinal de los empleados y las finales que corresponden al producto de estas interacciones que pueden ser, por ejemplo, el rendimiento. (Brunet, 1987)

### **Definición de Brunett**

Este expone que el clima laboral compete al entrelazamiento de características permanentes, las cuales definen la organización e influyen en cómo se van a comportar sus integrantes. (Alarcón\_Palomino et al., 2022) hace hincapié a los elementos objetivos y subjetivos que conforman el clima organizacional.

### **Postulados de Dessler**

Esta teoría visualiza el clima organizacional a lo largo del desarrollo como una construcción ligada a varios objetivos: las necesidades primitivas y experienciales del individuo. Está diseñado específicamente con miras a determinar como el contexto inmediato de los trabajadores, influye en la percepción de todo lo que permea a la organización. (Alarcón\_Palomino et al., 2022)

### **El aporte de Osorio**

Osorio considera la organización como un sistema donde confluyen intereses opuestos; por un lado, se encuentran los altos mandos jerárquicos y por otro los empleados. Este enfrentamiento afecta directamente el desempeño de los empleados, quienes buscan principalmente su propia satisfacción, y resulta en pérdidas para los empleadores. Se puede confirmar que el producto y el entorno de trabajo se ven afectados por el clima de trabajo.

## **Investigación de Secreto**

En su análisis teórico, se explora la relación entre la eficacia de los empleados y el ambiente laboral. También se analizan los vínculos entre la organización interna de una compañía y sus métodos de producción. Los investigadores concluyen que la comunicación continua entre todos los trabajadores de una empresa resulta crucial para fomentar un entorno laboral eficiente. (Alarcón, et al., 2022)

## **La teoría de las Dimensiones**

La propuesta de Canella pone el énfasis en la observación del entorno y la cultura organizacional dentro de instituciones universitarias. Se busca entender cómo diferentes elementos permean la comunidad educativa, entre la que se incluyen trabajadores, cuerpo docente, administrativos y estudiantes. Esos son lo organizacional, que en términos generales es qué fin tiene la organización, su jerarquía y cómo esto genera su buen o mal funcionamiento; lo actitudinal; esto viene representando también los comportamientos que se generan de estas actitudes. En esta teoría se busca responder: ¿son factores como la motivación y el sentido de pertenencia claves en un buen clima organizacional? Lo administrativo, es decir, qué implicaciones tienen las prácticas administrativas, las cuales según esta teoría son muchas, puesto que según qué tan ágiles y adecuados sean los procesos que se gestionan en este tipo de instituciones académicas, se genera el impacto. En ambientes centrados en los estudiantes como las universidades, la perspectiva y la actitud de los estudiantes son cruciales también en cómo es el clima de la organización. (Alarcón, et al., 2022)

La revista de las ciencias de la documentación realiza en el 2020 una revisión sistemática del término clima-organización, los autores que lo proponen y sustentan y su relación con la cultura de organización, además de la pertinencia de este en las organizaciones actuales. Es importante el diagnóstico del clima organizacional porque solo de esta manera podemos comprender los movimientos internos y externos de las organizaciones. Este impacta en las relaciones organizacionales, el ambiente adecuado para el desempeño de sus funciones, la moral y el compromiso de los implicados. El entorno positivo incrementa la motivación, minimizando conflictos, siendo un factor clave en la eficacia organizacional. Históricamente, el interés en este constructo surge del enfoque humanista en la teoría administrativa de 1930, la cual resaltaba cual es el vínculo existencial entre el ser humano y sus instituciones, poniendo el ojo en las que se orientaban al aspecto laboral y lucrativo. En estas teorías administrativas dos autores destacaron Tagiuri y Litwin, quienes en 1968 fueron los primeros en proponer el concepto, significando para ellos el clima laboral como un espejo de los procesos internos de la empresa. Posteriormente, diversos autores como Kurt Lewin aportan términos como la variable comportamiento (B), la cual para este autor es el resultado de la interacción entre personalidad (P) y entorno (E). (Hernández, Prats, & Hernández, 2020).

Autores que se centraron en la variable clima fueron Tagiuri y Litwin que en 1968, establecen que el clima es una cualidad del medio interno que modifica y genera diversas manifestaciones comportamentales en las personas, Reichers y Schneider que en 1990 los cuales son los primeros en interesarse por la relación entre clima y cultura llegando a la aseveración de que aunque una cultura fuerte es importante para la duración y consecución de objetivos de un entorno de trabajo el clima laboral lo es más pues este impacta directamente en la motivación

y desempeño que en ultimo termino son vitales para que todo siga su normal flujo, Denison ya en 1996 escinde estos dos conceptos analizando como afecta cada uno a las organizaciones en su dirección y rendimiento, el termino sigue nutriéndose de otros autores como Brunet que en 1987 y Davis en años posteriores que se preocupan por el aspecto humano y discuten acerca de si este término ha venido presentándose con connotaciones utilitaristas que solo iban en pro de favorecer a los empresarios y alienar a los trabajadores , ellos les preocupa que no se haya abordado el clima como un concepto multidimensional, y también multicausal llegan a aportar que los trabajadores poseen conceptos externos de la organización y que esto también entra a representar una fuente de conflicto en él estos entornos laborales , ya que ahora no solo la cultura organizacional puede moldear al trabajador sino que también son los mismos los que se hacen partícipes activos del mantenimiento , modificación y aceptación o rechazo de esta , significando esta interacción un concepto más acercado a clima laboral. (Hernández, Prats, & Hernández, 2020).

En la década de 1980, el crecimiento exponencial de las empresas derivó en preocupaciones sobre la resonancia del clima organizacional. El cambio relativamente rápido en el entorno organizacional requeriría que los líderes organizacionales se adaptaran casi constantemente. Actualmente se considera que el clima organizacional, al componerse de multiplicidad de variables que impactan la vida laboral de las personas, es un aspecto esencial del desempeño organizacional. El sentido de pertenencia, el desarrollo de relaciones interpersonales adecuadas y la creación de un ambiente donde las personas se sientan valoradas y motivadas coordinaban el desarrollo del bienestar de los empleados, pero también era necesario contar con los recursos organizacionales adecuados para lograrlo. En este sentido, los líderes de la organización aprendieron a intentar crear,

a través de políticas específicas de recursos humanos, un clima organizacional positivo, donde el foco estuviera en las personas.

El clima organizacional positivo no sólo permite trabajar a una mayor cantidad de personas, sino que fomenta incrementar la productividad y la innovación y vuelve a las organizaciones atractivas para trabajar, en donde los colaboradores puedan marcar diferencias. (Hernández, Prats, & Hernández, 2020).

Se menciona la existencia de múltiples climas con Scheneider que, en 1975, propone la existencia de tres climas: el clima de servicio. En éste se define la importancia de las percepciones de los empleados acerca de las políticas que se enfocan al servicio al cliente en el departamento de calidad de una empresa. En éste se exponen cuatro polos: el clima de servicio en general, la implementación de feedback, las habilidades de gestión, así como autogestión y si la empresa se orienta o no al cliente. (García, 2020)

Melia y Sesé en 1999 y Oliver en 2005 abordan el clima desde la seguridad laboral; es decir, son las políticas que genera la organización pertinente para salvaguardar la seguridad de sus colaboradores o no, y como este concepto acerca de esas políticas afecta el comportamiento de los empleados, es importante revisar a qué llevan estas políticas en las prácticas diarias para entender si hay o no un clima de seguridad. (García, 2020)

Otro estilo de clima organizacional es el clima basado en la comunicación. Es un tipo de clima que implica un impacto en la eficacia del flujo de información que se da en la organización, de manera vertical como horizontal; es decir, según se de este flujo significa la comunicación vertical que según la posición de un empleado en la jerarquía puede acceder a un tipo de

información y otra le es restringida o, por lo contrario, todos los empleados cuentan con el acceso a todo tipo de información en una dinámica de trabajo que sea más fluida. (García, 2020)

En su libro “Manual de Herramientas de Gestión y Desarrollo para las Organizaciones”, Federico Gan define el ambiente de trabajo como el “entorno emocional y psicológico que existe dentro de una organización” (Bustos Fede Gan, 2006). En particular, el autor basa su teoría en el hecho de que el entorno laboral puede explicar las tasas de rotación, ausentismo y conflictos. Por tanto, el autor abre la posibilidad de definir si el entorno es de adecuado o si hay problemas que tengan un impacto, específicamente en la productividad y el bienestar de los empleados. Además, podrían ser estudios tradicionales sobre el clima laboral con cuestionarios que enseñan al mundo las opiniones y emociones de los empleados desde el punto de vista del trabajo en el cual desempeñan su vida productiva.

De acuerdo con el autor, un clima laboral positivo se caracteriza por la confianza, la cercanía entre los miembros del equipo y una buena resolución de conflictos, lo que facilita la consecución de los objetivos organizacionales. (Bustos Fede Gan, 2006)

Fede Gan aborda en su libro las consecuencias colaterales de un mal clima laboral, y estas son

Rotación: este indicador nos proporciona la frecuencia en que los empleados desertan de la organización, significando que una alta rotación podría tratarse de un signo de clima laboral negativo. (Bustos Fede Gan, 2006)

Ausentismo se refiere a la cantidad de días que los empleados no asisten al trabajo con justificación. (Bustos Fede Gan, 2006)

Conflictividad: este aspecto evalúa la presencia de conflictos dentro del equipo o la organización; un ambiente con alta conflictividad puede afectar la moral y la productividad de los empleados. (Bustos Fede Gan, 2006)

Participación, la forma en que los empleados se involucran en las decisiones y actividades de la organización también es un indicador clave del clima laboral; por otro lado, un clima positivo fomenta la participación. (Bustos Fede Gan, 2006)

Actitud y comunicación, la manera en que los empleados se comunican y la actitud que adoptan en su trabajo son fundamentales, un ambiente donde la comunicación es abierta y constructiva puede contribuir a un clima saludable. (Bustos Fede Gan, 2006)

Mediación en debates, la capacidad de los líderes y empleados para actuar como mediadores en discusiones y debates también influye en el clima laboral. Un enfoque positivo en la mediación puede facilitar un ambiente de trabajo más colaborativo. (Bustos Fede Gan, 2006)

La prueba de clima laboral de Fede Gan mide las siguientes dimensiones:

### **Clima Empresa**

El clima organizacional es un factor crucial que influye en la motivación, la satisfacción y el rendimiento de los empleados, y puede ser un diferenciador clave para las empresas que buscan mantener una ventaja competitiva en un entorno empresarial cada vez más complejo, el clima Empresa consiste en la percepción que tienen los empleados en relación con la organización en general. (Schneider, 1990, p. 12).

## **El clima Departamento**

El clima organizacional en un departamento es el resultado de la interacción entre los empleados, los líderes y la cultura organizacional, y puede influir significativamente en la motivación, la satisfacción y el desempeño de los empleados, así como en la eficacia y eficiencia del departamento en su conjunto (Litwin & Stringer, 1968, p. 57). Es un factor clave que puede influir en la creación de un entorno laboral positivo y productivo, y puede ser medida a través de indicadores como la satisfacción laboral, la motivación y la comunicación efectiva (Schein, 2010).

## **Estilos de Dirección**

Los estilos de dirección influyen significativamente en el clima organizacional, ya que los líderes pueden crear un entorno laboral positivo o negativo a través de su comportamiento y decisiones. Los estilos de dirección transformacional, transaccional y laissez-faire tienen un impacto diferente en la motivación, la satisfacción y el desempeño de los empleados (Bass & Avolio, 1997, p. 202).

Estos son:

- Transformacional: líderes que inspiran y motivan a sus seguidores.
- Transaccional: líderes que se enfocan en la tarea y el cumplimiento de objetivos.
- Laissez-faire: líderes que delegan y dan libertad a sus seguidores
- Participativos: líderes que involucran a sus seguidores en la toma de decisiones.

Orientado a las personas: líderes que se enfocan en el bienestar y desarrollo de sus seguidores.

Organizaciones que hablan de Clima laboral como la OIT( Organización Internacional del Trabajo), la cual cuenta con relevancia mundial pues después de 1959 junto con la OMS introdujeron el tópico de “ factores psicosociales”, los cuales según ellos impactan de manera significativa en las dinámicas laborales, entre los factores que rastrean, se encuentran: Sobre carga de trabajo , desigualdad salarial , falta de seguridad en el trabajo , problemas en las relaciones de todo tipo y ambigüedades en el turno de trabajo. Otros factores de los que se habla en el libro clima y ambiente organizacional son la satisfacción laboral la cual puede separarse en interna o externa, lo cual indica que en el mejor de los casos los trabajadores deberían percibir realización, así como también valoración en el trabajo cotidiano y en lo que pueden obtener de este, relaciones interpersonales, dichas relaciones se reconocen al ser impactadas por los estilos de liderazgo, teniendo como consecuencias en el caso de falencias en esta área, la orientación del empleado a vínculos no profesionales en su área de trabajo, por último se reconoce el impacto del espacio físico, el cual no se circunscribe al espacio de la organización , sino que presenta incidencia de factores externos a la misma.(Prado, 2014)

### **Clima y su Relación con la Motivación**

Otro de los puntos orientadores del clima organizacional es la motivación; por eso se hace oportuno realizar una descripción de su significado y principales teorías, además de autores y cómo este está directamente relacionado con el tipo de clima que se produce en las organizaciones.

La motivación puede definirse como el conjunto de factores que impulsan a una persona a actuar para lograr sus objetivos y aspiraciones, basándose en la raíz latina "motivus", que significa movimiento. La motivación puede aparecer en una variedad de formas a través de la fuerza que particulariza en cualquiera de sus modalidades, intrínseca y extrínseca. Estas incluyen la

educación, la higiene, la religión y, sobre todo, el trabajo: la vinculación con rendimiento y felicidad laboral. De acuerdo con Hellriegel hay tres elementos que son esenciales a la hora de hablar de motivación. En principio, la intensidad es el esfuerzo, posteriormente la dirección, la cual es el enfoque del primero de los rubros y, para finalizar, la persistencia sería el esfuerzo en cuánto tiempo. Por otro lado, es fundamental que los directivos creen un entorno para inspirar a sus empleados a hacer un buen trabajo (Loayza et al., 2022).

Esta percepción influye en la motivación tanto individual como grupal, estando ligada a cómo las personas se adaptan a las situaciones para satisfacer necesidades básicas y superiores. Como apuntan, Maslow y Herzberg (1959). Según Chiavenato, estas necesidades le generan tensión a la persona; si esta tensión se prolonga, puede generar problemas de adaptación, llegando a una actitud de desinterés y apatía, siendo este producto de un clima desfavorable. Los líderes deben entender la motivación y los factores ambientales. Atkinson afirma que la motivación es un comportamiento impulsado por una situación ambiental específica y las relaciones que se derivan de esta situación. Según Lawler, el factor económico es un motivante importante, pero funciona de mejor manera cuando se relaciona con el desempeño. Las recompensas extrínsecas pueden abordar desde necesidades sociales hasta estima. Por otro lado, el trabajo subcontratado y extensiones de horario mejoran la eficiencia laboral. En este orden de ideas. Si se motiva el sentido del trabajo, se genera el éxito organizacional (Chiavenato, I. 2017).

La motivación se define en el entorno laboral como el impulso que orienta a los miembros de una empresa a realizar las tareas y objetivos establecidos por la empresa. Sin embargo, la productividad está estrechamente ligada a la motivación y se refiere a la eficiencia en la producción de productos tangibles o intangibles de manera efectiva y en el tiempo adecuado. Esta variable se ve afectada por situaciones que van desde la ergonomía de los puestos de trabajo a que tanto énfasis

se hace en el bienestar de los empleados y que tanto esfuerzo se realiza para que este se incremente y se mantenga. Los problemas que afronta la motivación en general apuntan a que los empleadores desean reducir la mayor cantidad de costos posibles a favor de incrementar las ganancias, saboteando en el proceso la meta que buscan conseguir. Esto lo hacen por ejemplo acotando los recursos para que los empleados puedan realizar sus tareas de una manera óptima. La motivación humana es fundamental como impulsora de las acciones individuales en el ámbito laboral. Tanto las necesidades más básicas como las aspiraciones personales, como el reconocimiento o el logro, afectan el desempeño del personal. Las organizaciones se enfocan en satisfacer las necesidades de los clientes como un objetivo principal, porque la motivación conduce a un mejor desempeño, una mayor productividad y un servicio de mayor calidad. (Bohórquez, 2020)

De este supuesto surgen teorías como “la teoría de la equidad en la motivación propuesta por Jhon Stacey Adams en 1963, esta teoría busca abordar como perciben los beneficios los colaboradores en una empresa según los esfuerzos que realizan en las tareas, roles y funciones que tienen, en comparación a lo que hacen sus compañeros , es decir según esta teoría las personas solo realizan un esfuerzo considerable si tienen la percepción de que la recompensa compensa y es mayor a la de sus compañeros, de resto se aplica la misma inversamente proporcional, es a su vez importante que se realice esto para que se de lo que se puede llegar a denominar “ justicia social” , pero aquí se encuentra el punto de mejora del clima laboral, pues en ese orden de ideas si se genera un entorno de recompensas proporcionales a los pares y el esfuerzo de un empleado este mantendrá e incluso mejorara su productividad en teoría. (Bohórquez, 2020)

## **Teorías de la Motivación en el Entorno Laboral**

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, en su libro “motivación y personalidad” este autor nos describe su postulado sobre la jerarquía de las necesidades humanas, describiendo las necesidades según dos categorías las superiores y las inferiores, siendo las inferiores los aspectos fisiológicos y de seguridad los cuales son imperativos para la supervivencia humana y que representan una situación que se debe solucionar lo más pronto posible si no se quiere obtener consecuencias negativas o potencialmente mortales, siendo su contraparte el polo superior de otras implicaciones igual de importantes pero que no representan un peligro directo de supervivencia estas comprenden el afecto, la estima de sí mismo, además de la realización personal. Esta escala o pirámide propone que solo es posible pensar en niveles superiores si los inferiores han sido satisfechos; la relación que tiene esta teoría con el clima organizacional es que todas nuestras metas de los proyectos de vida que construimos las trazamos con relación a un tejido social compuesto por la interrelación entre organizaciones y personas. (Cuello, 2021)

La escuela de las relaciones humanas, desde la cual surge la teoría X y postulada en el año de 1930 por Douglas McGregor, subraya la importancia de las relaciones humanas con la falta de incentivo en el trabajo. Montgomery juega un papel fundamental en el desarrollo de un entorno de trabajo motivador y positivo. Por un lado, la teoría de la gestión X nos presenta empleados inherentemente desmotivados que deben ser gestionados con rigurosidad y dirección constante; en contrapunto, la teoría Y nos presenta a empleados generalmente autogestionados y responsables, los cuales vienen a significar utilidad para su organización; se les da el enfoque de participación y empoderamiento a estos últimos, ya que refuerza su compromiso y motivación. (Lundberg Jiménez, 2023)

## Teoría de Vroom

Hay varias teorías que explican por qué las personas se motivan en el trabajo y la teoría de la expectativa se centra en los aspectos mentales que influyen en la motivación y su conexión entre sí.

En otras palabras, la teoría de la expectativa es un proceso cognitivo reflejado en la motivación, lo que implica que la "fuerza esfuerzo-rendimiento-recompensa" generalmente se cree que vincula la cantidad de esfuerzo que las personas dedican al trabajo, el rendimiento que reciben a cambio y la recompensa recibida basada en estos dos. (Ortiz y Peralta, 2021).

La idea de que trabajando duro lograrán resultados satisfactorios y recibirán las recompensas que buscan motiva a las personas. Victor Vroom fue el primero en desarrollar una teoría de las expectativas en el entorno laboral, que Porter y Lawler luego mejoraron. (Guirado, 2019)

Varias premisas subyacen a esta teoría. En términos de la presente teoría, las personas que ingresan a la organización tienen ciertas expectativas basadas en sus necesidades de motivación y en las experiencias adquiridas anteriormente que, en definitiva, influyen en su comportamiento. También se asume que los seres humanos son "racionales". Por un lado, voluntaria y conscientemente "elige" conducirse y actuar de cierta manera. Por otro lado, cada persona es "libre" en la medida en que puede actuar de acuerdo con sus propios juicios y expectativas comprometidas. Cada individuo en una organización es "racional"; es decir, busca maximizar el propio "patrimonio", mejorando continuamente pistas para identificar y establecer las mejores opciones disponibles. Las decisiones que se toman son racionales, ya que buscan lograr los mejores resultados personales disponibles. (Freire y Díaz Espinosa, 2023)

Otro elemento central de la teoría de la motivación de Vroom es la expectativa. Según Robbins y Judge, la expectativa es la creencia de un individuo de que sus esfuerzos podrían llevar a un mejor rendimiento. En otras palabras, la expectativa es la percepción de un trabajador de que su desempeño incrementado cumplirá con las expectativas del empleador. La expectativa juega un papel clave en la capacidad de un gerente de motivar a sus empleados, ya que la expectativa se considera una función de la percepción, donde la percepción, a su vez, es influenciada por las propias experiencias del individuo. La expectativa es constreñida en un rango de  $[0, 1]$  ¿por qué? Finalmente, la motivación bajo la expectativa oscurecida solo es posible a través de la ecuación de motivación. (Freire y Díaz Espinosa, 2023)

Teoría de los dos factores Desarrollada por Frederick Herzberg (1959), y se tituló "la teoría de la motivación e higiene". Esta nos dice que existen dos aspectos que se reflejan en la motivación y satisfacción laboral. Los factores de higiene en el trabajo, por ejemplo, el pago, la seguridad social, entre muchos otros que sí se ven afectados, generan insatisfacción; igualmente, la teoría nos dice que su presencia no es sinónimo de que esté la motivación laboral garantizada, además de que existen factores motivadores propios de lo que se realiza en la cotidianidad laboral, como el reconocimiento o el logro, éstos llegando a un punto de satisfacción más alto, implicando en el trabajador una mayor responsabilidad. (Madero, 2019)

Herzberg (1959) destaca la importancia de diferenciar entre motivación y acción al señalar que las recompensas externas como el dinero pueden impulsar la actividad laboral pero no generan una motivación auténtica y perdurable en el tiempo. En términos generales, el dinero no tiene un efector perdurable en la motivación; por otro lado, el entorno laboral y sus aspectos como el clima organizacional además del ambiente laboral son más relevantes si se piensa a largo plazo. Para los

empleados que realizan tareas monótonas, las ventajas ocasionales y temporales, como lo pueden ser bonos, aumentos salariales y otros incentivos económicos, suelen funcionar bien para incentivar la motivación a corto plazo, pero no a largo plazo. En general, la teoría de Herzberg (1959) se deriva de un análisis de datos comparativos de muchos estudios que revelan una relación fundamental entre la productividad y las actitudes hacia el trabajo. Además, el teórico designa que primero se debe completar el trabajo de higiene que se ha vuelto menos relevante en los tiempos modernos y llenar el espacio con motivadores. Finalmente, el trabajo de Herzberg (1959) también ha sido confirmado a través de múltiples encuestas interculturales que han proporcionado un apoyo adicional de la teoría en todo el mundo y han confirmado la validez y la necesidad de una comprensión correcta de la motivación para el beneficiario. Éxito empresarial. Por lo tanto, su teoría puede describirse como un enfoque de la formación de los factores beneficiosos y de privación también. (Madero Gómez, 2019)

Conger y Kanungo, en 1998, se preocuparon por abordar el empoderamiento psicológico; ellos proporcionaron un enfoque novedoso para la época: definieron el empoderamiento psicológico como un aspecto principal en el desarrollo del clima laboral, como un proceso que se enfoca en aumentar la autoeficacia. Destacando que es importante la comunicación activa en todos los miembros de la organización para que éste pueda ser posible. (Ravello Joo, 2023)

No solo se ha puesto el foco en los empleados y cómo las actitudes, características, percepciones, hábitos, entre muchos otros factores, aportan al clima organizacional. También diversos autores como Bass, quien desarrolló la teoría del "liderazgo transformacional" en 1985, se orientan al liderazgo como factor clave en el fomento de un clima organizacional óptimo. El estudio de cómo los individuos llegan a desarrollar un estilo de liderazgo que los mueve a

desempeñarse más allá de las expectativas personales y externas. Para esto es pertinente que se dé un desarrollo personal adecuado que se construya bajo las siguientes características:

—Ser modelos para seguir siendo carismáticos, desarrollando confianza entre los colaboradores.

—Generan un sentido de propósito grupal.

—Cultivan la crítica del entorno en búsqueda de un mejoramiento constante, y la autocrítica.

—Se preocupan por las necesidades de su grupo de trabajo y entorno.

Este enfoque es dinámico y humano y va en búsqueda del desarrollo no solo de los trabajadores y del entorno en el que desarrollan sus actividades, sino en el bienestar personal y la efectividad organizacional, es decir, entre los factores que afectan al clima laboral no solo se encuentran la motivación de los empleados, la cultura organizacional o su ADN, sino también el estilo de liderazgo que orienta el grupo de trabajo. (Alcázar, 2020).

#### Medición del clima organizacional

Es fundamental la medición del clima organizacional y esta debe abarcar tanto las opiniones como aspectos físicos y ambientales del lugar de trabajo. Oliver en 2005 ha propuesto la idea de utilizar cuestionarios y encuestas que abarquen interrogantes acerca de las creencias y percepciones del personal. Según Lewin, en 1935, es crucial comprender y evaluar el clima al destacar la importancia de las interacciones entre el individuo y su entorno en su teoría de campo. (García,2020)

Por lo general, se llevan a cabo encuestas enfocadas a los trabajadores, teniendo como propósito evaluar el clima. Esto es importante ya que ayuda a descubrir dificultades, además de áreas de mejora; esto puede impactar en, por ejemplo, el rendimiento de las empresas. Es importante comprender cómo las condiciones de trabajo afectan la motivación y el rendimiento, además de la satisfacción del personal, los cuales constituyen aspectos del clima. Como hemos venido abordando, otros como la estructura organizativa, las relaciones en el lugar de trabajo y el entorno físico constituyen variables para tener en cuenta. Es aquí donde hace aparición la medición en el clima laboral, como herramienta indispensable para identificar áreas de mejora, implementar estrategias para solucionar problemas y fomentar la participación. Mediante el empleo de instrumentos de medición, el análisis del ambiente laboral facilita la implementación de acciones correctivas que pueden potenciar tanto la eficiencia como la satisfacción de los empleados. Para asegurar el buen rendimiento de las organizaciones, es crucial manejar con diligencia la información y los resultados derivados de estas evaluaciones. (Garcia, 2011)

#### Técnicas y herramientas existentes para medir clima organizacional

Las que observan el comportamiento, esta se enfocan en la comprensión de la relación entre el aspecto interpersonal y el crecimiento de los trabajadores en entornos laborales , esto se logra a través de un análisis directo del entorno laboral, otra técnica son las entrevistas directas que se realizan al personal las cuales nos ofrecen aspectos cualitativos de la medición, por ultimo como se ha dicho anteriormente también se utilizan las encuestas o cuestionarios, cuya metodología es la más utilizada pues permite obtener datos cuantitativos de la población de empleados , esto por medio de la aplicación de cuestionarios estandarizados, las mismas se pueden complementar una con la otra y se pueden usar para obtener un panorama más amplio de la medición que se pretende realizar en un contexto específico (Lizcano et al.,2022)

Algunos de los instrumentos que son los recomendados para medir se tratan de, por nombrar los más usados, el cuestionario de Litwin y Stringer, cuyo objetivo es brindar cierta comprensión al estilo de liderazgo y cómo este impacta en el clima. Mide dimensiones COMO la estructura organizacional, recompensa, riesgos, responsabilidad, apoyo por parte de la empresa y conflicto e identidad. Está conformado por 50 ítems utilizando escalas de respuesta con opciones que van de " completamente de acuerdo " a " completamente en desacuerdo " (Lizcano et al., 2022).

Otra prueba que se enfoca en el sistema de gestión es el cuestionario de Rensis Likert (1967) t, cuyo objetivo es conocer cuál es el concepto de los empleados acerca de su situación laboral y en qué ha influido la gestión organizacional en ella; utiliza escalas de cinco puntos que evalúan, por ejemplo, la satisfacción laboral, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, motivación y cultura organizacional. Es importante complementarla con otras escalas para garantizar un panorama más puntual. (Lizcano et al., 2022).

Por otro lado el Test de Clima Organizacional (TECLA) desarrollado por John Sudarsky en 1977, tuvo como propósito medir , por medio de diferentes dimensiones las cuales son por poner un ejemplo la conformidad, la responsabilidad, normativas de excelencia, recompensas, claridad por parte de la organización, calor y apoyo, además de seguridad , las 90 preguntas del test se responden con falso o verdadero, procurando expresar las percepciones de los participantes de una manera directa y simple en la medida de lo posible, este instrumento busca identificar los motivadores que están presentes en el entorno laboral , proporcionando datos que ayuden a mejorar el clima laboral fomentando así un ambiente más productivo y satisfactorio para los trabajadores, Por su parte, la encuesta ECO, escrita por Toro en el año de 1992, tiene como fin evaluar la realidad laboral en la actualidad de la empresa, desde aspectos como las relaciones interpersonales, el estilo

de dirección y relacionamiento y el sentido de pertinencia de los colaboradores en sus empresas. Esta encuesta usa 49 ítems, que se evalúan cuantitativamente mediante la escala Likert; otros instrumentos cualitativos pueden ser de Hernan Alvarez Londoño y el IMCOC. (Lizcano et al., 2022)

## Metodología

**Tabla 1**

*Metodología*

Enfoque	<p>Cuantitativo, este enfoque, según Sampieri (2014), tiene como principal característica centrarse en la recopilación, además del análisis de datos numéricos, rastreando relaciones y hechos generales, esto por medio de datos que se pueden medir estadísticamente. Sus hipótesis pueden recopilarse objetivamente y recopilarse, permitiendo a otros verificar dichos descubrimientos. Con este fin, hace uso de encuestas, cuestionarios entre otros recursos; de esta manera, haciendo más accesible el contraste de sus hallazgos. Este análisis de datos se basa en técnicas estadísticas como las descriptivas o las inferenciales; esto se hace con el fin de señalar inclinaciones y contrastes. En relación con el problema de investigación, este se debe formular de forma clara, estableciendo sus variables. Esto crea un marco teórico firme, y sus ventajas a la hora de investigar son que es objetivo y sistemático. Su desventaja por otro lado es que limita la exploración del fenómeno en cuanto a las vivencias. (Sampieri, 2014)</p>
Método	<p>La investigación de un caso se trata del abordaje de una población o muestra del mismo desde un acercamiento minucioso, con una mirada a tratar de entenderlo o desglosar sus características. (Sampieri,2014)</p>

	<p>Es utilizado en diferentes ámbitos de investigación como el educativo, el organizacional, entre muchos otros pues le permite al investigador analizar un fenómeno en especial exhaustivamente, se utiliza tanto en investigación cualitativa, cuantitativa y mixta. Tiene como principal función indagar sobre las características de un caso en específico. Esto es provechoso para caracterizar diversas situaciones en diferentes contextos.</p> <p>A continuación, los pasos para realizar un estudio de caso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseñar el estudio de caso: para esto se describe la forma en que se va a investigar y el enfoque que se va a utilizar.</li> <li>-Recopilación de información: Se emplean diferentes técnicas de recolección de información.</li> <li>-Análisis de los hallazgos: se examinan los datos y se redactan las conclusiones.</li> <li>-Redacción de un informe: Se documenta todo acerca del estudio y lo que se encontró.</li> </ul> <p>Este es susceptible a clasificarse según como se utilizar, se puede usar como un propósito en si para realizar una descripción exhaustiva del fenómeno, o como una manera de establecer un puente entre lo que se conoce actualmente del mismo y lo que se puede llegar a descubrir. (Ramírez, 2019.)</p>
Técnica	La encuesta estructurada es un instrumento de recopilación de información usada en investigación cuantitativa, la cual tiene una

	<p>delimitación que consiste en estar formada por interrogantes estructuradas. Garantizando respuestas estandarizadas, las cuales ayudan a la comparación y evaluación de los hallazgos, en estas es muy común el uso de la escala Likert para dar un rango de acuerdo o desacuerdo a las preguntas. (Sampieri, 2014)</p>
Alcance	<p>Alcance descriptivo, su objetivo es describir los aspectos representativos de una muestra sin pretender explicarlo, dando una perspectiva general del estado actual, permitiendo que los investigadores se contextualicen acerca de dicha observación y de sus elementos. (Sampieri, 2014)</p>
Fuente	<p>Empleados de Unilasallista desde las siguientes áreas: Servicios Generales, Gestión Humana, Profesores de diferentes facultades, Decanaturas, Servicios de terceros, comunidad empleada Unilasallista.</p>
Muestra	<p>87 empleados</p>
Lineamientos éticos	<p>Anonimato: Cuando realizamos investigaciones, se asegura de que los participantes permanezcan anónimos, protegiendo su identidad y evitando cualquier tipo de discriminación o estigma. (Hoyos,2000)</p> <p>Confidencialidad: Como investigadores, se tiene en cuenta la responsabilidad de mantener los datos que nos brindan los participantes en un lugar seguro, no revelando datos personales ni compartiendo resultados sin autorización explícita (Hoyos, 2000).</p> <p>No maleficencia (no hacer daño): Se debe asegurar de que la investigación no cause daño físico, emocional o psicológico a los</p>

	<p>participantes. Nuestro objetivo debe ser siempre el de beneficiar. (Hoyos, 2000)</p> <p>Retorno social de la información: se destaca la importancia de compartir los resultados de nuestra investigación con la comunidad, de manera que puedan beneficiarse de los hallazgos y contribuir al bienestar social. (Hoyos, 2000)</p> <p>Adicional a esto se solicitó una carta de autorización a Gestión Humana, la misma se aprobó y cuenta con el respaldo de la Corporación.</p>
--	---

**Fuente:** Elaboración propia

### **Estudio de Caso**

De acuerdo con Sampieri (2014), el "estudio de caso" tiene el objetivo principal de poder comprender un hecho o un fenómeno, pero todo dentro de su ambiente natural y específico. Este tipo de método es extraordinariamente beneficioso cuando la interpretación de un fenómeno específico depende extremadamente de interacción y contexto. Los estudios de casos ofrecen excelentes oportunidades para una variedad de estudios de investigación en una amplia variedad de áreas, como la sociología o la psicología. Dependiendo de la naturaleza del caso, esto se puede hacer utilizando este método de recopilación de información, como, por ejemplo: B. a través de entrevistas, documentos, etc. Aunque su diseño es descriptivo, también tiene un propósito exploratorio porque puede servir como base para una investigación más profunda o experimental en los campos de las ciencias sociales, la educación, el marketing y la salud, donde es esencial comprender y documentar varios casos específicos. (Sampieri, 2014)

El concepto de enfoque cuantitativo, en los términos sugeridos por Hernández Sampieri, es un enfoque investigativo que está bajo la recolección y análisis de datos numéricos a través de técnicas estadísticas y matemáticas, que buscan medir y cuantificar fenómenos y variables. Sus características principales incluyen la objetividad, es decir, la minimización de la subjetividad del investigador, dado el uso de herramientas sistemáticas; la utilización de instrumentos estandarizados, como encuestas y cuestionarios, los cuales buscan recabar datos comparables y replicables; el análisis estadístico, herramienta mediante la cual es posible realizar inferencias y generalizaciones en torno a la población alrededor de un tamaño muestral representativo. Por otro lado, plantea hipótesis las cuales son validadas a través de los datos, herramienta que le permite establecer relaciones causales entre sus variables de estudio. (Sampieri, 2014)

Sampieri 2024 establece que el diseño descriptivo es uno de los más utilizados en la investigación, ya que describe a fondo las características de un acto o grupo de hechos. No manipula variables ni relaciones de causa y efecto; se concentra en un qué, cuándo y cómo en una situación particular. La captura del investigador es una representación de la realidad del valle y su esencia; ayudas como encuestas, entrevistas, lectura de documentos, observación, entre otras, pueden ser valiosas. Hasta el método en que se deberían recopilar datos es el caso del investigador y la imparcialidad y la precisión del proceso. Por otro lado, aunque este diseño, históricamente de una naturaleza descriptiva, afirma ser un estudio exploratorio, suelen ser la base de futuras investigaciones experimentales. En las áreas de ingeniería, ciencias sociales, educación, marketing y salud, algunas situaciones están dominadas por el conocimiento sobre el cómo en lugar de por qué. (Sampieri, 2014)

La técnica de recolección de la información es el Cuestionario de clima laboral de Federico Gan. Usado en una muestra de 10 empleados de la población de colaboradores de diferentes

departamentos, se medirá el clima laboral según la teoría de Fede Gan, cuyo instrumento aborda las siguientes dimensiones: Clima empresa, Clima departamento, Estilos de dirección. El cuestionario se aplicará de manera virtual y se asegura el anonimato de los participantes para conseguir respuestas imparciales. Los datos obtenidos se analizarán por medio de Excel, y se redactará un informe indicando los hallazgos que más sean relevantes según la teoría de Fede Gan. Por último, se propondrán recomendaciones a la organización.

### **Limitaciones Metodológicas**

Sampieri 2018 dice que es fundamental darse cuenta de que la caracterización del clima laboral a través de la Encuesta y cuestionarios está asociada a sesgos y limitaciones. Estos incluyen, entre otros, la subjetividad inherente a la percepción de un individuo, la falta de sinceridad de las respuestas y la influencia de factores no relacionados en el juicio climático. Además, la muestra no se elige al azar y, por lo tanto, probablemente no sea imparcial, lo que pone en duda la validez y confiabilidad de los resultados. Otra desventaja es que la caracterización del entorno laboral no es profunda y detallada en cuanto a los datos recopilados. Los cuestionarios y encuestas a menudo omiten ciertos detalles en términos de la experiencia real de los trabajadores. (Sampieri, 2018)

Entre las limitaciones metodológicas de este estudio se encuentran:

- La subjetividad de los respondientes en la encuesta de clima laboral.
- La falta de sinceridad en las respuestas debido a la influencia de factores externos.
- La falta de profundidad en la recopilación de datos.
- La posible falta de representatividad de la muestra seleccionada.

Las Categorías de evaluación según Federico Gan Bustos son:

### Gráfica 1

*Focos Según Gan*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Federico Gan Bustos (2006)

Escala de valores corresponde a escala tipo Likert de 1 a 5 siendo:

1. Muy de acuerdo.

2. De acuerdo.

3. Algo en desacuerdo

4. Totalmente en desacuerdo

5. Total desacuerdo

## **Criterios de Calificación**

Cuanto mayor sea la puntuación numérica, en cualquiera de los focos peor será el clima siendo los focos (clima empresa, clima departamento, clima dirección)

La comparación de los resultados (medias de las puntuaciones) del “foco” A (Clima empresa, con el foco “B” Clima Departamento, permite valorar si percibe el clima empresa, más o menos positivo que el clima departamento

En caso de que el clima en el departamento sea menos positivo que en el conjunto empresa, implicaría preguntarse acerca de las razones de esa mayor negatividad en su propio ámbito y de la oportunidad de construir un plan de mejora.

Los resultados en Clima dirección, foco “C”, en el caso de que sean más negativos que los otros dos focos indica que los estilos de dirección están, muy probablemente, contribuyendo a crear clima negativo en la organización

### Análisis de Resultados

La población de empleados de Unilasallista corresponde de 255 se tomó una muestra de 87 empleados que representan el 34,1% de la población, entre los que se encuentran: Personal administrativo, Docentes (tiempo completo y cátedra), Servicios generales (Personal de aseo) entro otro tipo de personal como, personal de mantenimiento de equipos electrónicos, diferentes empleados, centro de idiomas, centro de laboratorios.

**Tabla 2**

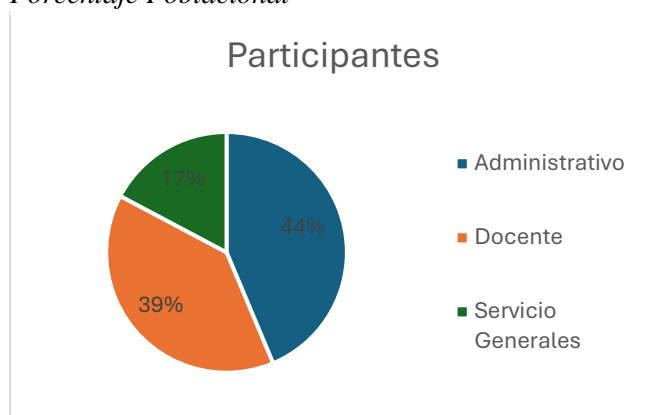
*Muestra Filtrada Por Área*

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Administrativo</b>	38
<b>Docente</b>	34
<b>Servicio Generales</b>	15
<b>Total, general</b>	87

**Fuente:** Elaboración propia

## Gráfica 2

### Porcentaje Poblacional



**Fuente:** Elaboración propia

### Clima empresa

En relación con el objetivo 1 “Identificar la percepción de los trabajadores en relación con la empresa”, se encontró que la percepción sobre el clima laboral en la empresa es moderadamente positiva, con un promedio de 17,38 sobre 40. En lo referente a los resultados encontrados, la diferencia como se describirá a continuación radica en la percepción según el tiempo laborado, pues el clima empresa tiende a empeorar con el tiempo de servicio:

Basados en Herzberg (1959), según los resultados se puede inferir que los factores de higiene y motivadores se ven reflejados en la satisfacción laboral, es decir que los factores higiénicos se ven predominantes, los cuales, según esta teoría, corresponden a el salario y beneficios económicos, condiciones de trabajo, políticas y procedimientos, relaciones interpersonales, seguridad laboral (Madero Gómez, 2019), debido a que son los que primero se evidencian en el tiempo en que se pertenece a una organización, pero los factores motivadores son los que se concentran en la tarea como principal motivación y no otros intereses, son los que

posiblemente estén requiriendo un refuerzo, debido a que el promedio tiende a aumentar con el tiempo. Esto contrasta con los hallazgos debido a que el personal de servicios generales asociado a tareas más monótonas y repetitivas presenta mejor promedio en los tres focos de clima comparado con las otras dos áreas de la medición.

Gan (2006) habla de que el clima es funcional cuando la percepción del personal evidencia resultados bajos en el cuestionario, de lo contrario, si son problemáticos, es decir que se muestran altos, pueden incidir en la productividad y el bienestar de los trabajadores; por lo tanto, podría ser relevante incentivar la comunicación asertiva entre departamentos y promover un entorno confiable y cercano. La manera en que se gestionan conflictos y las relaciones interpersonales influye en la percepción, por otro lado, el estilo de liderazgo que consulta y convence, puede verse reflejado en un clima más positivo en contraposición a el estilo que solo da órdenes.

También Gan Bustos y Gaspar Berbel (2011) hace énfasis en su libro “Manual de recursos humanos”, acerca de la pertinencia de este concepto, pues el clima empresa positivo es directamente proporcional a la cooperación, la capacidad creativa, y el compromiso de los empleados con la organización; por otra parte, un clima negativo trae diversas consecuencias como la falta de motivación, un alto grado de estrés, y altos índices de rotación de personal. (Federico Gan Bustos & Gaspar Berbel Giménez, 2011)

Según la calificación del cuestionario del autor Federico Gan Bustos, el total general de Clima empresa (17,38) es bajo-moderado. Esto para Herzberg (1959) significa que los miembros de la organización están satisfechos en aspectos básicos de su entorno laboral, sin embargo este autor también afirma que esto no representa que se encuentren motivados, pues como describe en el segundo factor de la teoría de los dos factores, una organización que se oriente a un estilo

empresa higiénico y descuide la motivación intrínseca de la tarea, es decir que no use la tarea para estimular a los empleados a largo plazo puede afectar la satisfacción laboral.

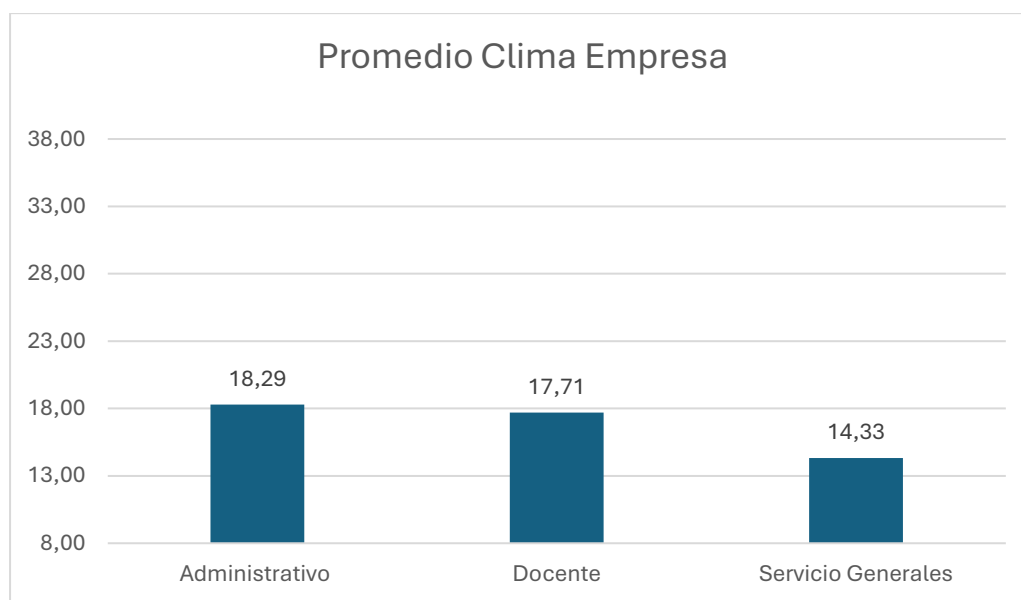
Al analizar el resultado de Clima empresa segregado por áreas, se encuentra que el área administrativa presenta una calificación de 18,29 (alto-moderado) lo que evidencia que los empleados están satisfechos con su trabajo y perciben oportunidades de crecimiento, esto corresponde a los factores higiénicos de salario y seguridad. En diálogo con la teoría dichos resultados indican que los factores asociados a la motivación se encuentran casi presentes, lo que quiere decir que el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento son percibidos por los empleados, pero no en la totalidad de la experiencia laboral dentro de la empresa,

Los docentes con un puntaje de 17,71 en el foco Clima empresa, exponen que los factores higiénicos de salario y seguridad se encuentran cubiertos, los factores de motivación están presentes, pero no llegan al puntaje más alto que correspondería a 8 siendo 40 la valencia más negativa. Retomando la teoría de Herzberg (1959) los factores de motivación que corresponden al reconocimiento y las oportunidades de crecimiento se encuentran presentes, pero no son óptimos.

En cuanto a servicios generales, en este foco su puntaje corresponde a 14,33 mostrando que los factores de higiene se encuentran acercándose al grado óptimo, y se evidencian altos niveles de satisfacción.

### Gráfica 3

#### Promedio Empresa



**Fuente:** Elaboración Propia

Esta gráfica nos indica que la puntuación relacionada con el Clima Empresa aumenta ligeramente en los empleados con menos de 1 año (15) y que la puntuación va aumentando en los empleados de 1 a 5 (16.13%) y en los empleados de 5 a 10 años logra su mayor aumento con 19.15 y disminuye levemente en empleados con más de 10 años en la organización con 18,58.

Si retomamos la teoría de las necesidades existenciales (ERG) del autor Clayton Alderfer, expuesta por Angulo (2023), el cual propone que en factores de tiempo se puede analizar según:

Existencia” E”): La cual corresponde a necesidades básicas que están relacionadas con la supervivencia y el bienestar

Relaciones” R”: Necesidades sociales relacionadas con las relaciones interpersonales y la dinámica entre miembros de la organización.

Crecimiento “G”: necesidades de desarrollo y realización personal.

Es pertinente este autor por que en su teoría nos indica que los empleados cambian de necesidades a lo largo de la pertenencia a una organización, la misma debe modificarse según estos requerimientos para que factores del clima laboral como la satisfacción o motivación no se vean afectados, a la luz de esto entonces se puede argumentar que:

-En empleados de menos de 1 año cuyo promedio se sitúa en (15) las necesidades de existencia se encuentran cubiertas, las relaciones interpersonales se establecen adecuadamente, y la percepción de crecimiento se vislumbra amplia.

-En empleados de 5 a10 años cuyo promedio es (16.13) las necesidades de relaciones están siendo cubiertas junto con las de socialización, sin embargo, el tercer aspecto de esta teoría que es el crecimiento empieza a verse afectado, pues en el análisis comparativo de lo que se puede interpretar de este autor acerca de los resultados vemos que en relación con el grupo anterior la puntuación de clima empresa empieza a verse afectada.

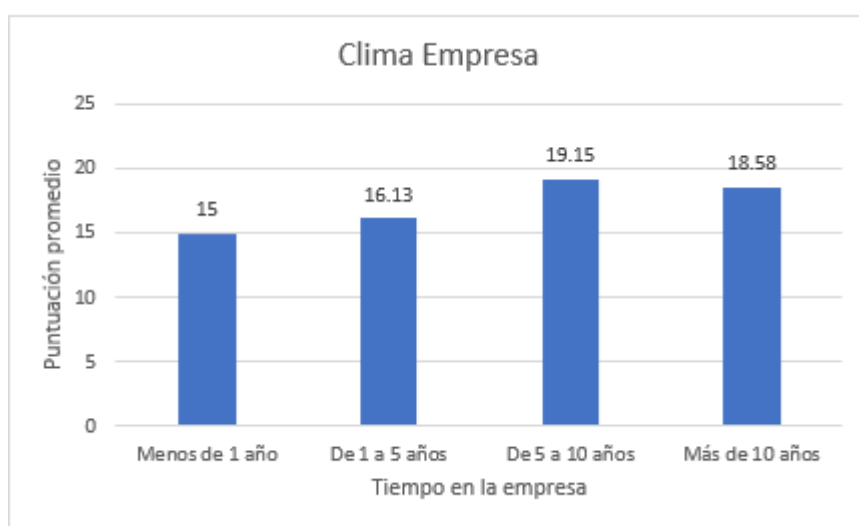
-En empleados de 5 a 10 años cuyo promedio es (19.15) los factores de crecimiento no están totalmente cubiertos, es decir empleados de mayor tiempo pueden estar orientándose por nuevos desafíos y buscando oportunidades de desarrollo.

-En empleados de más de 10 años cuyo promedio es (18,58) lo que indica que al pasar el promedio del grupo anterior puede tender a mejorar las percepciones en E, R, Y G. (Angulo, 2023)

En conclusión, los empleados muestran una aceptación general en el Clima empresa, sin embargo, hay diferentes áreas en las que se debe trabajar para mejorar esta percepción. Como resultado tenemos que entre más tiempo se ha laborado en la empresa el grado de satisfacción se reduce levemente. Aunque el departamento de servicios generales por otro lado muestra resultados más positivos que los demás grupos, pese a que la teoría de Herzberg (1959) apunta en que el énfasis debe estar en la tarea que se realiza para encontrar resultados más positivos en el clima empresa. Se encontró que los empleados nuevos son los que presentan mejor Clima empresa lo que indica que están más satisfechos y perciben oportunidades de crecimiento. Según las teorías de Herzberg (1959) y Alderfer, la organización requiere focalizarse en mejorar las condiciones de trabajo y motivar a los empleados, centrándose en los que llevan mayor tiempo en la organización, Según Fede Gan (2006) se debe hacer énfasis en el reconocimiento y el buen clima empresa.

#### Gráfica 4

##### *Clima Empresa Tiempo*



**Fuente:** Elaboración Propia

### Clima departamento

En continuidad con el objetivo 2, “Describir la percepción de los trabajadores en relación con su departamento”, el clima es moderadamente positivo debido a que cuenta con un promedio de 15.80 en Clima Departamento siendo el máximo 40, ya que entre menor es la valencia numérica mejor se encuentra el foco que se está evaluando, en este caso Clima Departamento. En este foco es evidente la variabilidad de las dinámicas internas, esto corresponde a factores como la comunicación interna que se da entre áreas, por ejemplo.

Retomando a Chiavenato (2017) El clima organizacional es lo que se obtiene del diálogo entre las necesidades de cada empleado y las metas empresariales, como cada área cuenta con sus particularidades, motivaciones y situaciones específicas que le brinda satisfacción y un rendimiento asociado a las tareas generales y específicas, según este autor siempre obtendremos una variabilidad en los resultados. En este orden de ideas, al extraer la medición de Clima Departamento, lo que nos dice este autor de los resultados es muy similar al pensamiento de Gan sobre el Clima Departamento, quien nos presenta el Clima Laboral desde la metáfora del sistema meteorológico, es decir se comporta tanto en sus partes como en su conjunto, razón por la cual cualquier variable impacta positiva o negativamente, ya sea en un área concreta o en la percepción general. Es decir que si un departamento percibe una disminución en sus incentivos económicos esto impacta directamente la motivación de los empleados de esta área, ya sea porque, como se ha puntualizado en el análisis del foco anterior, este departamento tienda a relacione con la tarea como factor higiénico, más que como estimulación cognitiva , o por otra parte esta situación corresponda a una percepción disminuida de la justicia , puesto que se ha disminuido los incentivos económicos para esta área y no para las demás.

Según otros autores como Litwin y Stringer (1968), los cuales orientan desde sus postulados centrados en la satisfacción o no satisfacción de las necesidades laborales, existen en este caso algunas carencias, lo que puede ser negativo tanto para este foco como para los demás, dado que la tendencia es a empeorar el Clima con el tiempo y se puede dar como consecuencia un estado de impotencia, de no generarse acciones correctivas en los diferentes departamentos desde sus particularidades y necesidades específicas.

Al analizar los resultados del Clima departamento segregado por áreas podemos evidenciar que el área de Servicio Generales presenta el mejor Clima Departamento con un promedio de 14.80 puntos. Un resultado positivo en este sentido según Herzberg (1959) puede dar cuenta de un área que está centrada en factores motivacionales más propios de la tarea como factor de crecimiento y no en los resultados externos a esta, como pueden ser los económicos. Esto se puede deber a que existen otros factores positivos que están influyendo para que la percepción en esta área sea significativamente más positiva sobre las demás, algunos factores pueden ser disminución en la rigurosidad en las tareas, flexibilidad en las tareas, un ambiente relacional más positivo entre los miembros de esta área.

Según Vroom (1964) en la teoría de la expectativa, las valencias que un área en su conjunto y los empleados desde su individualidad estén percibiendo como atractivas están teniendo más peso sobre las que pueden estar percibiendo como negativas. Algunas valencias positivas pueden ser: Ascensos, aumentos salariales, reconocimientos, oportunidades de capacitación, autonomía, cooperación, beneficios propios de las leyes y entes reguladores del trabajo para el lugar específico en el que se labora como lo son seguro médico, pensión, entre otros; por el contrario, cuando se habla de valencias negativas se hace alusión a: despidos, bajo salario, ambigüedad en las funciones, inflexibilidad horaria, percepción disminuida del reconocimiento, conflictos

con los compañeros, ambiente laboral demandante con estresores muy marcados, entre otras, relacionadas con la falta de creatividad y el crecimiento personal. Estos resultados en el área de Servicios Generales indican que las valencias positivas de la teoría de Vroom (1964) están más presentes que las negativas.

En contraste con el área anterior el departamento docente presenta, la puntuación más alta con 16.47 puntos, si se retoma a Herzberg (1959) de este resultado, se afirma que el departamento docente presenta una tendencia a un estilo higiénico, el cual está orientado a centrarse en factores externos a la tarea para lograr motivarse que en la tarea en sí misma.

Las valencias de Vroom (1964) en esta área están levemente más inclinadas a encontrarse con valencias negativas, aunque no hay mucha desviación entre los tres departamentos en los resultados obtenidos esta diferencia de puntos entre las demás áreas tiene implicaciones en el clima laboral. Una variable presente en Unilasallista que afecta a los docentes es el tipo de contrato que estos presentan, esta contratación está sujeta a la cantidad de matrículas que existan sobre una materia en específico, esto representa una rotación de personal, es decir entre los 139 docentes, 74 son de catedra obra labor, sujetos a rotación y 65 son de tiempo completo, teniendo esto como base se puede dar cuenta de que este factor en el cuestionario pudo estar presente a la hora de obtener respuesta de la percepción del clima laboral, estos datos fueron consultados a fuentes de contratación de personal y están sujetos a cambios, corresponden al mes de octubre 2024-2.

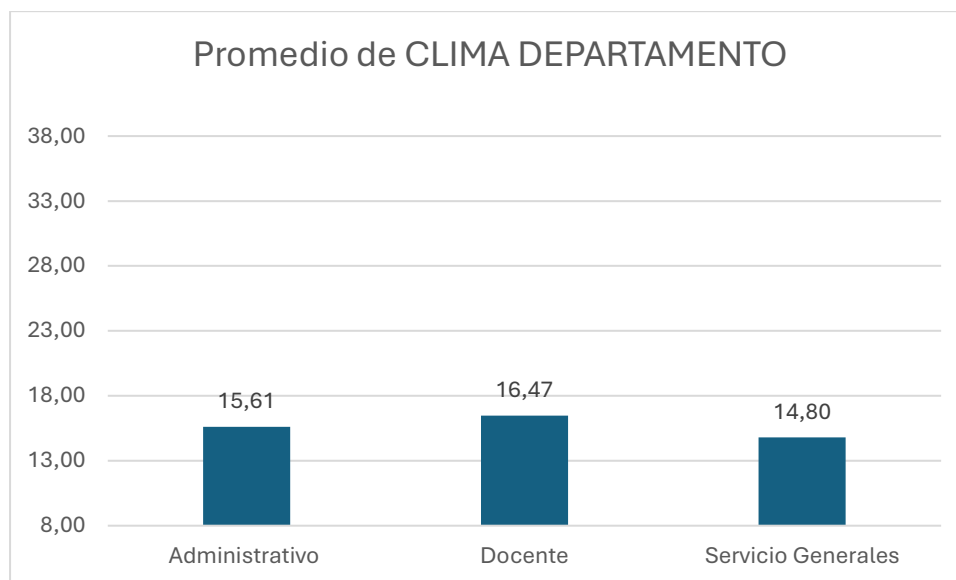
En una línea similar se encuentra el área administrativa, en los resultados de esta área es contrastante con la teoría de Herzberg(1959), ya que la teoría orienta a que los departamentos con tareas más estimulantes cognitivamente y exigentes son las que en general se inclinan a desarrollar motivadores sobre la tarea que se realiza, en estos resultados que fueron

15.61 puntos, se evidencia una contradicción con la teoría, aunque levemente, estos resultados implican una tendencia. La teoría de Vroom(1964) puede estar inclinada en este caso a valencias negativas, sin llegar al peor resultados posible, siguiendo en este orden de ideas se puede puntualizar que valencias negativas como los factores estresores propios de las tareas administrativas pueden influir en esta percepción, adicionalmente este autor nos ofrece una perspectiva en que los factores neutrales: Ubicación geográfica, reorganización de áreas, cambios en políticas o procedimientos , en horarios y nuevas tecnologías pueden amplificar la percepción sobre estas valencias, como en el caso anterior si se quiere rastrear y puntualizar la variable que es diferenciadora en este caso, es objetivo realizar diferentes mediciones que brinden información adicional, la cual de otros datos y características sobre el problema que se puede estar presentando en esta área en particular y como esto se evidencia cuando se compara con los demás departamentos.

Estos resultados también contrastan con Brunet (1987) el cual no dice que la percepción que puede tener un empleado sobre el clima de un departamento suele no ser idéntica a los otros departamentos, diferenciándose en si el departamento es Esta( administrativos) u operativo, siendo que los primero pueden poseer cierto grado de autoridad y presentar una percepción más positiva del clima que los operativos, encontrándose los de Estaf más implicados en las políticas y decisiones corporativas, siendo esto motivo para estar más en sintonía con una visión favorable de la organización.

## Gráfica 5

### *Promedio Clima Departamento*



**Fuente:** Elaboración Propia

Ahora se tomará en cuenta el factor del tiempo, y se mostraran los hallazgos los cuales fueron:

-Los empleados miembros con menos de 1 año en la Corporación presentan la mejor percepción del Clima Departamento (14.57 puntos), esta percepción se ve afectada entre los empleados que llevan entre 1 a 5 años los cuales presentan (14.57 puntos), esta tendencia continua en empleados de 5 a 10 años de permanencia con (16.5 puntos) y se presenta parecida en empleados con más de 10 años de permanencia con (16.54 puntos).

Desde Herzberg(1959) se puede argüir que los factores higiénicos en las organizaciones aunque sean fuertes y presentes no son suficientes para mantener la motivación a largo plazo, en estos resultados queda evidente la aproximación a lo que dice la teoría de los dos factores, si se desea disminuir esta inclinación es pertinente fortalecer los factores motivadores, en ese

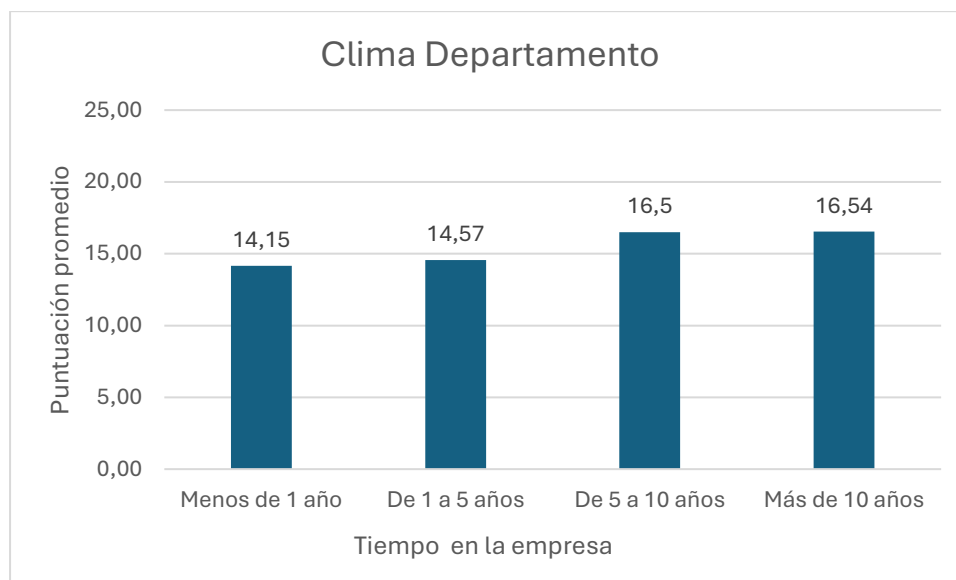
orden de ideas se puede afirmar que según este autor los resultados apuntan a que los factores higiénicos están más presentes que los motivacionales y por eso es probable que se den dichos resultados.

Maslow (1943) por otra parte puede constatar que con esta afectación en el tiempo, en los departamentos puede implicar que las necesidades más básicas se encuentran cubiertas es decir las de seguridad, además de las fisiológicas, no obstante las de nivel superior probablemente no se encuentren satisfechas, dichos postulados en la teoría de Maslow nos dicen que los empleados se ciñen a la satisfacción de necesidades cada vez más altas según avanza su carrera, lo que puede indicar que según vayan adquiriendo antigüedad los empleados en la Corporación su percepción del crecimiento puede verse reducida, aunque estos resultados indican la inclinación, puesto que en general según Gan son buenos resultados en general.

Complementando con lo anterior Aldefer (1972) puede indicar que la reducción en la satisfacción laboral con el tiempo laborado es posible que se deba a que los factores E, R, y G no se estén satisfaciendo completamente, es un faro orientador con respecto a las variables que pueden estar viéndose afectadas en los diferentes focos.

## Gráfica 6

### *Clima Departamento Tiempo*



**Fuente:** Elaboración Propia

La percepción de Clima Departamento es en general positiva, aunque con cierta variabilidad entre las áreas, esto según el tiempo de antigüedad, un indicador de esta situación puede tratarse de la rotación de personal y motivación, esto es más evidente en el área docente que en cualquiera de las demás, se evidencia también que la motivación y satisfacción que se inclina a disminuir en particular después de 5 años, lo que puede ser foco de discusión en materia de que necesidades están o no cubiertas en cada área para que se muestre este resultado.

### Estilos de dirección

En relación con el objetivo 3, “Analizar los estilos de dirección en la Corporación Unilasallista durante el semestre 2024-2” Se encontró que los estilos de dirección son moderadamente negativos, esto basándonos en que el resultado de la encuesta puntúa un promedio de 12,64 en Clima dirección si tenemos en cuenta que 30 corresponde a la puntuación

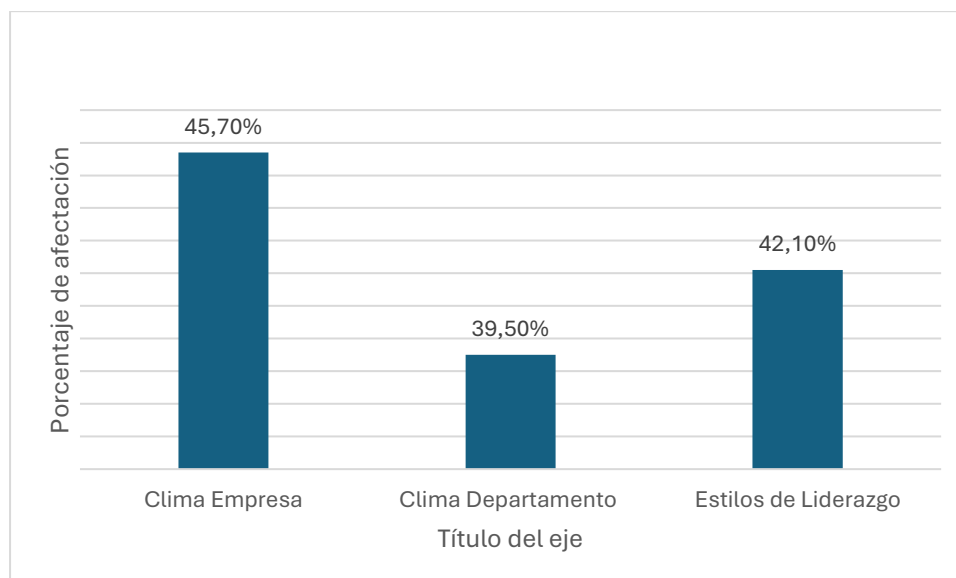
máxima posible nos indica que el 42,1% de las respuestas sitúan al Clima dirección como el más afectado, esto nos indica que es un área de mejora importante, en contraste los otros focos presentan en relación con la escala 8-40, Clima Empresa (45.7%) siendo el más afectado el área administrativa y el Clima Departamento (39.5%) siendo el más afectado el área docente.

Según autores como Blake y Mouton (1964) estos resultados pueden indicar un estilo de dirección en la zona “promotor de tareas” el cual está centrado en la producción por sobre otras necesidades, como puede ser según estos autores “líder de equipo” el cual está centrado en las necesidades de las personas, esto en el contexto Enel que se sitúa la corporación puede tener sentido, ya que las instituciones educativas suelen orientarse por promover estrategias y buscar resultados que estén centrados en diversos factores como, la imagen de la empresa, los resultados en comparación con sus competidores y la cantidad de egresados por poner un ejemplo, si retomamos otro autor centrado en los estilos de liderazgo como lo es Likert (1961), se puede argumentar que el sistema predominante es el 1 (autoritario) en contraste con el sistema 4 (participativo).

McGregor en su teoría de los estilos de dirección(1961) es probable que oriente estos resultados a un estilo propio de la teoría x la cual consiste en un liderazgo cuyas principales características son el control y la autoridad, y esto según él se debe a una desconfianza intrínseca de la dirección a los empleados, ya que la percepción de este es que los mismos deben ser controlados y sus tareas deben ser sistematizadas de tal manera que no se dé lugar a traicionar la confianza que en la teoría y el líder deposita ciegamente en los empleados.

## Gráfica 7

### Porcentaje Clima Departamento



**Fuente:** Elaboración Propia

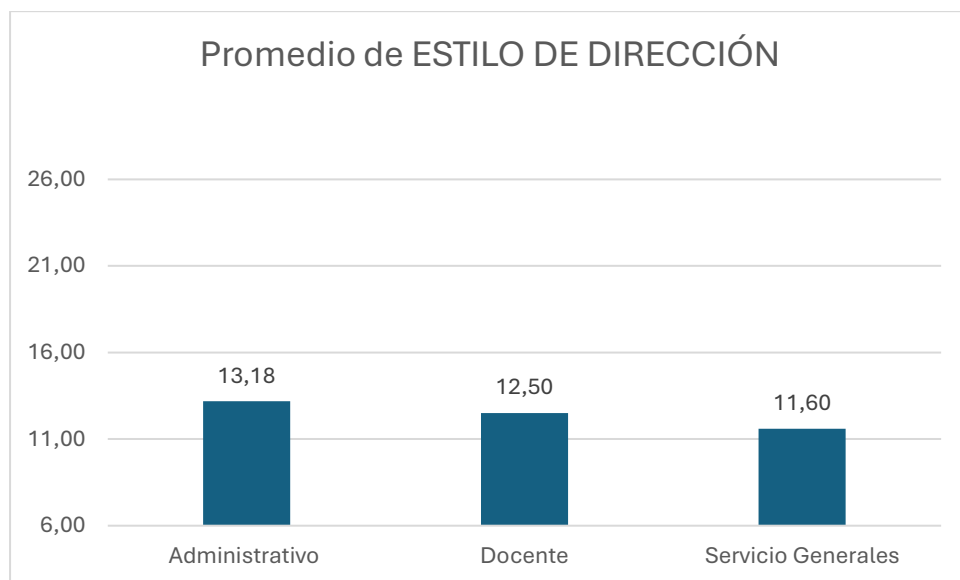
Ya analizando los resultados por área nos indican que el departamento de servicios generales son los que presentan mejor resultado con un promedio de (11.60 puntos), luego el departamento docente (12.50 puntos) y el administrativo es el que presenta el promedio más alto con (13.18 puntos), lo anterior es susceptible de ser analizado frente a los diversos autores que se han trabajado. Según Chiavenato (2017) en cuanto a estilos de liderazgo, existen diversos estilos de liderazgo principales los cuales son, el autoritario, el democrático y el delegativo, así como también otros como el directivo, el orientado a objetivos, el participativo, el transformacional esto representa un plano general para situar los resultados.

En base a lo anterior, el estilo de liderazgo presente en el área administrativa es autoritario o directivo tomando como referencia los resultados para esta área (13,18 puntos), lo que puede

representar una percepción con inclinaciones desfavorables en esta área en concreto. Podemos añadir según Chiavenato (2017) el estilo de liderazgo autoritario trae como consecuencias por nombrar alguna desmotivación, además de resistencia a las tareas.

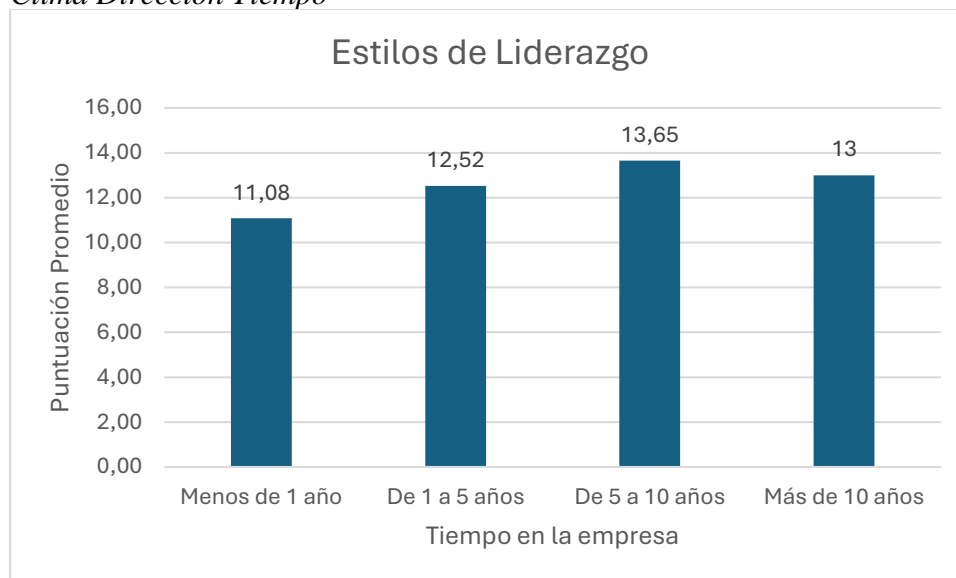
En el área docente representa un estilo de liderazgo que tiende más a objetivos con un promedio de (12.50 puntos), esto puede reflejar la orientación de este departamento a trabajar por objetivos. Este estilo de liderazgo se enfoca en la productividad, pero deja de tomar en cuenta las necesidades de los empleados, lo que puede ser contraproducente y negativo según lo anterior.

En el área de Servicios generales se puede evidenciar según la teoría un liderazgo inclinado al participativo o transformacional con (11.60 puntos), indicando un estilo enfocado a presentar motivaciones intrínsecas y extrínsecas, presumiblemente guiadas por la percepción del estilo de liderazgo presente en los miembros de este departamento. Este estilo de liderazgo es probable que genere índices más altos de motivación entre los empleados y posiblemente por esto se den estos resultados.

**Gráfica 8***Promedio Dirección***Fuente:** Elaboración Propia

## Gráfica 9

### *Clima Dirección Tiempo*



**Fuente:** Elaboración Propia

Basándonos en los datos encontrados y retomando el marco teórico podemos afirmar que:

Según Schein (1992), el clima es directamente proporcional a que tan fuerte es la cultura según aspectos como el ADN, la identidad institucional y las políticas organizacionales.

Según Likert 1967, el uso de esta escala fue acertado pues nos brindó un acercamiento a los focos que se pretendieron medir, con resultados que pueden ser analizados y comparados con otras caracterizaciones y estudios similares, representando que el criterio de replicabilidad puede ser cumplido.

Según Maslow 1943, podemos inferir que las necesidades básicas están cubiertas, se debe revisar y plantearse la posibilidad de trabajar sobre clima dirección para mejorar el clima laboral, esto según lo encontrado en clima empresa.

Según McGregor 1960. Lo hallado indica que los estilos de dirección se orientan a la teoría X, esto según lo encontrado en clima dirección. Esto contrasta con los hallazgos debido a que el personal de servicios generales asociado a tareas más monótonas y repetitivas presenta mejor promedio en los tres focos de clima comparado con las otras dos áreas de la medición.

Según Blake y Mounton 1964, se puede deducir que los líderes de Unilasallista se pueden estar orientando ligeramente a un estilo de producción, esto según lo encontrado en clima dirección. (dirección autoritaria, se enfoca en la producción, pero descuida las necesidades de sus empleados).

**Tabla 3**

*Análisis Por Área*

<b>Área</b>	<b>Promedio de CLIMA EMPRESA</b>	<b>Promedio de CLIMA DEPARTAMENTO</b>	<b>Promedio de ESTILO DE DIRECCIÓN</b>
<b>Administrativo</b>	18.28947368	15.60526316	13.18421053
<b>Docente</b>	17.70588235	16.47058824	12.5
<b>Servicio Generales</b>	14.33333333	14.8	11.6
<b>Total, general</b>	17.37931034	15.8045977	12.64367816

**Fuente:** Elaboración Propia

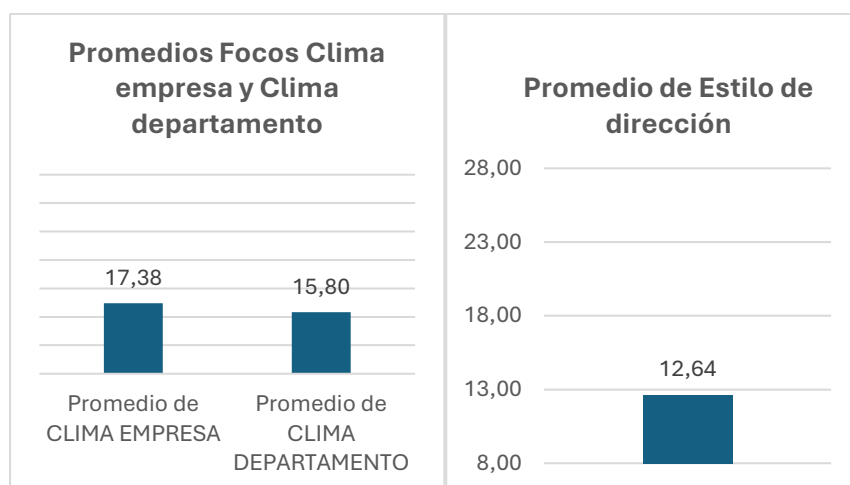
Los siguientes resultados son susceptibles de interpretación basándonos en las tablas anteriores.

-El personal de servicios generales representa promedios más positivos en los tres focos, siguiéndole personal docente y finalizando con administrativo.

-En el clima departamento, el personal docente presenta mejor puntuación con respecto al personal administrativo

### Gráfica 10

#### Resultados Promedios



**Fuente:** Elaboración Propia

Teniendo en cuenta que, según el autor, los focos Clima empresa y Clima departamento puntúan en una escala entre 8 y 40, y que por el contrario el foco Estilos de dirección cuenta con una calificación en una escala entre 6 y 30, en las gráficas se puede evidenciar que el promedio del foco Clima empresa en comparación con el Clima departamento presenta mayor afectación.

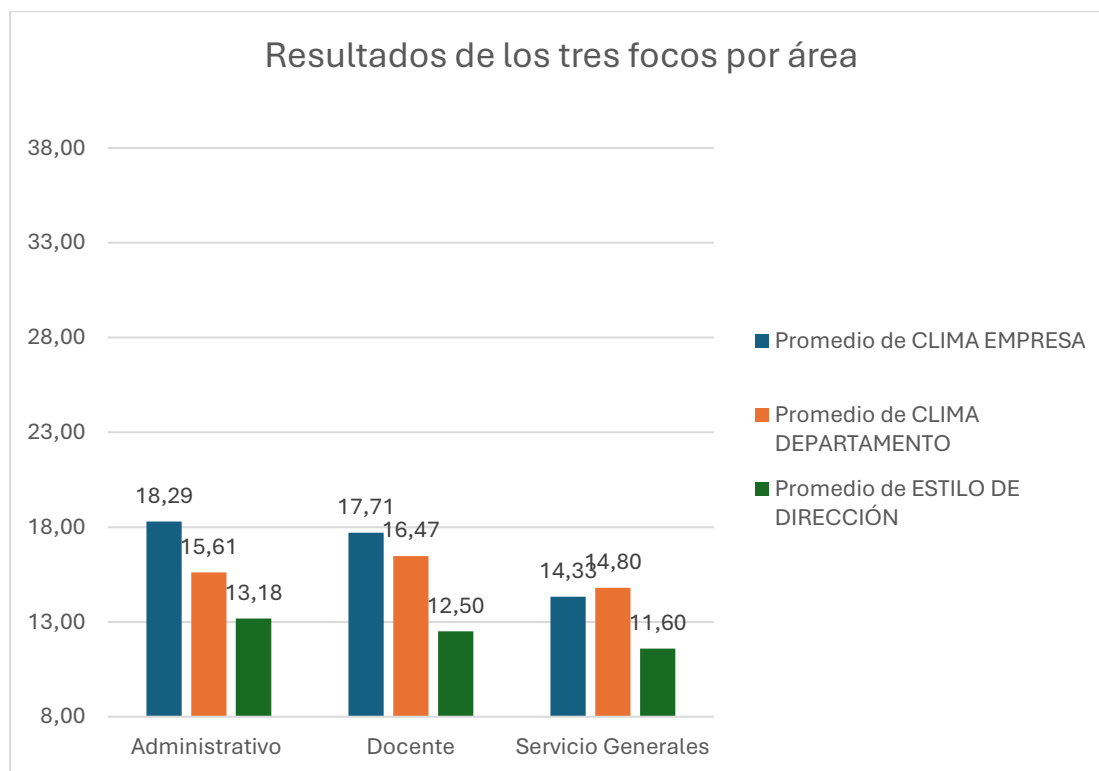
En comparación con los tres focos, Clima Departamento es el foco que se encuentra intermedio, es decir que el clima empresa

así se puede interpretar que la percepción de los empleados en las diferentes áreas es más positiva que en el Clima Empresa que es el foco más general siendo los promedios en Clima Empresa 17.38 puntos, en Clima Departamento 15.80 puntos, y en Estilos de liderazgo

12.64 puntos, para generar un contexto de estos resultados hay que tener en cuenta que este último se evalúa en la escala de puntos 6-30, siendo 6 la valencia más positiva y 30 la más negativa.

### Gráfica 11

*Resultados por los Tres Focos*



**Fuente:** Elaboración Propia

-Clima empresarial correspondiente a 17.38 siendo 40 la mayor puntuación posible.

-Clima departamento correspondiente a 15.80 siendo 40 la mayor puntuación posible.

-Clima Dirección correspondiente a 12.64 siendo 30 la mayor puntuación posible.

**Tabla 4**

*Mayor y Menor Puntaje*

<b>Clima</b>	<b>Puntaje obtenido</b>	<b>Mayor puntuación posible</b>
Clima empresarial	17.38	40
Clima departamento	15.80	40
Clima Dirección	12.64	30

**Fuente:** Elaboración Propia

## Conclusiones

A continuación, se presentan conclusiones en relación con el objetivo general y en discusión con los antecedentes de la investigación.

En relación con el objetivo general, “Caracterizar el Clima Organizacional de Unilasallista”, se encuentra que el promedio de las respuestas del cuestionario resulto en 17,38 en Clima Empresa, 15,80 en Clima Departamento y 12,64 en Clima Dirección, sugiriendo así que bajo un panorama general los empleados presentan una percepción moderadamente positiva del clima laboral en la empresa, lo que en comparación con la medición que arroja el clima departamento y clima dirección apunta a que estas variables deben ser mejoradas.

Si tenemos en cuenta los resultados generales podemos deducir que:

El 70% de los trabajadores tienen una percepción positiva del clima organizacional.

El 20% tiene una percepción neutral.

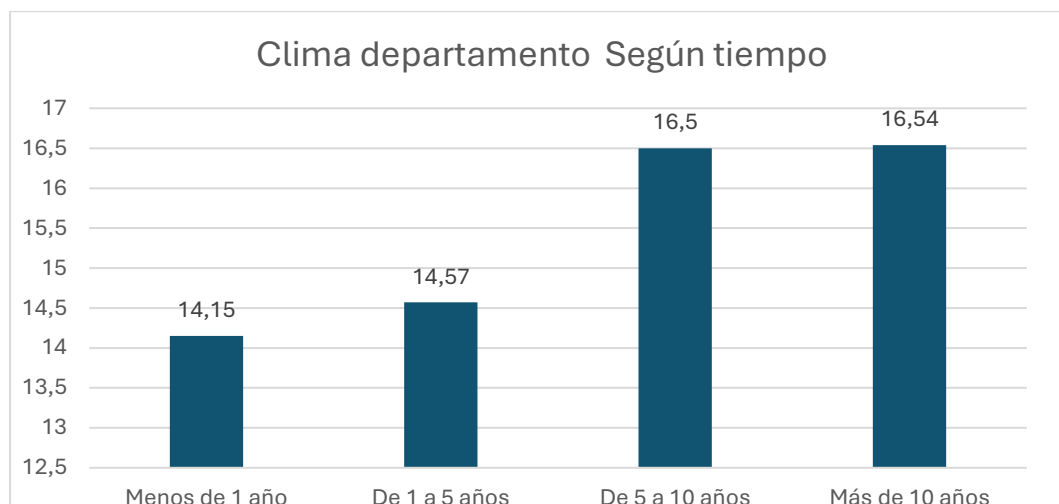
El 10% tiene una percepción negativa.

Hallazgos significativos

2)El clima departamento empeora con el tiempo que ha laborado la persona

## Gráfica 12

### *Clima Departamento Tiempo*



**Fuente:** Elaboración Propia

Para Herzberg (1959) cuando se presenta un clima empresa moderado como este caso (17,38), significa que los miembros de la organización están satisfechos en aspectos básicos de su entorno laboral, sin embargo este autor también se orienta a decir que esto no representa que se encuentren motivados, pues como describe en el segundo factor de la teoría de los dos factores, una organización que se oriente a un estilo empresa higiénico y descuide la motivación intrínseca de la tarea, es decir que no use la tarea como tal para estimular a los empleados a largo plazo puede traer consecuencias.

Estos resultados son susceptibles de ser analizados por otros autores como Likert (1967) el cual nos sugiere que un clima empresa moderado suele indicar una estructura burocrática caracterizada por un estilo de comunicación vertical y toma de decisión centralizada, si tenemos en cuenta que la organización que estamos evaluando corresponde a una institución de educación superior, la cual está certificada en alta calidad, podemos argumentar que en este caso se cumple la tendencia de este tipo de organizaciones, las cuales buscan mantener un

control en las tareas y actividades que se realizan, pues estas se componen fundamentalmente de procesos de carácter formativo, y estos deben mantener dicha estructura para no perder la rigurosidad que requieren por ejemplo los momentos evaluativos de los estudiantes o como está estructurado el debido proceso.

Clima dirección este empeora poco con el tiempo laborado, pero es el que arroja puntuaciones más bajas en relación con los otros focos.

**Tabla 5**

*Menor y Mayor Puntaje 2*

	Menor puntaje obtenido	Mayor puntaje obtenido
Clima empresa	15.00	19.15
Clima departamento	14.14	16.5
Clima dirección	11.08	13.65

**Fuente:** Elaboración Propia

-Los empleados que han laborado menor tiempo (Menos de dos años) tienden a tener una percepción más positiva del Clima Laboral en Unilasallista. Presentan un promedio de 15,4 en clima empresa, 13,5 en clima departamento y 10,9 en clima dirección.

-los empleados que han trabajado más de 5 años se orientan a una percepción más negativa del clima en los tres focos, sin embargo se debe tener en cuenta datos como la cantidad de la muestra en comparación con la población es decir una muestra de 87 en una población de 87, lo cual basándonos en esta información implicaría que el clima empres y clima departamento son relativamente positivos en general, además de que el punto de revisión se orienta a el foco de clima dirección.

Así, el clima organizacional en Unilasallista se caracteriza por presentar un clima laboral moderadamente positivo, en el que se evidencia satisfacción laboral en aspectos higiénicos (salario y seguridad) teniendo en cuenta a Herzberg (1959), sin embargo, en factores motivaciones se evidencia disminución cuando se presenta el factor tiempo de permanencia. Según autores como Likert (1967) al analizar los resultados del test en los estilos de dirección se puede afirmar que la organización se orienta a un estilo autoritario, ya en otros focos como la percepción por área se destaca el área docente y esto se orienta a los hallazgos del estudio de Burnout donde se presenta afectación en la satisfacción laboral, en contraste con esto el área de servicios generales presenta la percepción laboral más positiva entre los departamentos evaluados, en este orden de ideas se identifican necesidades de mejora en factores relacionados con la motivación y la comunicación interna como han demostrado diversos antecedentes que es un cambio deseable integrar dentro del plan de acción, a su vez se identifican en la corporación oscilaciones en los estilos de dirección y cubrimiento de necesidades de crecimiento, así como también realización personal, los departamentos administrativo y docente.

En los antecedentes expuestos, se evidencia que existe un interés por estudiar el clima laboral, siendo que este fenómeno tiene relación directa con el desempeño organizacional, la satisfacción en el ambiente de trabajo, y la cultura empresarial. A continuación, se retoman estos antecedentes y se llega a unas conclusiones.

## **La Relevancia del Clima Organizacional**

Entre las investigaciones Mendoza (2022) y Cuenca (2021), coinciden en que variables como una comunicación asertiva, y un liderazgo orientado a la mejora continua, están directamente ligados a un incremento en el desempeño, además del bienestar de los empleados. En la Corporación Universitaria Lasallista, esto se presenta en una percepción del Clima Empresa, que es moderadamente positiva, aunque factores motivacionales requieran una intervención, lo que quiere decir en que un análisis holístico y un plan de acción que intervenga los aspectos a mejorar es pertinente.

## **La Comunicación y el Liderazgo**

En lo que rastreó Cuenca (2021) acerca de la percepción de disminución del liderazgo y la comunicación en el ISTIPP, algo similar ocurre en la Corporación. En coincidencia con este estudio, se encontró una disminución en la percepción de los estilos de liderazgo en ambas empresas por parte de los trabajadores, lo que inclina a pensar que esta área podría estar requiriendo un plan de trabajo en sus prácticas, además de estilos de comunicación, esto para aumentar la percepción positiva de los estilos de liderazgo.

## **Consecuencias Asociadas al Mal Clima Laboral**

Entre los estudios revisados, el que se trata del síndrome de Burnout de García (2023), destaca tanto por estudiar parte de la muestra y encontrar un nexo entre el clima laboral y el bienestar mental. Los niveles altos de insatisfacción laboral son factores asociados según este autor a conducir a niveles problemáticos de estrés y ocasionar problemas en la salud mental, lo que

puede tratarse de algo para tener en cuenta, ya que la satisfacción presenta la tendencia a disminuir en la corporación con el tiempo.

### **Vínculo entre Clima y Desempeño**

En antecedentes citados se extrae que un clima positivo va de la mano con un desempeño laboral normal, según lo que interpretan los autores del clima laboral. Entre estos, la investigación de Bustamante (2022) enfatiza que diversas empresas e indica que las MIPYMES destacan no cuentan con estrategias asertivas en el fomento de un clima positivo. En la Unilasallista , si bien se estima un clima moderadamente positivo según la medición de Federico Gan Bustos, existe un factor diferencial evidente en dicha percepción basado en la antigüedad de los empleados, lo que podría estar relacionado con una caída en la motivación entre empleados recién ingresados a la Corporación y con mayor tiempo en esta.

## Recomendaciones

El clima de trabajo: en el caso de autores como Bennis (1969) se habla de educación cuando se trata de delimitar el clima, que retoma el factor tiempo para promover los resultados en las tareas. Otros autores como Lewin (1951) plantean el abordaje desde una mirada holística. Por otra parte, Schein (1965) hace hincapié en la integración activa de los empleados en los procesos de cambio. En este orden de ideas, para tener una caracterización periférica del clima e intervenirlo, es relevante para estos autores recolectar las percepciones de los miembros de la organización, delimitar dimensiones que inciden en el clima de cada organización, revisar aspectos como la participación, la comunicación y revisar que el estilo de liderazgo esté orientado al cambio del mismo. Como puntualiza Gan Bustos (2011), si se quiere mejorar la retención del talento y el logro de objetivos institucionales, las puntuaciones por área deben mejorar y en el caso de estos resultados tienen esa inclinación, como se expuso anteriormente el factor problemático es el tiempo de permanencia en la organización, en el que se evidencia que entre más se permanece en la organización más se tiende a tener una percepción negativa del foco departamento. (Brunet, 1987)

Si retomamos a Luc Brunet (1987), en su libro “ El Clima de Trabajo en las organizaciones, este autor nos dice que si se desea intervenir el clima laboral en una empresa, se debe primero conocer todo lo que atañe al contexto geográfico, físico, además de revisar aspectos como el organigrama, en qué sector se encuentra la empresa, otros aspectos según el más porosos como la cultura de la empresa, la tipología de los empleados que allí se emplean entre otras cuestiones propias de cada empresa. Si se desea realizar un buen programa de acción no se debería partir de planes prefabricados o programas prediseñados que aunque en muchos

casos resultaran efectivos en otras organizaciones para intervenir temas propios del clima, el estilo en que se presenta este en la organización y otros factores problemáticos como el ausentismo, la sindicalización la cual es para este autor un síntoma de la desconfianza del empleado a la gestión de la empresa, la tasa de robos, vandalismos, así como también problemáticas que se han venido estudiando en la actualidad con más referentes como es el caso del “Burnout” que es el polo extremo de la patologización de las situaciones anteriores.

Esta manera de abordar las patologías organizaciones se encuentra centrada en reconocer la realidad que vivencia la organización en cuestión, el cual así como el clima puede llegar a ser un abstracto constantemente cambiante, se recomienda entonces partir de los resultados anteriores e intervenir en un plan de acción robusto y sistemático, las situaciones problemáticas que se encontraron en este caso, encausar las estrategias por Clima Departamento, reconociendo que cada departamento cuenta con su clima particular y en ocasiones hasta diferentes climas que coexisten, se mezclan, se disputan el control anímico de los empleados.

Así también realizar caracterizaciones de otras variables que están estrechamente relacionadas al clima como cultura organizacional, liderazgo, motivación, entre otras que se han tratado anteriormente, de esta forma tener un panorama más amplio de la Corporación Universitaria Lasallista, con la intención de mejorar los procesos, las dinámicas, y demás relaciones que se dan dentro de la comunidad educativa, evaluaciones comparativas dentro del clima organizacional y clima educativo teniendo como base esta investigación, podrían dar una panorámica más amplia de las situaciones que pueden ser consideradas los antecedentes anteriores e investigaciones como resultados negativos de la interacción de una institución con las personas que la conforman.

Luc Brunet (1987) Hace una diferenciación entre procesos y estructura organizacional en el momento de caracterizar el clima laboral, entendido por procesos todo aquello referente con lo que acontece en el día a día de la empresa, y la estructura su ADN y cultura, espacios físicos, siendo que no es posible modificar el clima si aspectos relacionados con la estructura están afectados por dar un ejemplo.

Para analizar estos resultados en contraste con la realidad laboral de cada área se pueden realizar cuestionarios que segreguen estos factores, de esta manera se puede extraer el factor diferenciador, por lo pronto estos resultados para esta área indican que las valencias positivas de la teoría de Vroom (1964) están más presentes que las negativas. Por otro lado Luc Brunet(1987) nos dirá que los departamentos pueden contar hasta con cuatro climas diferentes, todos en disputa del control emocional de los empleados, así como también pueden existir tantos climas como empleados cuente una organización, entonces será recomendable según estos autores trabajar departamentos y las valencias tanto positivas como negativas, las primeras para reforzarlas a través de planes de Perfeccionamiento en el caso de que se utilicen los planteamientos de Brunet(1987) o para intervenir las negativas teniendo en cuenta las particularidades, especificaciones de cada departamento y si se desea ser más exhaustivo de cada empleado.

En este caso reforzar en los departamentos donde el Clima Empresa, el Clima Departamento y Estilos de liderazgo se encontró más positivo e intervenir en los que se encontró con una oscilación negativa. Anteriormente en los resultados se encontró que uno de los factores que puede ser negativo es el tiempo de permanencia, entonces teniendo esto en cuenta realizar intervenciones que permitan incentivar de manera exponencial a los empleados, y de esta manera

dirigirse a un estilo de tareas que se oriente a privilegiar la estimulación de la motivación enfocada en la tarea y no en factores externos.

Finalmente, se recomienda realizar la medición de clima desde otras variables y comparar los resultados especialmente de los docentes, realizando un análisis del tipo de contratación, por ejemplo, sería una manera de estudiar más a profundidad el fenómeno de Clima Organizacional en Ámbitos de Educación Superior.

## Referencias

- Alarcón\_Palomino, I. N., Nolasco\_Carbajal, E., & Valer\_Montesinos, R. L. (2022). Clima organizacional en el ámbito universitario: Una aproximación a sus dimensiones. *Micaela Revista de Investigación - UNAMBA*, 3(1), 11–16. <https://doi.org/10.57166/micaela.v3.n1.2022.70>
- Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=e](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=e)
- Alcover, C. M. (2003). Clima laboral y satisfacción en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(2), 137-155.
- Angulo de los Ríos, A., Cristina, M. R. (2023, junio 1). *Aplicación de la Pirámide de Maslow a la actualidad*. [Tesis doctoral]. Universidad Miguel Hernández. <https://dspace.umh.es/handle/11000/29766>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. MindGarden.
- Blanco López, S., Cerdas Montano, V., & Garcia Martínez, J. A. (2020). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 183–199. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>

- Borja Saldarriaga, J. (2021). *Plan de comunicación interna en Pisende S.A.S.* [Documento en línea]. Recuperado de <https://repository.unilasallista.edu.co/items/78f069a4-6bf1-4700-a7fc-fc4a87ed8b6b>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas.
- Bustamante, R. Y. S., Gonzabay, P. L. M., & Peñafiel, N. A. V. (2022). Clima organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de Las Ciencias*, 8(Extra-1), 234–261. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>
- Chiavenato, I. (2017). Comunicación. In *Comportamiento organizacional* (pp. 305-334). McGraw-Hill.
- Corporación Universitaria Lasallista. (2022). *Política de seguridad y salud*. Unilasallista. <https://www.unilasallista.edu.co/politica-de-seguridad-y-salud/>
- Corporación Universitaria Lasallista. (2023). *Política de Bienestar Universitario Unilasallista*. Recuperado de <https://www.unilasallista.edu.co/comunidad/bienestar/>
- Crespo Romero, E. R. (2020). *Caracterización del liderazgo y clima laboral en MYPES sector educación primaria rubro I.E.P. – Puyango – Tumbes, año 2018* (Bachelor's thesis). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <https://hdl.handle.net/20.500.13032/17169>
- Cuenca-Herrera, W., Jaramillo-Vargas, M. I., Zhapa-Amay, A., Rios-Zaruma, J. L., & Benítez-Chiriboga, J. E. (2021). Caracterización del clima organizacional: caso Instituto Tecnológico Superior "Ismael Pérez Pazmiño", ISTIPP. *Dominio De Las Ciencias*, 7(3), 610–628. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i3.2015>

- De Vicente, A., Magán, I., Berdullas, S., & Elena, J. M. (2009). *Salud mental y absentismo laboral: Cuando el trabajo no da la felicidad*. INFOCOP, 41. <https://www.cop.es/infocop/pdf/1661.pdf>
- Díaz de Santos Ediciones. (2001). *Programa de Formación a Distancia sobre Inteligencia Emocional*. Recuperado de <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479787455.pdf>
- Freire, M. C., & Díaz Espinosa, A. de los A. (2023). Teoría de la motivación de las expectativas y productividad laboral aplicada a una distribuidora de productos de consumo masivo. Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/38830>
- Gan Bustos, Federico & Berbel Giménez, Gaspar. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Editorial UOC.
- García Rubiano, M. J. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia.
- García Solarte, M. (2011). *Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración, 25(42), 43-61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- García, S. (2023). *Síndrome de burnout en docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Educación en Unilasallista*. Retrieved from <https://repository.unilasallista.edu.co/items/45281553-0467-43a4-8989-e372083117a3>
- Giovanny, A. Q. O., & David, E. E. S. (2018). *Análisis comparativo del clima laboral de la Universidad Tecnológica Equinoccial respecto a la Universidad Tecnológica Israel de la ciudad de Quito*. [Trabajo de grado, Universidad Politécnica Nacional]. <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/19327>

Guirado, D. (2019). Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la teoría de la expectativa de Vroom. Universidad Católica San Antonio de Murcia. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=285374>

Hernández, J., Prats, G., & Hernández, F. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Revista Ciencias de la Documentación*, 66-77.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.

House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 19-34.

Hoyos, J. G. O. (2000). Principios éticos de la investigación en seres humanos y en animales. *Medicina (Buenos Aires)*, 60(2), 255–258. [https://www.medicinabuenosaires.com/demo/revistas/vol60-00/2/v60\\_n2\\_255\\_258.pdf](https://www.medicinabuenosaires.com/demo/revistas/vol60-00/2/v60_n2_255_258.pdf)

Iglesias Armenteros, A., & Sánchez García, Z. (2015). An overview of the organizational climate. *MediSur*, 13(3), 455–457. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=es&tlng=en)

Joo, A. A. R. (2023, septiembre 18). *Moderación de la distancia de poder en la relación entre el empoderamiento psicológico y la resiliencia con el desempeño laboral* [Tesis de pregrado]. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/25969>

- Lizcano Ortiz, J. L. (2022). Diagnóstico de clima organizacional en empresa piscícola Fish Flow Ltda. (Trabajo de grado). Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/9b133bef-1ddd-46ec-8367-f6095922bdeb/content>
- Loayza, L., Marujo, M., Mendoza, J., & Choras, E. (2022). Motivación laboral y desempeño docente en el Perú. *Propuestas Educativas*, 4(7), 19–31. <https://doi.org/10.33996/propuestas.v4i7.772>
- Luengas, M. L. C. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9499-9510. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.6050](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6050)
- Lundberg Jiménez, B. A. (2023). *Evolución de la administración y la teoría administrativa*. Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Orizaba.
- Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29, e2153. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Mendoza-Vargas, J. M., Burbano-Pantoja, V. M., & Mendoza-Vargas, H. H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información Tecnológica*, 33(6), 157–166. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000600157>
- Organización Mundial de la Salud (OMS), & Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). La OMS y la OIT piden nuevas medidas para abordar los problemas de salud mental en el trabajo. <https://www.who.int/es/news/item/28-09-2022-who-and-ilo-call-for-new-measures-to-tackle-mental-health-issues-at-work>

- Ortiz, F., & Peralta, J. (2021). *Motivación laboral y productividad de los trabajadores de la empresa Perú Forus S.A., durante el año 2021* [Work motivation and productivity of the workers of the company Perú Forus S.A., during the year 2021]. *Universidad Peruana Unión*. [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/5148/Felix\\_Tesis\\_Licenciatura\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/5148/Felix_Tesis_Licenciatura_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pantoja Pantoja, A. K., Navarrete-Acosta, A. P., Zambrano-Guerrero, C. A., & Matabanchoy-Tulcán, S. M. (2020). Relación entre clima organizacional y violencia laboral en funcionarios de una universidad pública. *Universidad Y Salud*, 22(2), 137–147. <https://doi.org/10.22267/rus.202202.185>
- Pedraza, M. N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. <https://repository.unilasallista.edu.co/items/fa5ca30a-32d2-4cd3-a14c-fcda624d6de0>
- Perez, J. R. M., & Rincon, J. J. L. (2017). Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oiltrans S.A.S. de la ciudad de Bogotá D.C. <https://doi.org/10.15332/tg.pre.2020.00132>
- Prado, J. F. U. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial El Manual Moderno. <https://www.dheducacion.com/wp-content/uploads/2019/02/Clima-y-ambiente-organizacional.pdf>
- Ramírez, E. R. S., & Hervis, E. E. (2019). El método estudio de caso y su significado en la investigación educativa. En *Procesos formativos en la investigación educativa: diálogos, reflexiones, convergencias y divergencias* (pp. 203-222). Red de Investigadores Educativos Chihuahua AC.
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Suaza, M. J. (2022). *Estrategia de comunicación para el programa de gestión del clima organizacional en Andercol S.A.S.* [Master's thesis, Universidad La Salle].  
<https://repository.unilasallista.edu.co/items/48618b78-68c2-4f42-b2e7-e91d79791ce4>

Villota Jurado, M. L., & Cabrera Gómez, C. C. (2022). Clima laboral y engagement: estudio de una organización de San Juan de Pasto. *Revista UNIMAR*, 33(1), 175–188. Recuperado a partir de <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/unimar/article/view/911>

World Health Organization. (2024). *La salud mental en el trabajo*. Retrieved from <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>.