



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

---

# **EL CLIMA LABORAL Y SU MEDIDA EN UNA EMPRESA CONSULTORA**

---

TRABAJO DE FIN DE GRADO



8 DE JUNIO DE 2023  
AUTOR: GONZALO DEL RÍO DOMÍNGUEZ  
TUTOR: ANTONIO RAMÍREZ DEL RÍO  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>ABSTRACT</b> .....	3
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	5
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	6
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	6
<b>2.1 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	7
<b>2.2 ORIGEN DEL CLIMA LABORAL</b> .....	8
<b>2.3 DEFINICIÓN DEL CLIMA LABORAL</b> .....	10
<b>2.4 FORMAS DE CLIMA LABORAL</b> .....	11
<b>2.5 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL</b> .....	13
<b>2.5.1 Ambiente físico</b> .....	13
<b>2.5.2 Compromiso</b> .....	14
<b>2.5.3 Comunicación</b> .....	15
<b>2.5.4 Estructura</b> .....	17
<b>2.5.5 Liderazgo</b> .....	18
<b>2.5.6 Oportunidades de desarrollo</b> .....	19
<b>2.5.7 Participación</b> .....	20
<b>2.5.8 Relaciones interpersonales</b> .....	20
<b>2.5.9 Remuneración o sueldo</b> .....	21
<b>2.5.10 Satisfacción laboral</b> .....	22
<b>2.5.11 Teletrabajo</b> .....	23
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	24
<b>3.1 MUESTRA</b> .....	26
<b>3.2 ENCUESTA</b> .....	28
<b>4. RESULTADOS</b> .....	32
<b>5. RECOMENDACIONES</b> .....	41
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	42

<b>ANEXOS .....</b>	<b>46</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>50</b>

## **RESUMEN**

Desde mediados del siglo XX la implicación y esfuerzo por fomentar un clima laboral positivo en la empresa ha ido aumentando y mejorando hasta lograr que, hoy en día, el clima laboral se haya convertido en uno de los principales aspectos a tomar en cuenta para explicar la mucha o poca eficiencia de una empresa. En este estudio se va a explicar qué es el clima laboral, su importancia dentro de la empresa, los factores que influyen en este y sus distintas formas. Este Trabajo de Fin de Grado se focaliza en una consultoría ubicada en Madrid (España) para desarrollar su investigación. Se logrará medir y analizar el clima laboral de esta organización a través de una encuesta personalizada. Esta encuesta proporcionará datos con los que podremos averiguar qué forma de clima laboral se desarrolla en la empresa y los puntos fuertes y débiles de esta. Finalmente, se aportarán implicaciones prácticas del estudio, recomendaciones para mejorar los puntos débiles y reforzar los puntos fuertes con el objetivo de incrementar el rendimiento de la empresa analizada.

Palabras clave: Clima laboral, ambiente laboral, encuesta de clima, bienestar laboral

## **ABSTRACT**

Since the mid-20th century, the involvement and effort to promote a positive work environment in companies has been increasing and improving until nowadays, where the work environment has become one of the main aspects to take into account to explain the efficiency of a company. This study will explain what the work environment is, its importance within the company, the factors that influence it, and its different types. The focus of this research is a consulting firm located in Madrid (Spain). The thesis will measure and analyse the work environment of this organization through a personalized survey. This survey will provide data that will allow us to find out what type of work climate is developed in the company, as well as its strengths and weaknesses. Finally, practical implications of the study will be provided, along with recommendations to improve weak points and reinforce strong points in order to increase the performance of the analysed company.

Keywords: Work climate, work environment, work climate survey, work welfare.

## 1. INTRODUCCIÓN

Cuando se me propuso llevar a cabo una investigación como Trabajo de Fin de Grado vinculado a mis estudios de los últimos cuatro años en Administración y Dirección de Empresas, se me ocurrió centrarlo en mi experiencia en las prácticas curriculares.

Tuve la oportunidad de realizar mis prácticas en una empresa de consultoría de gran relevancia y magnitud en Madrid, España. Mi interés en realizar las prácticas curriculares en esta no fue solamente por la reconocida reputación de esta empresa, sino por haber recibido durante siete años consecutivos en aquel entonces, el certificado de Top Employer. Esta certificación, otorgada por el independiente Top Employers Institute, es un reconocimiento a las empresas que cumplen con un conjunto específico de criterios y estándares relacionados con la gestión de sus empleados y la cultura organizacional. Para recibir esta distinción, las empresas deben demostrar que poseen excepcionales políticas y prácticas de recursos humanos, abarcando áreas como el desarrollo del talento, la remuneración y beneficios, la cultura y el compromiso, la formación y el desarrollo de los empleados, la diversidad e inclusión, y la gestión del desempeño.

No tenía la certeza absoluta de que esta certificación garantizara una experiencia de prácticas productiva, enriquecedora y agradable, pero, de lo que no cabe duda, es que elevaba la percepción de la empresa frente a sus competidores. No soy el primero en elegir trabajar en dicha empresa debido a su reputación en cuanto al ambiente laboral. Por ende, tendría la oportunidad de experimentar por mí mismo lo que significa trabajar en una empresa Top Employer.

Así, vi una gran oportunidad para mi Trabajo de Fin de Grado: investigar sobre una empresa Top Employer. Mediante una herramienta de medición, pretendo analizar la forma o tipo de clima que prevalece en la empresa y determinar si verdaderamente el ambiente laboral es positivo en una organización con tal reconocimiento. Una de las razones por las que deseo realizar este estudio es poder ofrecer sugerencias para mejorar su clima laboral, como forma de agradecer el buen trato y el aprendizaje que me han brindado durante los meses de prácticas. Siempre estaré agradecido a la empresa por la oportunidad que me ofrecieron y esta es una forma de mostrar mi gratitud y ayudar a mejorar.

## 1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Es esencial subrayar la relevancia del ambiente de trabajo tanto para las entidades corporativas como para sus empleados, ya que tiene un impacto directo en el bienestar de estos últimos, el rendimiento laboral y la productividad del negocio. Un estudio sobre el clima de trabajo puede ilustrar la correlación entre este y el rendimiento de los empleados. Se hace fundamental que las organizaciones se enfoquen en su cultura y ambiente laboral para construir un entorno laboral saludable y positivo que permita a los empleados crecer tanto personal como profesionalmente, contribuyendo al éxito de la organización.

Es crucial identificar un instrumento eficaz para obtener información sistemática y estructurada sobre la percepción y la experiencia de los empleados en el lugar de trabajo. Este instrumento debería ser útil para identificar fortalezas y áreas de mejora, reconocer problemas específicos, proporcionar retroalimentación de los empleados y comparar datos con otras organizaciones.

El ambiente de trabajo siempre puede ser optimizado, ya que es un proceso continuo y dinámico que se ve influenciado por numerosos factores, tales como la cultura de la organización, las políticas y prácticas corporativas, la relación entre los líderes y los empleados, y las interacciones entre los empleados. Incluso, si una organización tiene un ambiente laboral positivo, siempre se pueden implementar mejoras para aumentar la satisfacción y el bienestar de los empleados, y, por ende, mejorar la productividad y el rendimiento general de la organización. Sin embargo, es crucial tener en cuenta que mejorar el ambiente laboral puede ser un desafío que requiere tiempo y esfuerzo. Es esencial que las organizaciones estén dispuestas a comprometerse con este proceso y trabajar junto a los empleados para identificar las áreas que requieren mejoras y desarrollar soluciones efectivas.

Los resultados de un estudio de ambiente laboral pueden ayudar a la organización a identificar áreas que requieren atención, aumentar la satisfacción de los empleados, reducir el absentismo y la rotación, aumentar la productividad y eficiencia y mejorar la imagen de la empresa. Todos estos beneficios pueden tener un impacto positivo en el éxito general de la organización.

En general, el estudio del ambiente laboral es crucial y puede ser beneficioso tanto

para las organizaciones como para los empleados. También puede aportar al campo de estudio y al conocimiento sobre la relación entre el ambiente laboral y el rendimiento de los empleados. Por ello, analizar el clima laboral de una empresa como Trabajo de Fin de Grado creo que es una excelente oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera.

## **1.2 OBJETIVOS**

Los objetivos generales de esta investigación son los siguientes:

- Definir y explicar el clima laboral y su relevancia para las empresas, así como demostrar los beneficios de su medición.
- Identificar cuáles son los factores o aspectos que tienen mayor impacto negativo o positivo en la empresa.
- Evaluar la percepción que tienen los empleados sobre el clima laboral en la organización, a través de herramientas como encuestas.
- Proporcionar un plan de actuación con el fin de mejorar el ambiente laboral de la empresa analizada.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Para Ferrell et al. (2004), la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito".

En este orden, Rodríguez (2007) señala que las organizaciones son sistemas sociales donde las personas realizan distintas coordinadamente con el fin de contribuir con el cumplimiento de unos objetivos propuestos por la organización. Este autor sostiene que, a lo largo de la historia, las personas han visualizado el trabajo como un ente social, donde se ha de agrupar con los demás para poder alcanzar objetivos que solo no podría lograr. Las personas se ven obligadas a cooperar entre sí para llegar a alcanzar los objetivos comunes.

En general, se trata de una entidad social compuesta por un grupo de personas que trabajan juntas para lograr maximizar su eficiencia y eficacia, a través de la coordinación y colaboración de sus miembros. Las organizaciones tienen una misión y visión clara, objetivos específicos y una estructura organizacional definida. Además, cuentan con una cultura y valores compartidos que guían el comportamiento de sus miembros.

Por lo tanto, el clima laboral, entendido como la percepción colectiva que tienen los empleados acerca de su entorno de trabajo, es un componente fundamental en la operatividad de las organizaciones. Según las definiciones de Ferrell et al. (2004) y Rodríguez (2007), las organizaciones requieren de la coordinación eficaz de recursos humanos y de la cooperación entre sus miembros para alcanzar sus metas. Aquí es donde el clima laboral desempeña un papel crucial: un clima positivo favorece la cooperación, promueve la satisfacción en el trabajo y potencia la eficacia de la organización. Asimismo, refuerza la cultura y los valores compartidos en la organización, aspectos que guían el comportamiento de los miembros, y contribuye a la definición de roles y responsabilidades. Por tanto, mantener un buen clima laboral es esencial para el éxito de cualquier organización, ya que influye en la motivación y productividad de los empleados, en el logro de objetivos comunes y en la consolidación de la cultura organizacional.

## **2.1 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

La compañía en la que se centrará este estudio es una prestigiosa empresa de tecnología y servicios de consultoría con raíces en una de las metrópolis más vanguardistas del mundo. Centrada en proporcionar soluciones de TI, servicios de consultoría y externalización a entidades globales, la firma se ha establecido como una pieza clave en la industria tecnológica.

La compañía se distingue por ofrecer una variedad de soluciones de tecnología de la información, que van desde el desarrollo de software hasta análisis de datos, seguridad cibernética, computación en la nube, inteligencia artificial y robótica, entre otros. Además, esta firma es conocida por su consultoría en estrategia empresarial, gestión de riesgos, gestión de la cadena de suministro, recursos humanos y finanzas, lo que les permite adaptarse a una multitud de escenarios y desafíos.



Destaca por su alcance global, teniendo operaciones numerosos países y regiones, y abarcando una amplia gama de clientes en sectores tan diversos como finanzas, salud, gobierno, automoción y telecomunicaciones.

En su filial española, cuentan con un equipo de profesionales altamente capacitados y experimentados en distintos sectores y áreas, lo que les posibilita ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente.

En la actualidad, las empresas de consultoría se han vuelto cada vez más relevantes en el entorno empresarial debido a la creciente complejidad de las organizaciones y al rápido cambio en el panorama empresarial. Estas firmas aportan un valioso apoyo y asesoramiento a las empresas para ayudarles a adaptarse a los retos y oportunidades del mercado. En este contexto, esta organización desempeña un papel fundamental en la navegación por este entorno en constante evolución.

## **2.2 ORIGEN DEL CLIMA LABORAL**

El interés por el estudio del clima laboral está basado en la relevancia del rol que juega en todo el sistema de los individuos de la organización. Según Douglas, Oldham y Rathert (2005), la preocupación por el clima laboral tiene su origen en los principios de la corriente cognitiva en psicología. Para Iglesias y Sánchez (2015) el origen del clima laboral se localiza en la sociología pues las organizaciones son organismos compuestos por personas, las cuales viven en ambientes complejos y dinámicos.

De acuerdo con Acosta, Vera, Garzón, Lavayen, y Torres (2021), se hace referencia a un estudio realizado por Arano et al., (2016), el cual realizó una revisión de varias escuelas administrativas con el objetivo de rastrear el origen del concepto de clima laboral:

- Escuela de la administración científica (1856-1915): esta escuela propone que el trabajador solamente debe realizar las actividades para las cuales están contratados.
- Escuela de la administración clásica (1925): en esta se sostiene que los principios de la administración deben ser la división del trabajo, dignidad del trabajador, jerarquía, respecto a la autoridad, espíritu de equipo y remuneración justa.

Olaz (2015) afirma que según la mayoría de los autores que estudió, el origen

del clima laboral se ubica en los llamados “experimentos de Hawthorne” realizados en 1925 por psicólogo Elton Mayo donde desarrolló estudios sobre los efectos que tenían los factores físicos del ambiente laboral sobre la productividad de los obreros. Los resultados demostraron cómo el clima laboral está influenciado por una serie de variables que afectaban el estado emocional de los empleados, afectando directamente a los resultados económicos de la organización.

- Escuela de las relaciones humanas (1930): esta escuela promueve la relevancia de la interacción de empleado con el ambiente y de la motivación en la administración, relacionándolo con qué se desea lograr y cómo se logrará. Según Fernández y Sánchez, los trabajos de Halpan y Croft (1963), quienes estudiaron el clima en organizaciones escolares, son comúnmente reconocidos como las investigaciones pioneras en el ámbito del clima organizacional. Sin embargo, estos autores ya hacían referencia a las investigaciones de Lewin (1939). Lewin presentó el concepto de clima laboral como la consecuencia de esta interacción entre el individuo y su ambiente de trabajo.
- Escuela estructuralista (1950): esta describe un modelo ideal de la organización caracterizada por los niveles de autoridad, la división del trabajo y las reglas y normas dentro de la organización.
- Escuela conductualista (1960): esta escuela parte del estudio de la conducta individual de los trabajadores con el objetivo de definir el comportamiento de las organizaciones, principalmente analizando la motivación de las personas. Para Brunet (1987) el origen del clima laboral no llegó hasta esta década de los años sesenta del siglo pasado, en el momento en el que Gellerman (1960) introduce el clima laboral en la psicología organizacional.

La relevancia del clima laboral ha evolucionado a lo largo del tiempo, y ha pasado de ser un concepto relativamente nuevo y desconocido a ser una parte fundamental de la gestión empresarial moderna. En el siglo XX, la mayoría de las empresas se enfocaban en aumentar la producción y la eficiencia, sin prestar mucha atención al bienestar de los empleados. Sin embargo, en la actualidad, las empresas reconocen la importancia del clima laboral y han desarrollado políticas y prácticas para fomentar una cultura de trabajo positiva y saludable. La gestión del clima laboral se ha convertido en una parte integral de la gestión empresarial moderna, y se espera que siga siendo una

preocupación importante en el futuro.

### **2.3 DEFINICIÓN DEL CLIMA LABORAL**

El estudio del clima laboral se ha estado desarrollando desde mediados del siglo XX. Una de las primeras definiciones sobre el clima laboral surgió en el año 1964 con Forehand y Gilmer. Forehand y Von Gilmer (1964) describieron el clima laboral como “conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras; estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

De acuerdo con Litwin y Stringer (1968), el ambiente laboral o clima organizacional se refiere a la interpretación de diversos factores subjetivos que engloban el sistema formal, la estructura corporativa, la dirección ejecutiva y otros componentes significativos del entorno que afectan las actitudes, creencias, valores y la motivación de los empleados.

Por su parte, Rodríguez (1999) define el clima laboral como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.

Albañil (2015) define el clima laboral como una atmósfera conceptualizada desde un punto de vista complicado y vasto que tiene relación con enfoques de las ciencias sociales dentro del ámbito laboral. Se trata de una concepción que ha evolucionado y obtenido aportes de distintas ciencias que se encargan de estudiar la conducta humana.

En este orden, Donawa Torres (2018) considera el clima laboral “como el conjunto de acciones donde las personas que trabajan en una organización pueden desempeñar roles iguales; sin embargo, son diferentes entre ellas, en cuanto sus necesidades, deseos de responsabilidad o autoridad, habilidad o capacidad y en cuanto su manera de sentir satisfacción en instancia laboral”.

En general, el clima laboral se refiere al ambiente emocional y social que se vive en una organización, y que influye en el comportamiento y las actitudes de los trabajadores. Se trata de las percepciones, actitudes y sentimientos que experimentan los empleados en relación con su trabajo, a sus compañeros, a sus jefes y a la organización

en general. Un buen clima laboral se asocia a una mayor satisfacción y compromiso por parte de los empleados, así como a una mayor productividad y retención del talento. Seisdedos (1996) sostiene que la evaluación del clima laboral es factible, siendo su propósito principal capturar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los trabajadores que participen.

En cierta medida, se puede decir que el clima laboral constituye la personalidad de una empresa, ya que es un reflejo de la cultura y los valores de la organización. El clima laboral incluye los aspectos emocionales, sociales y psicológicos del ambiente de trabajo, como las relaciones entre los empleados, la comunicación, el liderazgo, la motivación y la satisfacción laboral. El clima laboral es una parte integral de la personalidad de la empresa, ya que refleja la forma en que los empleados perciben y experimentan la cultura empresarial y los valores de la organización.

En las organizaciones, el ambiente laboral donde se desarrollan las actividades los trabajadores es muy importante para lograr un desarrollo óptimo y alcanzar objetivos de la organización (Paredes, 2012). La relevancia del clima laboral en el ámbito empresarial es muy alta, ya que un buen clima laboral puede tener un impacto positivo en la motivación, el compromiso, la productividad y la satisfacción de los empleados, mientras que un mal clima laboral puede generar estrés, conflictos, desmotivación y absentismo.

Por ello, es fundamental que las empresas trabajen en la creación de un clima laboral positivo y saludable. Un clima laboral positivo se caracteriza por una comunicación abierta y efectiva, el respeto mutuo, el trabajo en equipo, la motivación y el reconocimiento del desempeño, mientras que un clima laboral negativo se caracteriza por la falta de comunicación, la falta de apoyo, la falta de confianza y el estrés laboral. Una empresa con un clima laboral positivo y saludable puede ser percibida como una organización acogedora, colaborativa y enfocada en el bienestar de sus empleados. Por el contrario, una empresa con un clima laboral negativo puede ser percibida como una organización disfuncional, con una cultura empresarial poco saludable y valores poco claros.

## **2.4 FORMAS DE CLIMA LABORAL**

Distintos autores han caracterizado los diversos climas laborales que pueden

existir en determinadas configuraciones del ambiente. Sin embargo, este estudio se guiará por las cuatro formas de clima laboral de la teoría del clima organizacional de Likert (1968). Rensis Likert entiende el clima laboral como percepción, es decir, el comportamiento asumido por los subordinados depende de manera directa del comportamiento administrativo y las condiciones de la empresa que estos subordinados perciben, de tal modo que se afirma que la relación está determinada por la percepción del clima laboral. Las cuatro formas que distingue Likert son:

- Sistema Autoritario Explorador

El clima laboral en este sistema se caracteriza por la desconfianza, la inseguridad y el temor. En el sistema autoritario explorador los altos cargos no confían en sus empleados, la mayoría de las decisiones y objetivos se toman en la cumbre de la organización y se distribuyen de manera descendente. De este modo, los empleados se encuentran en un ambiente en el que destacan los castigos, el miedo, ocasionalmente las recompensas, los castigos, y la satisfacción de sus necesidades permanece en los niveles de seguridad.

- Sistema Autoritario Paternalista

Este sistema sigue la línea del anterior, ya que los directivos toman la decisión. No obstante, hay una cierta relación de proximidad, aunque leve, entre estos y sus empleados. La dirección confía un poco más que en el sistema anterior en sus trabajadores, a los que delega algunas decisiones de poca importancia y motiva con recompensas y/o castigos. Al conceder ciertas facilidades a los subordinados, pese a que los directivos tengan todo el poder, podemos concluir que en este sistema el tipo de relaciones es paternalista. Así, el clima organizacional del sistema autoritario paternalista parece ser estructurado y estable y las necesidades sociales de los empleados parecen estar cubiertas siempre que se respeten las normas o pautas establecidas.

- Sistema Consultivo

El sistema consultivo se diferencia de los anteriores por contar con una menor centralización y una mayor delegación de las decisiones. Sigue siendo un sistema jerárquico, pero las decisiones específicas son tomadas por escalones inferiores. La dirección confía en mayor medida en sus empleados y la comunicación descendente está más desarrollada por lo que se puede concluir que el tipo de relaciones es más

participativo que en los sistemas anteriores. En definitiva, en este clima se cuenta con niveles altos de responsabilidad y con una verdadera relación de confianza entre directivos. Antes tomar una decisión el directivo pregunta la opinión de sus empleados, dinamizando el ambiente de trabajo y favoreciendo el trabajo en equipo y, consecuentemente, la motivación de los trabajadores.

- **Sistema Participativo**

En este sistema hay una absoluta confianza entre dirección y empleados. Las decisiones son tomadas de forma totalmente descentralizada, es decir, los altos cargos pueden alegar la toma de decisiones a los empleados. En este tipo de organizaciones se logra generar una participación grupal gracias a que se fomentan las comunicaciones verticales y horizontales. Consecuentemente, el clima de este tipo de organización se caracteriza por las buenas relaciones entre la dirección y los empleados y destaca la confianza y el compromiso en los distintos sectores de la empresa.

De entre los cuatro sistemas, Likert considera que las empresas se deberían preocupar por lograr un sistema participativo, de tal manera que los miembros la empresa se sientan más integrados a los procesos de toma de decisiones.

## **2.5 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL**

El clima laboral, las estructuras organizacionales y las personas que componen una empresa no forman un sistema independiente, sino que están interconectados y se influyen mutuamente. Es importante que las empresas comprendan estas interacciones y trabajen para crear un ambiente de trabajo saludable, estructuras organizacionales eficaces y fomenten el desarrollo de sus empleados para lograr el éxito y la satisfacción laboral en la organización. Según los estudios de Conger y Kanungo (1988), el ambiente laboral se ve afectado o influido por bastantes variables que interaccionan entre sí según las circunstancias y los individuos. Estos factores que pueden ser internos o externos a la empresa, como la comunicación, el liderazgo y la satisfacción laboral. Algunos de los factores que pueden influir en el clima laboral son los siguientes:

### **2.5.1 Ambiente físico**

El ambiente físico se define como las condiciones físicas que rodean el lugar de

trabajo y que afectan al empleado, como el aseo, la seguridad, la ventilación, la iluminación y el mantenimiento de las instalaciones (Tulcan & Guerrero, 2021).

Por otro lado, Vargas (2017) afirma que el ambiente físico “comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros”.

El ambiente físico del lugar de trabajo, como la temperatura, la iluminación, el ruido y la comodidad de los muebles, puede influir en el clima laboral. Un ambiente laboral seguro y saludable es fundamental para el bienestar de los empleados y puede incluir medidas como la prevención de riesgos laborales, la promoción de un estilo de vida saludable y el respeto a la diversidad. Tener seguridad, estímulos visuales y auditivos, espacio, buena iluminación, entre otros factores, afecta de forma positiva el bienestar del empleado, reflejándose en su confort y ánimo, convirtiendo al ambiente físico en un factor clave del clima laboral (Chacón et al., 2005).

Es fundamental que los empleados perciban que su ambiente de trabajo es saludable, positivo y favorable para su bienestar y productividad, lo que puede impactar en la retención de talentos y el éxito de la organización. Para lograrlo, se necesita contar con una higiene laboral adecuada, definida por Chiavenato (1999) como “un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y del ambiente físico donde se ejecutan”.

En definitiva, el ambiente físico es un componente esencial del clima laboral que puede afectar directamente la comodidad, seguridad, productividad y la imagen de la empresa. Por lo tanto, es importante que las empresas presten atención a la calidad del ambiente físico en el lugar de trabajo y hagan esfuerzos para mejorar y mantener un ambiente físico cómodo, seguro y bien organizado.

## **2.5.2 Compromiso**

Según Aguirre, Campos y Méndez (2013), "el compromiso organizacional es uno de los mecanismos que posee la dirección de una institución para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización, la cual existe entre los miembros de una organización, cuando las personas se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados y son

totalmente congruentes".

La importancia del compromiso organizacional se refleja en su impacto directo en las actitudes y comportamientos de los empleados, como la aceptación de las metas, valores y cultura de la organización, así como una baja rotación de personal y un menor ausentismo, entre otras cosas (Betanzos Díaz & Paz Rodríguez, 2007).

El vínculo o compromiso de los empleados con la empresa es un elemento clave para el clima laboral positivo y productivo. El compromiso se refiere a la conexión emocional y psicológica que tienen los empleados con su trabajo y con la empresa en la que trabajan. Los empleados comprometidos sienten que su trabajo es significativo y que contribuyen al éxito de la empresa. Además, estos están dispuestos a hacer un esfuerzo extra y a permanecer en la empresa por un período más prolongado.

Este factor se identificó por autores como Boada et al. (2004), quienes vincularon la relevancia que tiene el vínculo con la empresa para la motivación de los empleados. Pink (2009) sostiene que es inherente a los seres humanos buscar un sentido en la vida, un factor que les otorgue relevancia. Según él, los trabajadores que se encuentran comprometidos tanto con sus responsabilidades laborales como con la empresa en sí tienden a estar más motivados. Esto puede llevar a un aumento en la productividad, la creatividad y la innovación, lo que puede mejorar la calidad del clima laboral. Por otro lado, cuando los empleados no están comprometidos con su trabajo o la organización, pueden sentirse desmotivados, aburridos o estresados, lo que puede afectar negativamente el clima laboral y resultar en una disminución en la productividad, una falta de iniciativa y una mayor tasa de rotación de empleados.

Por lo tanto, es importante que las empresas fomenten un clima de trabajo que promueva el compromiso de los empleados. Esto puede lograrse a través de la comunicación abierta y transparente, el reconocimiento y la recompensa del desempeño, la creación de oportunidades de desarrollo profesional y el fomento de un ambiente de trabajo positivo y saludable. Al fomentar el compromiso de los empleados, las empresas pueden mejorar el clima laboral y lograr mejores resultados en términos de productividad, calidad y satisfacción laboral.

### **2.5.3 Comunicación**

“Al estudiar a las organizaciones en las cuales el factor humano es de importancia



vital, se observa que la comunicación es un aspecto básico en las relaciones” (Gómez & Luis González, 2017).

Chiavenato (1999) define la comunicación como "la transferencia de información y significado de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, datos, pensamientos y valores".

García, Ruiz & Ventura (1999) ponen en manifiesto que durante los años noventa se reconoce la importancia de la gestión de la comunicación interna para mantener informados a los colaboradores y se la comienza a ver como un factor determinante en la productividad de la empresa. Hamel (2008), por su parte, afirma que los trabajadores de primera línea deben estar informados y empoderados para que ellos puedan realizar lo correcto sin pedir permiso o consultarlo con alguien.

La comunicación es un elemento muy relevante en el clima laboral y es fundamental para el éxito de una organización. El clima laboral se beneficia de una comunicación efectiva y asertiva, donde se fomente el diálogo y la retroalimentación constructiva entre los empleados y los líderes de la empresa. “La asertividad es la capacidad de autoafirmarse, respetándose a sí mismo a la vez que se respeta a los demás” (Cañizares, 2013). Según González y González (2010), la comunicación pretende “erradicar la falta de información, sus inconsistencias y la falta de realimentación. Esto disminuye los rumores, que crecen al amparo del silencio formal”.

Resumiendo, la comunicación efectiva y asertiva es fundamental para el clima laboral positivo y saludable. Cuando se promueve la comunicación abierta y honesta en la organización, los empleados se sienten más valorados, motivados y comprometidos. “La comunicación asertiva no es una técnica de aprendizaje, sino que es una habilidad” (Cortez, 2018). De este modo, las empresas deben tomar medidas para que la comunicación sea lo más sana, efectiva y asertiva de tal modo que se cree un ambiente laboral positivo. Para ello, los empleados no solo deben cuidar las palabras con las que se comunican, sino que también han de tener en cuenta otros factores al intercambiar información como el tono de voz o las expresiones faciales. “Cuando se emite un mensaje, el comportamiento del receptor variará dependiendo del tono de voz, la expresión facial, las palabras y la manera en que se ha comunicado el mensaje y por tanto de la interpretación que se haga” (Fernández Dolores, 2009, pág. 4).

#### **2.5.4 Estructura**

Chiavenato (2006) considera a la estructura organizacional “como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”.

Por otro lado, Blau, tal como se cita Hall (1996), describe la estructura organizacional como la asignación de individuos a distintas posiciones sociales a lo largo de diversas dimensiones, lo cual afecta las interrelaciones de roles entre las personas.

La estructura empresarial es un factor clave que puede influir en el clima laboral de una organización. La forma en que se organiza una empresa, sus políticas y procedimientos, la forma en que se toman las decisiones y la comunicación interna son algunos de los aspectos que crean la cultura empresarial y pueden afectar al clima laboral.

Las políticas empresariales pueden influir en el clima laboral. Según Ruíz Díaz Morales los trabajadores hacen una apreciación de las normas institucionales que tienen por finalidad regular y uniformar sus conductas dentro de la organización. Además, toda aquella actividad que afecta o se ve afectada por los distintos grupos de interés repercute directamente en la imagen de la empresa y, por ende, en el clima laboral de esta. Para Hamel (2008), en el futuro, las organizaciones que quieran sobrevivir deberán reflejar valores sociales reconociendo la interdependencia de todos los grupos de partes interesadas.

Para Sewel (citado por Hall, 1996), las interacciones humanas son cruciales en la configuración de las estructuras, ya que si bien estas estructuras determinan cómo actúa la gente, también es verdad que las acciones de las personas dan forma a dichas estructuras. De este modo, cabe mencionar que “el concepto de cultura organizacional está centrado en cómo las personas perciben e interpretan sus propias organizaciones y es una pieza fundamental para comprender muchos procesos psicosociales que se viven dentro de ellas” (Jiménez & Topa). La cultura organizacional se define, según diversos estudios citados por Ramos y Tejera (2017), como "el conjunto de símbolos, valores, creencias, comportamientos que comparten todos los miembros de una organización".

La cultura empresarial de la organización influye en el clima laboral y puede reflejarse en los valores, las normas y las prácticas de la empresa. Una cultura

empresarial sólida y bien definida puede ayudar a establecer una dirección clara, fomentar la colaboración y la comunicación efectiva, y comprometer a los empleados con los objetivos de la organización.

En resumen, la estructura empresarial es importante en el clima laboral porque puede influir en la comunicación, la toma de decisiones y en la cultura empresarial en general. Las empresas deben prestar atención a cómo están estructuradas y asegurarse de que promuevan un ambiente de trabajo positivo y motivador para sus empleados para que los empleados se sientan valorados dentro de ella. “Cuando un trabajador colabora en un ambiente organizacional sano y se siente valorado, se verá reflejado en sus gestos y modales” (Cornelio, 2109, p. 119).

### **2.5.5 Liderazgo**

De acuerdo con Douglas, Oldham y Rathert (2005), la descripción de las responsabilidades de liderazgo es más complicada de lo que parece inicialmente, y va más allá de simplemente dirigir a los empleados subordinados. Para Ruíz Díaz Morales (2021), el liderazgo se considera como la “apreciación respecto a la manera en que los superiores orientan, apoyan y controlan a sus trabajadores durante la ejecución de su trabajo diario para que este se realice de manera óptima”.

El liderazgo es muy importante en toda organización. Ayuda a la consecución de objetivos, además de fomentar el trabajo en equipo, el desarrollo personal y las habilidades, destrezas y aptitudes una persona por lo que se considera esencial en las funciones de la administración (Chiavenato, 2014)

El liderazgo es esencial para crear y mantener un clima laboral positivo y productivo en una organización. Los líderes son responsables de establecer la dirección, fomentar la colaboración y la comunicación efectiva, motivar y desarrollar a su equipo, y mantener un ambiente de trabajo saludable y seguro. Según Tapia (2011) “el verdadero líder es el alma de la empresa y es él, el que genera entusiasmo e influencia que motiva el rendimiento, sin necesidad de recurrir al poder y autoridad”. De este modo, los líderes deben establecer un ejemplo positivo y fomentar la colaboración y la comunicación efectiva para mantener un ambiente de trabajo saludable y productivo. “Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo

que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito” (García Villamil & Herrera Pulgarín, 2013).

Por otro lado, estudiosos como Riordan, Vanderberg y Richardson (2005) afirman que una causa significativa de los problemas de falta de integración en la empresa proviene del ejercicio de liderazgos negativos que priorizan su propio estatus antes que el bienestar colectivo.

En definitiva, el liderazgo es fundamental para crear un clima laboral en el que los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos con los objetivos de la organización. Tapia (2011) cita algunas herramientas complementarias y suplementarias que deben utilizar los líderes para potenciar su influencia entre las que encontramos: escuchar, entusiasmo, confianza, valorar, participar y modelar.

### **2.5.6 Oportunidades de desarrollo**

Según Dorado (2013), los buenos trabajadores buscan, entre otras cosas, oportunidades para su desarrollo personal y profesional. Esto supone tener que dar al trabajador instrumentos para avanzar como pueden ser cursos para facilitar la actualización de sus habilidades.

Según Hernández et al. (2011) que citan a Irizar (2003), el desarrollo personal, tanto a nivel individual como constante durante la carrera profesional, se considera crucial. Esto se debe a que el aporte único de cada persona a su trabajo se basa en su motivación y conocimientos, y estos factores intrínsecos son transmitidos a la formación del equipo de trabajo.

Los empleados valoran las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, lo que puede contribuir a un clima laboral positivo y motivador. Una empresa que permita el crecimiento profesional y el desarrollo de habilidades puede generar un ambiente de trabajo más motivador y satisfactorio para los empleados. Si los empleados tienen la oportunidad de aprender y crecer en su trabajo, se sentirán más comprometidos y motivados para dar lo mejor de sí mismos, pues la experiencia en nuevos puestos y la obtención de nuevos conocimientos y habilidades constituyen el motor del crecimiento profesional del personal (Díaz Chacolla, 2017).

### **2.5.7 Participación**

Tapia (2011) define el trabajo en equipo como “el trabajo en cooperación con otros llevado a cabo de manera coordinada e integral, aprovechando las habilidades y aptitudes de quienes lo integran.” El trabajo en equipo pretende potenciar al individuo a favor de los objetivos del equipo a través su sinergia, donde los logros del equipo son superiores a la suma de los logros individuales. El rol de los líderes en este aspecto es el de facilitar que se establezcan sinergias, provocando instancias de participación y aportar la información necesaria a todo nivel (Hamel, 2008; Pfeffer, 2007). Por su parte Gómez-Mejía et al. (2000) afirman que un programa efectivo de relaciones internas se basa en la existencia de vías de comunicación que permitan a los empleados compartir sus pensamientos y emociones.

Para Pfeffer (1998), compartir información sobre el rendimiento financiero, la estrategia o las medidas de operaciones produce que los empleados sientan que se cree realmente en ellos. Además, aquellas personas entrenadas y motivadas no pueden mejorar el desempeño organizacional si estas no tienen la información oportuna y si no han tenido el entrenamiento necesario para manejar adecuadamente dicha información.

Por otro lado, una de las causas que provocan la falta de participación dentro de una empresa es el temor por ser despedido. El miedo a perder el empleo por presentar nuevas ideas puede perjudicar la motivación, la innovación y el compromiso de los empleados. En lugar de penalizar los errores, las organizaciones deberían tratarlos como oportunidades para el análisis y el aprendizaje (Hamel, 2008; Pfeffer, 2007).

En resumen, la participación de los empleados es una parte importante del clima laboral. Puede mejorar el sentido de pertenencia y compromiso, promover la creatividad y la innovación, mejorar la comunicación, aumentar la motivación y reducir la resistencia al cambio. Por lo tanto, es importante que las empresas fomenten y valoren la participación de los empleados en la toma de decisiones y la mejora continua del ambiente laboral.

### **2.5.8 Relaciones interpersonales**

Díaz Díaz, Peña Cárdenas, & Castellanos Ortiz (2014), están de acuerdo con Hunsaker y Cook (1986) que definen las relaciones interpersonales como el desarrollo de las relaciones con los compañeros de trabajo, o las relaciones con otros

colaboradores, a través del intercambio de necesidades, emociones, intereses, afectos y hasta formas de hacer las cosas para el desarrollo de una tarea o actividad.

Para Ruíz Díaz Morales (2021), las relaciones interpersonales se definen como la “apreciación de complacencia respecto a la interrelación entre los miembros de la organización, con quienes se comparten las actividades laborales cotidianas.”

Las relaciones interpersonales entre los empleados, como el apoyo mutuo, la colaboración y la confianza, son un factor importante en el clima laboral. Estas son esenciales para crear y mantener un clima laboral positivo y saludable. Bracken (1992) considera que es posible optimizar el clima laboral interviniendo en las actitudes y conductas que mejoran las relaciones entre los trabajadores. “A través de la optimización del clima organizacional se podrá mantener alta la motivación del personal y hasta puede repercutir positivamente en su rendimiento profesional y/o productividad” (Baeza y Mertens, 2000).

De acuerdo con la tesis doctoral de Venutolo (2009), Blejmar afirma que la emoción es el motor que impulsa la acción para lograr los objetivos. No obstante, estas emociones, tanto positivas como negativas, se ven afectadas por las relaciones interpersonales dentro de la organización.

En resumen, las relaciones laborales interpersonales son importantes para el clima laboral positivo y saludable. Las relaciones fuertes pueden fomentar el trabajo en equipo, mejorar la comunicación, reducir el estrés laboral, fomentar un ambiente laboral positivo y mejorar la retención de empleados. Por lo tanto, es fundamental que las empresas fomenten relaciones interpersonales positivas entre sus empleados para crear un ambiente laboral positivo y saludable.

### **2.5.9 Remuneración o sueldo**

Venutolo (2009) define las recompensas como “percepción de la adecuación de la remuneración y los incentivos a la calidad y cantidad de labor realizada, si hay equidad en el sistema de promociones y remociones”. Por otro lado, Ruiz Díaz Morales (2021) define la remuneración como la “percepción de equidad en las recompensas económicas que se reciben por realizar un trabajo bien hecho y de acuerdo a las leyes establecidas”.

Una compensación justa y adecuada puede mejorar la retención de empleados,

motivación, productividad, satisfacción laboral y la imagen de la empresa. Según Hamel (2008) si el sueldo o la compensación financiera está asociada al desempeño se considerada justa y equitativa por los trabajadores, provocando en estos un mayor esfuerzo y motivación. Por lo tanto, es importante que las empresas ofrezcan una compensación justa y competitiva para mantener a sus empleados comprometidos y motivados.

Los salarios medios y bajos no favorecen un ambiente laboral positivo ya que dificultan el reconocimiento de las mejoras y los resultados. Sin embargo, si bien los salarios que exceden estos niveles medios pueden actuar como un factor motivador, no necesariamente promueven una mayor productividad. Por ello, las empresas crean políticas salariales sobre de parámetros medibles de eficacia y de resultados como base, para generar un ambiente hacia el logro y fomentando el esfuerzo (Brancato, 2011).

El sueldo o remuneración ejerce un efecto importante sobre el trabajador, sobre todo en circunstancias donde se perciben cuestiones relacionadas con su cuantía o falta de claridad en su establecimiento (Marchington y Wilkinson, 2005; Pfeffer, 1998). Según Pfeffer (1998), la eficiencia operativa de las empresas se mejora al disminuir la disparidad en los salarios y al implementar políticas claras y transparentes para los ascensos, la evaluación del rendimiento y las justificaciones de los ascensos, despidos o compensaciones. Reduciendo las diferencias entre los niveles de la empresa se envían señales a los empleados de que son valiosos y valorados.

#### **2.5.10 Satisfacción laboral**

Para Zaldúa Gorozabel (2018), la satisfacción laboral se define como “la sensación que el individuo presenta al lograr la armonía entre sus necesidades y el acceso a los fines que la mitiguen, es decir la actitud del trabajador frente a su trabajo. Estar satisfecho en el ámbito laboral es mantener óptimos niveles de beneficios, bienestar y confort, percibidos al realizar la actividad de trabajo.”

De acuerdo con Urquijo (2014), citando a Amartya Sen, el bienestar humano se considera como la condición donde las personas poseen la habilidad y la oportunidad de vivir una vida que consideran valiosa. Esta condición se establece por una variedad de libertades instrumentales. Además, el bienestar humano comprende tener seguridad personal y ambiental, acceso a bienes materiales para vivir de manera digna, una salud

adecuada y relaciones sociales positivas, todos estos elementos están estrechamente vinculados con la capacidad de tomar decisiones y actuar libremente.

La satisfacción laboral de los empleados puede influir en el clima laboral. Los empleados que se sienten satisfechos con su trabajo y su ambiente laboral son más comprometidos, creativos y productivos. En este orden, Sambrano (2014) considera la satisfacción laboral como un componente esencial en cualquier organización, ya que facilita la realización eficiente de las tareas de los empleados. Además, si los trabajadores se encuentran satisfechos, esto repercute favorablemente en el clima laboral.

En conclusión, la satisfacción laboral es un elemento clave del clima laboral. Para Luecke (2003), “los empleados que están satisfechos con su trabajo y compañía son más propensos a crear clientes satisfechos”. Los empleados satisfechos están más motivados y comprometidos, reducen el estrés laboral, mejoran la retención de empleados, mejoran la reputación de la empresa y ofrecen un mejor servicio al cliente. Por lo tanto, es importante que las empresas se centren en mejorar la satisfacción laboral para mejorar el clima laboral y, en última instancia, el rendimiento de la empresa.

### **2.5.11 Teletrabajo**

Para Lakshmi et al. (2017), el teletrabajo puede ser considerado como la práctica de trabajo desde remoto utilizando tecnologías de la información y comunicación (TIC) sin la necesidad de prestar el servicio de forma presencial.

Valencia (2018) describe el teletrabajo como una modalidad laboral que permite al empleado cumplir con sus tareas sin necesidad de acudir físicamente a las instalaciones de la empresa. Esta forma de trabajo, según el autor, presenta ventajas no solo para la entidad y el trabajador, sino también para la sociedad en su conjunto al favorecer la protección ambiental a largo plazo.

El trabajo remoto o teletrabajo se ha convertido en una práctica cada vez más común en muchas empresas. Aunque el trabajo remoto puede tener muchos beneficios, también puede influir en el clima laboral de diferentes maneras, tanto positivas como negativas. Las empresas deben abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades que ofrece el trabajo remoto para promover un ambiente de trabajo positivo y motivador para sus empleados. Esto puede incluir la implementación de herramientas y tecnologías



de colaboración, la promoción de la comunicación y la colaboración, y la adopción de medidas para abordar la soledad y el aislamiento que pueden surgir en el trabajo remoto. En este orden, González (2017) concluye en sus estudios que las organizaciones tienden a usar herramientas que ofrezcan algún tipo de resultado satisfactorio, tanto para la organización como para sus trabajadores en aspectos de productividad y clima laboral. De este modo, cabe destacar la gran utilidad que puede tener el desarrollo de tareas en remoto.

Cabe destacar que la empresa sobre la que se hace esta investigación no utiliza el teletrabajo a tiempo completo, sino que usa un sistema híbrido. El sistema híbrido es aquel donde los empleados combinan el trabajo remoto con el trabajo presencial en la oficina. Es importante que la empresa establezca políticas claras y una gestión efectiva para garantizar que los empleados puedan trabajar de manera productiva y conectarse socialmente tanto en el trabajo remoto como en el trabajo presencial en la oficina. Por otro lado, Abilash y Mary Siju (2021) aclara que, aunque los beneficios del teletrabajo tienden a incrementar el desempeño de los empleados, estos aun así deben seguir cumpliendo con sus demandas tanto laborales como no laborales más allá de los horarios típicos de oficina.

### **3. METODOLOGÍA**

La evaluación del clima laboral de una empresa es importante para mejorar la satisfacción, identificar problemas y la retención de los empleados, aumentar la productividad y mejorar la reputación de la empresa. Las empresas miden su clima laboral para mejorarlo con el objetivo de incrementar la productividad de sus trabajadores pues, según los estudios de Wellins, Byham y Wilson (1991), en un clima positivo, el empleado se implica más en su trabajo aumentando su compromiso y productividad. En general, la medición del clima permite obtener evidencias de la salud general de la organización.

Méndez (2006), mencionado por García Solarte (2009), argumenta que el proceso de medición del clima organizacional se centra en identificar y examinar los factores formales e informales internos que impactan el comportamiento de los empleados. Esto se logra estudiando las percepciones y actitudes de los empleados hacia el clima organizacional, y cómo estas afectan su motivación en el trabajo. La meta de dicha

medición es proporcionar un diagnóstico de cómo los empleados perciben y se sienten respecto al clima organizacional, enfocándose en las dimensiones seleccionadas por el investigador. Este análisis permite destacar los aspectos que caracterizan a la organización y que generan ciertas actitudes y percepciones en los empleados, las cuales afectan su motivación y eficacia. Los resultados obtenidos de este proceso buscan orientar recomendaciones para cambiar comportamientos en pro de un clima organizacional que potencie la eficiencia y el logro de metas a través del uso óptimo del recurso humano.

Medir el clima se puede ver como un proceso complicado pues abarca un gran número de factores que pueden afectar a la percepción del clima y dependen de cada empresa y sus necesidades. Por otro lado, la medición del clima laboral también es un proceso dinámico pues cambia de manera constante y permite ser mejorado mediante acciones correctivas.

A la hora de medir un clima laboral, se debe tener claro qué herramienta o instrumento usar y como hacerlo para saber qué se mide con ello de tal modo que se pueda proporcionar conclusiones útiles para la empresa analizada. El clima laboral se puede medir a través de diversas metodologías, entre las que se pueden encontrar las encuestas, las entrevistas, la observación directa y el análisis de datos.

De entre todas estas herramientas, en esta investigación se ha optado por la encuesta como herramienta para medir el clima laboral de la empresa analizada pues concede el punto de vista de los distintos empleados sobre distintos aspectos que suceden en la empresa de una manera rápida y descriptiva. De este modo, se trata de una investigación de tipo cualitativo, ya que se pretende comprender con profundidad la situación actual del clima de la empresa y obtener información valiosa que servirá para aprender, averiguar los factores que más influyen en el clima y ofrecer un plan de acción para mejorar el clima de la empresa.

La principal razón por la que he optado hacer una encuesta a los empleados como técnica de medición es el compromiso de los empleados al responder. Al ser una herramienta rápida de contestar por el encuestado garantizamos en una mayor medida la calidad de la respuesta, y así, la validez de la investigación. Si la gran parte de los empleados no desean responder al instrumento de medición del clima laboral, la investigación perderá su eficacia. La longitud y el diseño de una encuesta pueden afectar la tasa de respuesta. Las encuestas cortas y fáciles de responder son más

atractivas para los encuestados y tienen una mayor probabilidad de ser completadas. Además, esta encuesta se realizará por internet a través de la plataforma Google Forms. La encuesta realizada y difundida por internet, a diferencia de las tradicionales, tiene como ventaja la posibilidad de llegar a un mayor número de personas a una gran rapidez y un bajo coste (Ilieva et al., 2002). Estudios de Pratesi et al. (2004) señalan que la mitad de las encuestas por internet se recuperan pasados cuatro días, mucho más rápido que las tradicionales encuestas.

### **3.1 MUESTRA**

Antes de abordar la cuestión del muestreo, es esencial entender ciertos términos. El término universo o población se define como el conjunto completo de elementos que forman un área de interés para el análisis. Adicionalmente, la muestra se describe como un subconjunto de ese conjunto total que se conoce como universo o población (Padua, 1979).

La elección de la muestra es un aspecto clave en la investigación, ya que una muestra inadecuada o no representativa puede llevar a resultados erróneos o poco precisos. Debe ser seleccionada cuidadosamente para garantizar la validez y precisión de los resultados obtenidos. Según Padua (1979), el propósito del muestreo consiste en organizar los procesos a través de los cuales sea viable realizar generalizaciones sobre el universo a partir de un subconjunto de este.

El tamaño de la muestra dependerá de las características de la población, del objetivo del estudio y del nivel de confianza y precisión que se desee alcanzar en los resultados. En una medición del clima laboral es relevante proporcionar el mayor número posible de resultados válidos con el objetivo de lograr una mayor representatividad, es decir, cuantas más respuestas haya, más precisa será la medida del clima. En este estudio se ha buscado asegurar que la muestra representara adecuadamente el universo o la población y ha contado con 32 participantes dentro de la población, que en este caso sería la totalidad de empleados que trabajan en el departamento analizado de la empresa.

Una de las limitaciones de la muestra es la tasa de respuestas. Por ello, para garantizar un alto número de respuestas de calidad, se ha subrayado anteriormente la relevancia de reducir el tiempo de respuesta. En este orden, asegurar el anonimato es

probablemente la principal clave para que los empleados de la empresa quieran responder a este tipo de encuesta. La privacidad y el anonimato son cruciales en las encuestas porque protegen a los encuestados de posibles consecuencias negativas por sus respuestas. Si los encuestados temen represalias por proporcionar información confidencial, pueden no responder o contestar a las preguntas de manera poco veraz y responderá lo que se espera de este por temor a posibles represalias. Es fundamental asegurarse de que la encuesta sea anónima y confidencial para garantizar que los empleados se sientan cómodos al compartir su opinión de manera honesta.

Sin embargo, de esta situación se puede sacar beneficio en este contexto puesto que la encuesta de esta investigación no está realizada por la empresa sino por un tercero, que en este caso sería yo. Muchas empresas contratan a empresas externas con el objeto de realizar estas encuestas y asegurarse así que no se puedan revelar los resultados de empleados individuales. Al fin y al cabo, para que la encuesta sea válida, se ha de asegurar que las respuestas sean las más veraces posibles. En esta investigación, con el objetivo de garantizar el anonimato, solo se pregunta por el sexo, la edad y la antigüedad en la empresa de los encuestados, omitiendo así el nombre, la tarea que desempeña en la empresa o cualquier otro dato que permita identificar al participante de la encuesta.

Por otro lado, el departamento de recursos humanos debería hacer lo posible para que los empleados y los directivos respondan a la encuesta pese a que no sea obligatoria su respuesta. Al menos, se debe dar a conocer la existencia de la encuesta e incitar la participación a través de los beneficios que pueda aportar tanto a la empresa como a los propios empleados que responderán a esta.

A continuación, se pueden observar tres tablas de las variables descriptivas (Edad, Sexo y Antigüedad) tomadas en la investigación sobre los 32 encuestados. Gracias a estas variables se puede averiguar con mayor facilidad cuál es el tipo de personas son los empleados que han participado en la investigación.

<b>Edad</b>	
Entre 18 y 25 años	8 empleados
Entre 26 y 30 años	10 empleados
Entre 31 y 40 años	13 empleados
Entre 41 y 60 años	1 empleados
Más de 60 años	0 empleados

<b>Sexo</b>	
Masculino	19 empleados
Femenino	13 empleados

<b>Antigüedad</b>	
Entre 1 mes y 2 años	15 empleados
Entre 3 y 5 años	1 empleado
Entre 5 y 10 años	12 empleados
Más de 10 años	4 empleados

### **3.2 ENCUESTA**

Delgado (2011) sostiene que la encuesta “es una recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rangos de opción múltiple, etc.”. La encuesta se ha convertido en una herramienta de investigación social de uso extendido, incluso llegando a trascender el ámbito de la investigación científica para convertirse en una actividad cotidiana (López-Roldán & Fachelli, 2016).

Según Brunet (1987), el método de evaluación predominante para determinar el clima organizacional es mediante el uso de encuestas. Estas encuestas suelen presentar a los participantes diversas cuestiones relacionadas con elementos específicos de la organización, y se les pide que expresen su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno.

La encuesta es uno de los métodos más utilizados para medir el clima laboral de una empresa, ya que permite recopilar de manera sistemática la percepción y opiniones de los empleados sobre su ambiente laboral. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la aplicación de este instrumento puede dar como un resultado un censo al estar contemplando al total de la población bajo estudio.

Las encuestas pueden ser de distintos tipos, desde encuestas breves de satisfacción hasta cuestionarios más extensos que miden diferentes aspectos del ambiente laboral. Incluso, existen encuestas específicas elaboradas para medir una empresa particular. No obstante, es de mayor relevancia el contexto y la forma en que se miden los resultados obtenidos que el propio tipo de encuesta (Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson y Wallace, 2005).

Una encuesta para medir un clima organizacional debe ser diseñada de manera

cuidadosa y estratégica para obtener información valiosa y significativa acerca del ambiente laboral de la empresa. Además, deben despertar el interés de los empleados, pues cuanto más interesados estén en las consecuencias de la encuesta, más probable es que quieran responder. Para hacer una encuesta lo primero que hay que realizar es hallar los factores o aspectos de mayor importancia. Una vez identificados los factores a investigar, se han de redactar las preguntas más específicas y eficientes para obtener respuestas de provecho y que aporten datos útiles para la investigación. Finalmente, se analizarán los datos y resultados y se podrán proporcionar conclusiones y recomendaciones para la mejora del clima de la empresa analizada. Además, si la empresa queda satisfecha con los resultados de la investigación, es un método que se puede repetir cada año o el tiempo que la empresa vea necesario y así, seguir la evolución del clima laboral tras tomar las medidas necesarias reflejadas en estudios anteriores.

Mediante preguntas que, de manera voluntaria, los empleados contestan se pretende obtener con sus respuestas datos que ayuden a comprender o a destacar los puntos negativos y positivos del clima laboral en la empresa. Las preguntas deben ser diseñadas para ser contestadas en una escala de medición que permita una fácil interpretación de los resultados. En esta encuesta he optado por utilizar la escala de Likert para medir las distintas preguntas pues autores como Spooren, Mortelmans y Denekens (2007) afirman que la escala de Likert es una buena selección que escoger a la hora de hacer una encuesta debido a su facilidad de uso e interpretación. La escala de Likert te permite obtener una visión más detallada y matizada del clima laboral, ya que te permite medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los empleados en una escala numérica. Este instrumento, cuenta con 5 alternativas de respuesta: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo parcial, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo y Totalmente de acuerdo. A estas alternativas hay que asignarles un número entero de acuerdo con el sentido que tenga la preposición. Si los participantes están más de acuerdo con la afirmación su actitud será más favorable: Totalmente en desacuerdo (1); En desacuerdo parcial (2); Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3); De acuerdo (4); Totalmente de acuerdo (5). Cabe mencionar que para la última pregunta de la encuesta “En general, recomendaría mi empresa como un buen lugar para trabajar” se ha preguntado de manera distinta por recomendación del departamento de Recursos Humanos de la empresa investigada. En esta ocasión, las respuestas van del 1 al 10 con

el objetivo de medir de una manera más fiel los promotores y retrectores de la compañía. Es un indicador muy exigente, ya que solamente los empleados que respondan 9 o 10 serán considerados promotores. Los que respondan 6, 7 y 8 serán considerados como empleados con una actitud indiferente hacia la compañía y el resto son detractores y posiblemente estén muy desvinculados.

Como se menciona anteriormente, uno de los primeros pasos o procedimientos a la hora de hacer una encuesta es identificar los objetivos o los factores a tomar en cuenta. Se debe tener en cuenta qué información se quiere obtener con la encuesta y cómo se utilizarán los resultados. Los objetivos deben estar claramente definidos para enfocar las preguntas adecuadamente. Esta encuesta ha sido diseñada con el propósito de medir los factores más influyentes que mencioné previamente:

- Ambiente físico: a través de esta encuesta se logrará descubrir la percepción de los empleados del lugar en el que trabajan e invierten gran parte de su tiempo. Se verá si las personas que trabajan en la organización se encuentran cómodos y seguros en este ambiente y si están satisfechos con este.
- Compensaciones o sueldo: en esta encuesta también se va a averiguar el grado de satisfacción de los empleados ante aspectos retributivos. Se podrá observar desde la perspectiva de los empleados si verdaderamente ven justa su compensación por el esfuerzo o trabajo realizado para la empresa.
- Compromiso con la empresa: gracias a esta encuesta se podrá analizar lo que verdaderamente significa o representa la organización para los empleados. Sabremos si es el sitio donde se encuentran más motivados y cómodos y si la empresa donde verdaderamente quieren estar.
- Comunicación: a través de las preguntas formuladas en la encuesta se podrá analizar la percepción de los empleados frente a la actual y habitual forma de comunicación que se lleva a cabo dentro de la empresa. Se logrará averiguar si la comunicación en la empresa es considerada afectiva y efectiva según la percepción de los empleados de la misma.
- Liderazgo: en esta encuesta hay preguntas que me permitirán averiguar cómo se comportan los líderes o jefes desde la perspectiva de su equipo. Por otro lado, se podrá ver si estos líderes logran que los empleados se encuentran motivados y valorados en su área de trabajo.
- Oportunidades de Desarrollo: ofrecer oportunidades de desarrollo y

crecimiento a los empleados influye directamente en la motivación y satisfacción laboral de estos. En esta encuesta se averiguará si los empleados valoran las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional ofrecidas por la empresa.

- Participación: gracias a la encuesta se analizará el grado en que los empleados se sienten parte del proyecto. Se comprobará si los miembros de la empresa son escuchados o son lo suficientemente valorados según su perspectiva.
- Relaciones Interpersonales: mediante al uso de este instrumento para medir el clima laboral de la empresa se puede analizar si el ambiente es cómodo y donde las relaciones sociales son buenas entre los compañeros o si es un lugar donde prima la falta de comunicación y donde no se toman en cuenta las opiniones de los empleados.
- Satisfacción Laboral: una encuesta es capaz de medir el nivel de satisfacción laboral que tienen los empleados con respecto a su rol en la empresa. Este es un factor muy correlacionado con los otros, pues este influye y se deja influir por los demás factores.
- Teletrabajo: como ya he mencionado con anterioridad, el teletrabajo es un factor clave en esta empresa al usar un sistema híbrido. De este modo, es importante saber cómo se sienten los empleados al respecto de este sistema de trabajo. Es posible que muchos prefieran un sistema tradicional presencial y que ello esté afectando a la productividad de la empresa.

Una vez ya fijado los objetivos y redactado las preguntas, se escogió el departamento en el que se iba a implementar la encuesta y se delimitó el universo o población. Con el fin de llegar al mayor número de individuos dentro del universo, se envió a través de redes sociales o correo electrónico la encuesta a responder a los miembros de este departamento junto a una breve explicación del tipo de encuesta y de los beneficios que se podían abstraer si participaban para de incentivar su colaboración y participación en esta investigación. Además, se subrayó el anonimato y la rapidez con la que se podía responder a la totalidad de la encuesta al contar con un reducido número de preguntas. La encuesta final contestada por los empleados se puede observar en el apartado de “Anexos” de este trabajo.



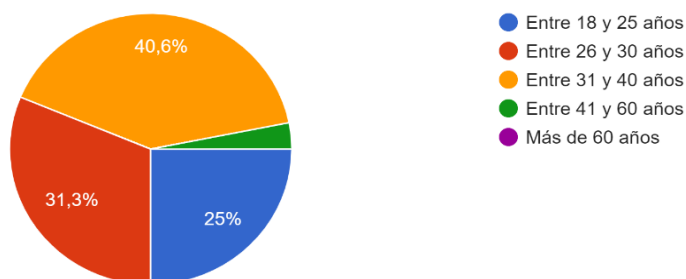
#### 4. RESULTADOS

Con el objeto de hacer las mejores preguntas en una encuesta de clima laboral, he tratado de preguntar aquellas que, en mi opinión, permitirán obtener la información más relevante sobre la experiencia y percepción de los empleados en su ambiente de trabajo. Para que los empleados puedan responderlas de manera honesta y precisa es importante asegurarse de que las preguntas sean claras y objetivas.

En lo que respecta a las variables demográficas (Edad, Sexo y Antigüedad), se puede observar que la empresa analizada se encuentra conformada en su mayoría por personas que se identifican con el género masculino y con una antigüedad bastante joven pues casi el 50% (46,9%) de los empleados aún no han cumplido los 2 años dentro de la empresa. Además, se puede observar que los empleados que ocupan los puestos de trabajo son jóvenes, ya que más del 50% tienen menos de 30 años (31,3% entre 26 y 30 años y 25% entre 18 y 25 años) y prácticamente la totalidad del departamento (96,9%) tiene menos de 40 años (40,6% entre 26 y 40 años).

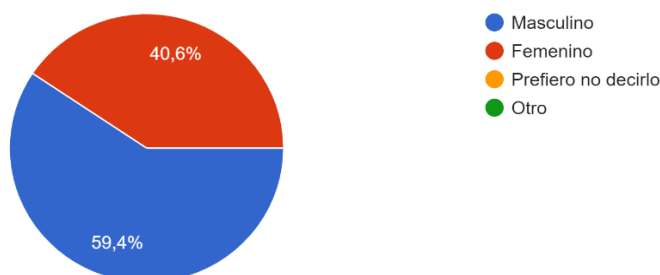
0. ¿Cuál es su edad?

- a. Entre 18 y 25 años
- b. Entre 26 y 30 años
- c. Entre 31 y 40 años
- d. Entre 41 y 60 años
- e. Más de 60 años



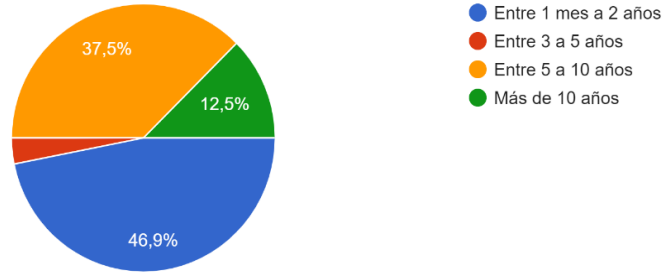
0. ¿Con qué sexo se identifica?

- a. Masculino
- b. Femenino
- c. Prefiero no contestar
- d. Otro



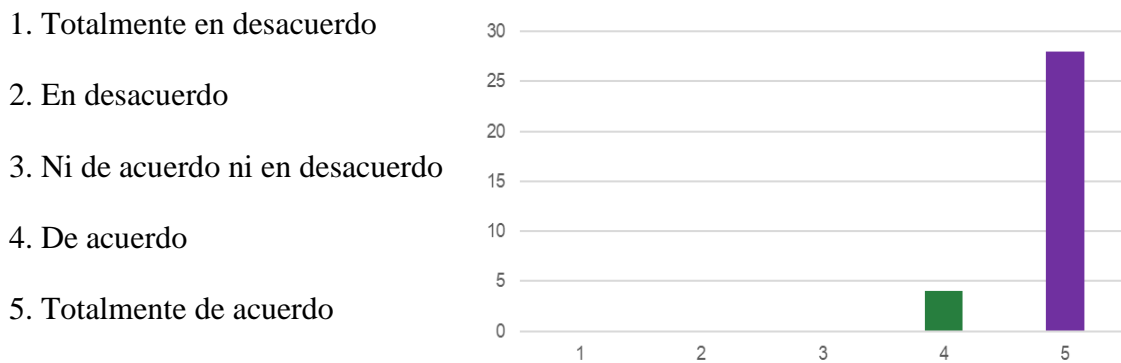
0. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa?

- a. Entre 1 mes a 2 años
- b. Entre 3 a 5 años
- c. Entre 5 a 10 años
- d. Más de 10 años



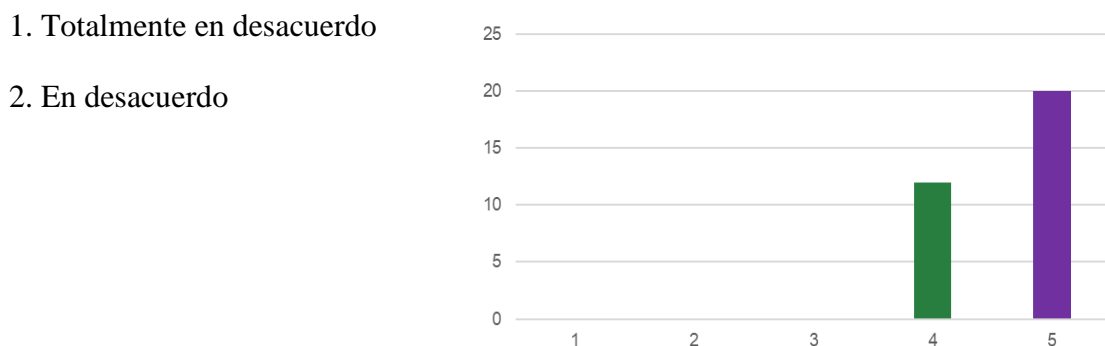
A continuación, se podrán ver las preguntas realizadas a los empleados para tratar e interpretar la visión de los encuestados sobre los distintos aspectos o factores concernientes al clima laboral con el objetivo de profundizar la información sobre el funcionamiento de la organización y el clima laboral.

**1. En mi área de trabajo, me siento cómodo/a con mis compañeros de trabajo.**



En lo que respecta a las relaciones laborales, se trata una variable que se manifiesta en la organización de manera positiva: dentro de la muestra 4 empleados (12,5%) están de acuerdo con que dentro de la empresa se sienten cómodos con sus compañeros de trabajo, mientras que 28 empleados (87,5%) están totalmente de acuerdo. Esta es una de las variables de las que se han obtenido mejores resultados de la empresa analizada. Se podría confirmar que la empresa cuenta con unas relaciones interpersonales envidiables y que podría servir como ejemplo para otras organizaciones.

**2. En mi empresa, se valora y reconoce mi trabajo y desempeño.**

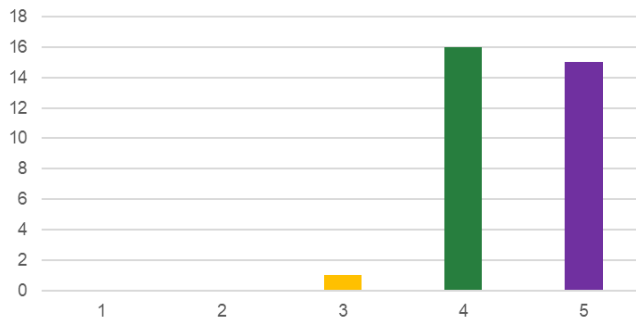


- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

Esta variable se manifiesta en la organización de manera positiva: 12 empleados de los encuestados (37,5%) están de acuerdo con que dentro de la empresa se valora y reconoce su trabajo y desempeño, mientras que 20 empleados (62,5%) están totalmente de acuerdo. Los superiores o líderes valoran los esfuerzos realizados por los empleados y hacen saber a estos cuando el trabajo ha sido bien realizado, evitando así que los empleados creen que las exigencias sean inalcanzables. Sin embargo, la empresa debe seguir trabajando en esta área pues aún hay margen de mejora y es conveniente reducir el porcentaje de los empleados que no están totalmente de acuerdo con que se valora y reconoce su trabajo y desempeño.

**3. En mi empresa, se valora la opinión de los empleados.**

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo



Esta variable muestra que el personal no tiene una gran percepción de la participación de los empleados: dentro de la muestra 16 empleados (50%) están de acuerdo con que dentro de la empresa se valora la opinión de los empleados, mientras que 15 empleados (46,9%) están totalmente de acuerdo y 1 empleado (3,1%) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los empleados pueden sentir que en la situación actual de la empresa se les limita en lo que respecta a la posibilidad de realizar sugerencias. De este modo, esta variable es una de las que más tiempo y trabajo la empresa debe conceder para lograr aumentar el porcentaje de los empleados que están totalmente de acuerdo con que se valora la opinión de los empleados. A través de un buen sistema de

participación, se logra un mayor bienestar del empleado en el área de trabajo.

**4.** En mi empresa, existe un ambiente de trabajo seguro y saludable para los empleados.



Con respecto al ambiente físico, es una variable que se manifiesta en la organización de manera muy positiva: dentro de la muestra solo 3 empleados (9,4%) están de acuerdo con que dentro de la empresa existe un ambiente de trabajo seguro y saludable para los empleados, mientras que 29 empleados (90,7%) están totalmente de acuerdo. Esta es la variable que mejores resultados ha proporcionado la empresa analizada. Se podría confirmar que la empresa cuenta con un ambiente físico envidiable y que podría servir como ejemplo para otras organizaciones.

**5.** En mi empresa, el sistema híbrido incrementa mi comodidad y productividad.



Esta variable muestra que el personal tiene una buena percepción del sistema híbrido utilizado, teniendo en cuenta que se trata de un sistema nuevo y que aún tiene margen de desarrollo y mejora: 9 empleados de los 32 encuestados (28,1%) están de

acuerdo con que dentro de la empresa el sistema híbrido incrementa mi comodidad y productividad, mientras que 21 empleados (65,6%) están totalmente de acuerdo y 2 empleados (6,3%) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Aún quedan empleados que no están de acuerdo con este sistema o prefieren uno más tradicional. Sin embargo, al ser una empresa con empleados jóvenes como ya se indicó con anterioridad, esta organización es un lugar donde sistemas nuevos que puedan beneficiar el rendimiento de la empresa pueden ser aplicados con menor riesgo de disconformidad.

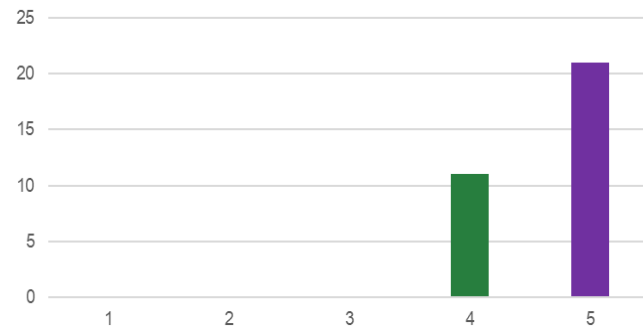
**6. En mi empresa, se ofrece un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal.**



Esta pregunta tiene como objetivo interpretar el bienestar y satisfacción laboral del equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal: dentro de la muestra 13 empleados (40,6%) están de acuerdo con que dentro de la empresa se ofrece un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal, mientras que 16 empleados (50%) están totalmente de acuerdo y 3 empleados (9,4%) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se trata de una variable que ha preocupado siempre a las empresas consultoras. Estas tienen fama de requerir unas horas de trabajo mayores a las que en realidad se piden por contrato. Sin embargo, los resultados obtenidos por la empresa analizada son bastante buenos en comparación a los de otras empresas del sector. La empresa debe seguir trabajando en esta área para convertirse en una ventaja competitiva pues aún hay margen de mejora y es conveniente reducir el porcentaje de los empleados que no están totalmente de acuerdo con que hay un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal.

**7. En mi empresa, se fomenta la comunicación abierta y efectiva.**

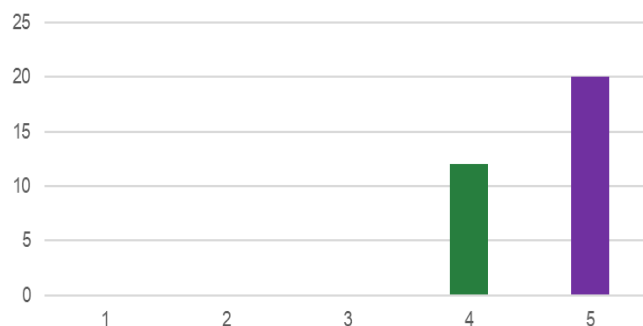
- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo



En lo que respecta a la comunicación, es una variable que se manifiesta en la organización de manera positiva: dentro de la muestra 11 empleados (34,4%) están de acuerdo con que dentro de la empresa existe una comunicación afectiva y efectiva mientras que 21 empleados (65,6%) están totalmente de acuerdo. Se podría decir que los empleados se comunican de una manera fluida y que disponen de canales de comunicación satisfactorios. Estas conformidades repercuten en las relaciones laborales de la empresa, pues una comunicación afectiva y efectiva buena está correlacionada directamente con la comunicación informal entre los empleados de la organización. No obstante, la empresa debe seguir trabajando en esta área porque aún hay margen de mejora y es conveniente reducir el porcentaje de los empleados que no están totalmente de acuerdo con que se fomenta la comunicación afectiva y efectiva dentro de la empresa.

**8.** En mi empresa, mi jefe/a brinda retroalimentación constructiva y oportuna sobre mi desempeño.

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo



Esta variable va de la mano de la anterior, pues la retroalimentación constructiva y oportuna de los jefes y una de las causas de la buena comunicación que hay en la

empresa. Las respuestas a esta pregunta también nos permiten afirmar que el personal está conforme con respecto al desempeño de sus jefes o líderes dentro de la organización: 12 de los 32 encuestados (37,5%) están de acuerdo con que su jefe/a brinda retroalimentación constructiva y oportuna sobre su desempeño, mientras que 20 empleados (62,5%) están totalmente de acuerdo. La empresa debe seguir trabajando en esta área pues sigue habiendo un hay margen de mejora y es conveniente reducir el porcentaje de los empleados que no están totalmente de acuerdo con que los jefes brindan retroalimentación constructiva y oportuna sobre el desempeño de sus empleados, el cual es mayor que el de la anterior variable con la que tiene bastante correlación. Esta situación puede interpretarse como una mejor comunicación horizontal que vertical dentro de la empresa.

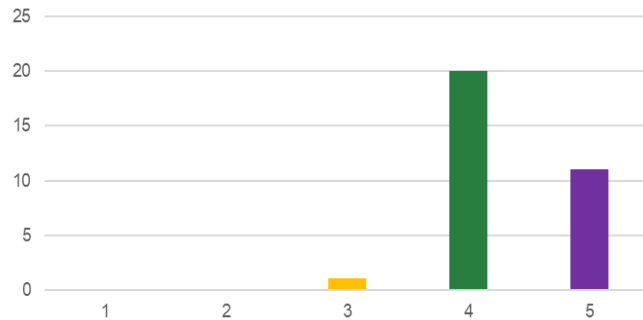
**9.** En mi empresa, se ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.



Con respecto a las oportunidades de desarrollo, se trata de una variable que se manifiesta en la organización de manera positiva: dentro de la muestra 8 empleados (25%) están de acuerdo con que dentro de la se ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, mientras que 24 empleados (75%) están totalmente de acuerdo. De esta manera, se puede afirmar que dentro de la empresa se puede ir creciendo ya sea de manera personal o profesional dentro de esta organización. Cabe destacar de nuevo que los encuestados eran jóvenes y de poca antigüedad en la empresa, por lo que podemos calificar como impresionantes los resultados obtenidos en esta pregunta.

**10.** En mi empresa, los empleados se sienten motivados y comprometidos con su trabajo.

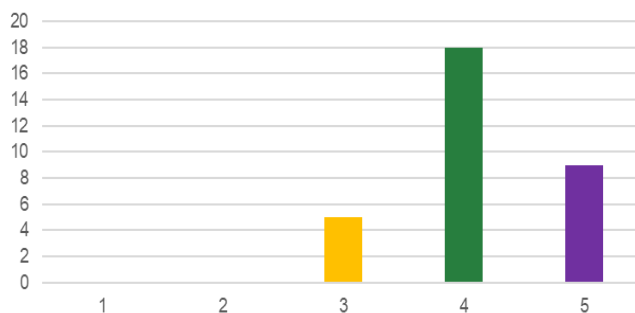
1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo



Esta variable muestra que el personal no tiene una gran percepción de la motivación y compromiso de los empleados: dentro de la muestra 20 empleados (62,5%) están de acuerdo con que dentro de la empresa los empleados se sienten motivados y comprometidos con su trabajo, mientras que 11 empleados (34,4%) están totalmente de acuerdo y 1 empleado (3,1%) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. De este modo, esta variable es una de las que mayor hincapié debe poner la empresa y lograr aumentar el porcentaje de los empleados que están totalmente de acuerdo con que el porcentaje de los empleados que están totalmente de acuerdo con que los empleados se sienten motivados y comprometidos con su trabajo. Es primordial aumentar el vínculo o compromiso y la motivación de los empleados para lograr los objetivos de la organización de una manera más eficiente.

**11. En mi empresa, se ofrece un salario y beneficios justos y adecuados para los empleados.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo



Siguiendo la tendencia de la anterior variable, el personal tampoco tiene una gran percepción de la compensación o sueldo que se ofrece en la empresa: 18 empleados de los 32 encuestados (56,3%) están de acuerdo con que dentro de la empresa se ofrece un



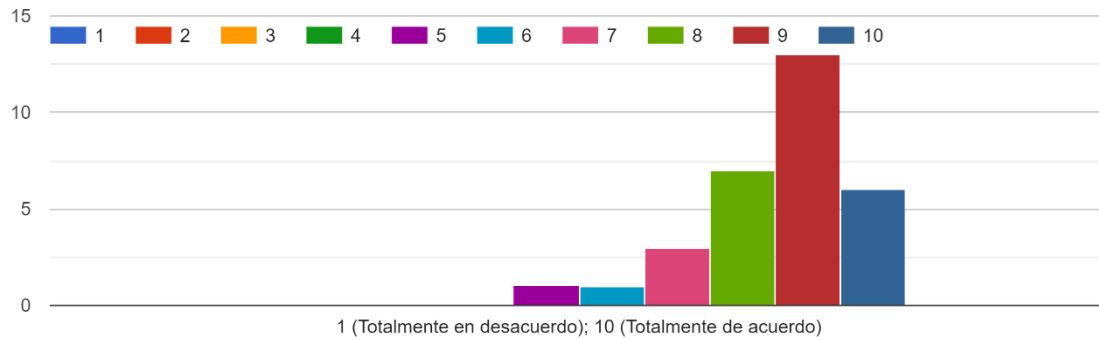
salario y beneficios justos y adecuados para los empleados y 9 empleados (28,1%) están totalmente de acuerdo, pero 5 empleados (15,6%) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. De este modo, esta variable es también una de las que se debe poner mayor hincapié y lograr aumentar el porcentaje de los empleados que están totalmente de acuerdo con que el porcentaje de los empleados que están totalmente de acuerdo con que se ofrece un salario y beneficios justos y adecuados para los empleados. Es primordial mejorar la percepción de los empleados sobre su sueldo para alcanzar mayores niveles de motivación por parte de estos

**12. En mi empresa, me siento satisfecho con mi trabajo y mi rol.**



La satisfacción laboral es una variable que se manifiesta en esta organización de manera positiva: 8 empleados de los 32 encuestados (25%) están de acuerdo con que dentro de la empresa se sienten satisfechos con su trabajo y su rol, mientras que 24 empleados (75%) están totalmente de acuerdo. Se puede confirmar que el personal se siente a gusto con el trabajo que desempeña y no lo considera como rutinario o aburrido. Los trabajadores en un principio se sienten conformes, tranquilos y de acuerdo con las responsabilidades que tienen a su cargo. Sin embargo, la empresa debe seguir trabajando en esta área ya que aún hay margen de mejora y es conveniente reducir el porcentaje de los empleados que no están totalmente de acuerdo con que se sienten satisfechos con su trabajo y su rol.

**13. En general, recomendaría mi empresa como un buen lugar para trabajar.**



Como se mencionó previamente, en esta ocasión, las respuestas van del 1 al 10 con el objetivo de medir de una manera más fiel los promotores y retractores de la compañía. De esta manera el 60% de los empleados son promotores al responder 9 o 10, el 37% son empleados con una actitud indiferente hacia la compañía al contestar 6, 7 o 8 y el resto de los empleados son considerados detractores de la compañía y posiblemente no estén muy vinculados a esta.

## 5. RECOMENDACIONES

La mayoría de las variables o de los factores obtuvieron muy buenos resultados en la encuesta, lo que significa que, en estos aspectos, el clima laboral de la empresa es bastante positivo. Variables como la comodidad con los compañeros de trabajo, el reconocimiento del trabajo y desempeño, la existencia de un ambiente seguro y saludable, la adopción del sistema híbrido, el equilibrio entre vida laboral y personal, la comunicación abierta y efectiva, la retroalimentación oportuna, las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional y la satisfacción con el trabajo y el rol, han mostrado un alto nivel de acuerdo y total acuerdo entre los empleados, por lo que la organización y los empleados de esta se benefician de las ventajas de la positiva influencia de estos factores en el clima laboral. Si bien siempre hay espacio para mejorar, en este momento no se considera necesario implementar un plan de acción específico para estas variables debido a su buen desempeño.

Ahora bien, las variables escogidas para el plan de acción son la valoración de la opinión de los empleados, la motivación y compromiso de los empleados y el salario o remuneración. Se ha decidido actuar sobre estas variables, ya que, aunque no presentan

resultados negativos, muestran un mayor potencial de mejora comparado con las demás.

Para la variable de valoración de la opinión de los empleados, el plan de acción podría ser la creación de un comité de sugerencias con representantes de todos los departamentos. Este comité sería responsable de recoger las opiniones y sugerencias de los empleados y presentarlas a la gerencia de manera periódica. Asimismo, podrían realizarse reuniones abiertas en las que los empleados puedan expresar sus opiniones e ideas directamente a los responsables de tomar decisiones.

En cuanto a la motivación y compromiso de los empleados, el plan de acción podría implicar la implementación de un programa de reconocimiento y recompensas que premie el esfuerzo y el compromiso de los empleados. Esto podría ir desde premios monetarios hasta días de descanso adicionales, pasando por la posibilidad de optar a posiciones de mayor responsabilidad. Asimismo, se podría realizar una formación en liderazgo para los gerentes, para que sean capaces de motivar de manera efectiva a sus equipos.

Para la variable de salario y remuneración, el plan de acción podría implicar la realización de un estudio de mercado para determinar si los salarios actuales son competitivos. Si se encuentra que los salarios están por debajo de la media del mercado, se podrían realizar ajustes para garantizar que los empleados reciban una compensación justa por su trabajo. Además, se podría implementar un plan de bonos basado en el rendimiento, de manera que los empleados que superen sus objetivos reciban un incentivo monetario adicional.

Siguiendo estas propuestas de acción el clima laboral de la empresa analizada será más positivo, lo que provocará un mayor rendimiento de los empleados, un ambiente más sano o un aumento en la cantidad de promotores de esta organización por lo que se atraerá una mayor cantidad de talento e incrementará la retención de empleados.

## **6. CONCLUSIONES**

Este Trabajo de Fin de Grado ha permitido profundizar en la comprensión del clima laboral en una empresa reconocida como Top Employer. Mediante una perspectiva teórico-práctica, esta investigación ha servido para enfatizar la importancia de la creación y el mantenimiento de un clima laboral positivo, y cómo este influye en

el bienestar y el rendimiento de los empleados.

Con el fin de entender el clima laboral, se ha examinado su evolución desde diversas perspectivas teóricas, cada una proporcionando valiosos principios y perspectivas que enriquecen la comprensión sobre el clima laboral. De igual modo, se han analizado múltiples interpretaciones de la definición de clima laboral, considerándolo como un conjunto de características que diferencian una organización y que influencia en el comportamiento de las personas; se han expuesto las cuatro formas de clima laboral según la teoría de Likert, que representan una gama de culturas laborales que van desde aquellas en las que los altos cargos no confían en sus empleados y la toma de decisiones es unilateral, hasta aquellas en las que existe una relación de confianza y participación mutua; y se ha explorado los factores de mayor relevancia que influyen en el clima laboral, que pueden variar dependiendo del contexto y de las particularidades de cada organización.

En cuanto a su medición, cabe destacar la gran importancia de medir el clima laboral para cualquier organización que busque maximizar su productividad y bienestar de los empleados. La evaluación del clima laboral nos permite identificar aspectos formales e informales que afectan el comportamiento de los empleados, su satisfacción, motivación y eficiencia. Asimismo, es importante recordar que la medición del clima laboral no es un evento único, sino un proceso continuo que debe repetirse periódicamente para rastrear los cambios y evaluar el impacto de las intervenciones implementadas.

De entre las distintas herramientas de medición, en este Trabajo de Fin de Grado, la seleccionada fue una encuesta donde, a través de una serie de preguntas cuidadosamente elaboradas y basadas en la escala de Likert, los empleados fueron invitados a compartir sus percepciones y experiencias en las distintas áreas. La encuesta fue el instrumento de medición escogido debido a que permite recoger un volumen significativo de datos de una forma rápida, eficiente y descriptiva, proporcionando una visión detallada del clima laboral desde la perspectiva de los empleados. En este estudio, se diseñó una encuesta digital que aporta ventajas en rapidez de respuesta y accesibilidad, mejorando la calidad y validez de los datos obtenidos. Además, la encuesta se diseñó considerando factores como la participación de los empleados, las relaciones interpersonales, liderazgo, compromiso empresarial, satisfacción laboral, ambiente físico, oportunidades de desarrollo y compensación, todos identificados como

factores clave que influyen en el clima laboral. En definitiva, la elección de la encuesta respondió a la necesidad de esta investigación de obtener datos precisos y eficientes de un gran número de empleados.

Los resultados de la encuesta proporcionaron una visión detallada del clima laboral de la empresa analizada, revelando áreas de alto rendimiento y también oportunidades de mejora. Aunque se detecta cierto margen de mejora en la valoración de la opinión de los empleados, la motivación y compromiso de los empleados y el salario o remuneración, la compañía muestra fortalezas en la mayoría de las áreas o variables analizadas. Es destacable que muchos aspectos del clima laboral, como la comodidad con los compañeros de trabajo, el reconocimiento del trabajo y desempeño, entre otros, han demostrado tener una valoración muy positiva, evidenciando el buen estado general de la empresa. De este modo, la empresa analizada refleja un sistema participativo, evidente por su alto grado de confianza, donde los empleados se sienten valorados, reconocidos, y cómodos con sus compañeros de trabajo.

En lo que respecta a los factores con potencial de mejora entre los que se encontraban la valoración de la opinión de los empleados, la motivación y compromiso de estos y el salario o remuneración, se han sugerido planes de acción, que, de implementarse, podrían impulsar aún más la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados. En concreto, se ha propuesto la creación de un comité de sugerencias para dar voz a las opiniones de los empleados, un programa de reconocimiento y recompensas para aumentar la motivación y compromiso, y la realización de un estudio de mercado para garantizar una remuneración justa y competitiva. La implementación de estos planes podría contribuir al fortalecimiento del clima laboral, lo que a su vez puede impactar positivamente en el rendimiento de los empleados, el ambiente laboral y la atracción y retención del talento. En última instancia, esto puede conducir a una empresa más competitiva y sostenible a largo plazo.

En resumen, el clima laboral es un aspecto esencial en cualquier organización, con impacto significativo en el rendimiento, la satisfacción y la retención de los empleados. Aunque el concepto ha evolucionado con el tiempo y ha adquirido nuevos matices y enfoques, sigue siendo un campo relevante de estudio e intervención para mejorar la eficiencia y el bienestar en las organizaciones. Es fundamental recordar que el clima laboral es un aspecto dinámico y en constante evolución, por lo que es recomendable realizar evaluaciones periódicas para mantener un seguimiento adecuado y ajustar las

estrategias en consecuencia. Este Trabajo de Fin de Grado, por lo tanto, no solo ha sido una oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera, sino también para contribuir a la mejora continua de una organización que se esfuerza por mantener un clima laboral excepcional.

## ANEXOS

2/6/23, 13:59

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

### ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

En esta encuesta se desea conocer su punto de vista de los empleados acerca de distintos campos que pueden afectar el clima laboral de la empresa. Se garantiza el anonimato de los encuestados por lo que pueden responder a las siguientes preguntas libremente. De este modo, se pide compromiso y veracidad al responder para garantizar la validez de la encuesta. ¡Muchas gracias!

*\* Indica que la pregunta es obligatoria*

1. ¿Cuál es su edad? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 60 años
- Más de 60 años

2. ¿Con qué sexo se identifica? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo
- Otro

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Entre 1 mes a 2 años
- Entre 3 a 5 años
- Entre 5 a 10 años
- Más de 10 años

[https://docs.google.com/forms/d/1Cdmx\\_Gh4Y-HPdghE3Em-gjubVboZYf7-UgOOxkaRjy8/edit](https://docs.google.com/forms/d/1Cdmx_Gh4Y-HPdghE3Em-gjubVboZYf7-UgOOxkaRjy8/edit)

1/4

Indique su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones

En esta encuesta se desea conocer su punto de vista acerca de distintos campos que afectan al clima laboral de la empresa según las siguientes opciones: 1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo)



## 4. En mi empresa... \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
<b>Me siento cómodo/a con mis compañeros de trabajo.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Se valora y reconoce mi trabajo y desempeño</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Se valora la opinión de los empleados</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Existe un ambiente de trabajo seguro y saludable para los empleados</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>El sistema híbrido incrementa mi comodidad y productividad</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Se ofrece un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Se fomenta la comunicación abierta y efectiva</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Mi jefe/a brinda retroalimentación constructiva y oportuna sobre mi desempeño</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se ofrece

oportunidades de

Se ofrecen y se brindan oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento

Profesionales se sienten motivados y comprometidos con su trabajo

Se ofrece un salario y beneficios justos y adecuados para los empleados

Soy satisfecho con mi trabajo y mi rol

trabajo y mi rol

5. En general, recomendaría mi empresa como un buen lugar para trabajar \*

Selecciona todos los que correspondan.

	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1</b> <b>(Totalmente en desacuerdo);</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>10</b> <b>(Totalmente de acuerdo)</b>								

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

## BIBLIOGRAFÍA

- Abilash, K. M., & Mary-Siju, N. (2021). Telecommuting: An empirical study on job performance, job satisfaction and employees commitment during pandemic circumstances. *Shanlax International Journal of Management*, 8(3), 1–10. <https://doi.org/10.34293/management.v8i3.3547>
- Acosta, O. B., Vera, C. L., Garzón, S. C., Lavayen, A. H., & Torres, W. Q. (2021). Optimización del clima laboral.
- Aguirre, L. R. D., Campos, Á. F. R., & Méndez, A. G. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59-70.
- Albañil, A. (2015). El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique. (Tesis de pregrado). Universidad de Piura, Piura, Perú. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2243>
- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: Una aproximación. *Ciencia Administrativa*, (1), 9-14.
- Baeza, M., & Mertens, L. (2000). *La Norma ISO 9000 y la Competencia laboral*. Conocer, México.
- Betanzos Díaz, N., & Paz Rodríguez, F. (2007). Análisis Psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207-215.
- Boada, J., De Diego, R., & Agulló, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16(1), 125-131.
- Bracken, D. W. (1992). Benchmarking employee attitudes. *Training and Development Journal*, 46, 49–53.
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.
- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y*

consecuencias. Trillas.

Cañizares, O. C. (2013). *Voy a ser asertividad*. España: Conecta.

Chacón, P., Quiñones, E. & Vigoya, A. (2005). *La calidad de vida laboral para una cultura de lo público: Instrumentos para su gestión*. Recuperado de <http://www1.funcionpublica.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/InstrumentosdeGestionparalaCalidaddeVidaLaboral.pdf>

Chiavenato, A. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed.). Bogotá: Mc Graw Hill Interamérica.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª ed.). México: Mc-Graw Hill.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Conger, J. & Kanungo, B. (1988). *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*. *Academy of Management Review*, 13(3).

Cornelio, R. (2019). *Mediación, un método para solucionar conflictos en instituciones de salud pública*. México: Porrúa.

Cortez, A. D. (2018). *Creative Commons*. Recuperado de: <file:///C:/Users/COMPU/Desktop/Artitulos%20de%20Articulo/T2652-MIE-Cortez-Indicadores%20de%20Comunicación>

Delgado, Y. (2011). *La investigación social en proceso: ejercicios y respuestas*. Universidad de Carabobo.

Díaz Chacolla, O. D. (2017). *La motivación como factor de retención, desarrollo y crecimiento profesional en hoteles de 5 estrellas en Lima Metropolitana*.

Díaz Díaz, M., Peña Cárdenas, M. C., & Castellanos Ortiz, B. A. (2014). *El Liderazgo Y Las Relaciones Interpersonales Dentro Del Clima Organizacional (Leadership and Interpersonal Relationships within the Organizational Climate)*. *Revista global de negocios*, 2(1), 1-10.

Donawa Torres, Z. A. (2018). *Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones*. *NOVUM*, pp. 144-163.

Dorado, R. (2013). *Retención del personal valioso*. Recuperado el octubre de 2017, de

Escuela de organización industrial Sitio web:  
<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/30/retencion-del-personal-valioso/>

- Douglas, M., Oldham, G., & Rathert, C. (2005). Employee affective and behavioral reactions to spatial density of Physical work environments. Recuperado el 8 de marzo de 2008, de <http://www.interscience.wiley.com>
- Fernández, D. (2009). Comunicación empresarial y atención al cliente: administración y gestión. Paraninfo S.A.
- Fernández, M. y Sánchez, J. (1996). Manual de prácticas de psicología organizacional. Ediciones Amarú.
- Ferrell, O.C., Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M., & Flores, M. A. (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante (4ta ed.). Mc Graw-Hill Interamericana.
- Forehand, G. A. & Gilmer, B. (1964). Environmental variations in studies of organizacional climate. *Psychological Bulletin*, (6).
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, (42), 43-65.
- García Villamil, D. M., & Herrera Pulgarín, C. P. (2013). Comparativo de las principales características asociadas a clima organizacional en dos instituciones del sistema de salud en Colombia y en EE. UU. *Clinica Shaio y West Kendall Baptist Hospital*.
- García, M., Ruiz, M. A., & Ventura, F. R. (1999). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. *Revista Latina De Comunicación Social*, 2(18), 1-8.
- Gómez, M. & Luis, E. A. (2017). Comunicación asertiva en el clima laboral de escuelas bolivarianas. *Revista Internacional de Investigación y Formación Educativa*.
- Gómez-Mejía, L., Cardy, R. & Balkin, D. (2000). Gestión de recursos humanos. Prentice Hall.
- González Ariza, J. A. (2017). Incidencia del teletrabajo en el clima organizacional de las empresas. Universidad de Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/1703>

- González, H. E., & González, L. E. (2010). Clima organizacional. En VI Jornadas de Sociología de la UNLP (La Plata, 9 al 10 de diciembre de 2010).
- Hall, R. (1996). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados (6ª ed.). México: Prentice Hall.
- Hamel, G. (2008). El futuro de la administración. Norma.
- Hernández, C. G., Castillo, M. A. S., García, J. J. V., García, I. G. E., & Ávila, E. O. (2011). Evaluación del clima organizacional en profesores universitarios de Ciencias Económico-Administrativas. CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica, 8(42), 21-31.
- Iglesias, A. A., & Sánchez, G. Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. MediSur.
- Ilieva, J., Baron, S., & Healey, N. M. (2002). Online surveys in marketing research. International Journal of Market Research.
- Jiménez, I., & Topa, G. (n.d.). Nuevas perspectivas en psicología de las organizaciones. Sanz y Torres.
- Lakshmi, P. V., Nigam, P. R., & Mishra, D. S. (2017). Telecommuting – A Key Driver to WorkLife Balance and Productivity. IOSR Journal of Business and Management, 19 (01), 20–23. <https://doi.org/10.9790/487x-1901032023>
- Likert, R. (1968). La Teoría del Clima Organizacional.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Harvard Business School.
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2016). La encuesta. Metodología de la investigación social cuantitativa.
- Luecke, R. (2003). Harvard Business Essentials: Contratar y retener a los mejores empleados. Deusto.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). Human resource management at work: people management and development. London: CIPD Publishing.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Olaz, Á. (2015). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y

aproximación a un modelo explicativo multivariable. Recuperado de <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz1.pdf>

- Padua, J., et al. (1994). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. Santiago: Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1979)
- Paredes, M. (2012). *Estrés laboral en el Ecuador*. Riobamba, Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Pfeffer, J. (2007). Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained. *The Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 115-134.
- Pink, D. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Canongate.
- Pratesi, M., Manfreda, K. L., Biffignandi, S., & Vehovar, V. (2004). List-based Web Surveys: Quality, Timeliness and Nonresponse in the Steps of the Participation Flow. *Journal of Official Statistics*, 20(3), 451-465.
- Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción psicológica*, 14(2), 225-239.
- Riordan, C., Vanderberg, R. & Richardson, H. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. Recuperado el 20 de noviembre de 2007, de [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com).
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Alfaomega.
- Rodríguez, J. (2007). *Estudio de Clima Organizacional e intervención en la Formación*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad de Guanajuato.
- Ruíz Díaz Morales, D. (2021). Clima Laboral en Empresas Públicas y Privadas de Asunción. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 245-256.

- Sambrano, A. (2014). Satisfacción laboral. Ediciones NARCEA.
- Seisdedos, N. (1996). El clima laboral y su medida. *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 1(2), Buenos Aires.
- Spooren, P., Mortelmans, D., & Denekens, J. (2007). Student evaluation of teaching quality in higher education: Development of an instrument based on 10 Likert-scales. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 32(6), 667-679.
- Tapia, K. (2011). Optimización de los factores que influyen en el clima laboral de una empresa (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Tulcan, S. M. M., & Guerrero, J. L. C. (2021). Percepción del clima laboral de docentes y funcionarios de una Institución Educativa Municipal de la Ciudad de San Juan de Pasto. *Informes Psicológicos*, 21(2), 13-26.
- Urquijo Angarita, M. J. (2014). La teoría de las capacidades en Amartya Sen.
- Valencia Catunta, A. M. C. (2018). Regulatory aspects of telework in Peru: analysis and perspectives. *Revista IUS*, 12(41), 203-226. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S187021472018000100203&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S187021472018000100203&lng=es&tlng=es)
- Vargas, A. M. J. (2017). Importancia del clima organizacional en la productividad laboral. Colombia.
- Venutolo, E. M. (2009). Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina) (Tesis doctoral). Universitat Politècnica de València.
- Wellins, R. S., Byham, W. & Wilson, J. (1991). *Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups That Improve Quality, Productivity, and Participation*. Jossey-Bass.
- Zaldúa Gorozabel, A. B. (2018, febrero 10). Factores que Influyen en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Hospital Israel Quinteros Paredes del Cantón Paján Provincia De Manabí. Guayaquil.