



**Plan de incentivos para el mejoramiento del clima laboral en la empresa**

**CALCIN S.A.**

---

Tony Alexander Rosero Triviño

Directora

MSc. Noemy Sandoval Ortiz

Trabajo de grado para optar por el título de

Tecnólogo Superior en Gestión del Talento Humano

Instituto Superior Tecnológico Internacional ITI

Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano

D.M Quito, 3 de diciembre de 2024

**Dedicatoria**

Este trabajo de titulación está dedicado a mis padres, quienes han sido un pilar fundamental en mi vida y me han acompañado en cada paso.

Con cariño, Tony.

### **Agradecimiento**

En primer lugar, el agradecimiento a Dios por permitirme cumplir este logro, sobre todo junto a mi familia a quienes agradezco profundamente por su apoyo, su compañía y por ser un sostén en este camino.

Agradezco inmensamente a cada una de las personas que son importantes para mí y que han estado en vida para ser un apoyo emocional, económico, académico o en cualquier otra área.

A todo ustedes ¡muchas gracias!

**Autoría**

Yo, Tony Alexander Rosero Triviño, autor del presente informe, me responsabilizo por los conceptos, opiniones y propuestas contenidos en el mismo.

Atentamente,

Tony Alexander Rosero Triviño

Quito, 3 de diciembre de 2024

**Certificación del tutor**

**MSc. Noemy Sandoval**

**Director de trabajo de titulación**

**CERTIFICA**

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas institucionales y académicas establecidas por el Instituto Tecnológico Internacional Universitario “ITI”, por tanto, se autoriza su presentación final para los fines legales pertinentes.

MSc. Noemy Sandoval

**Declaración de cesión de Derechos de trabajo fin de carrera**

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito a los 3 días del mes diciembre de 2024, firmo conforme: Conste por el presente documento la cesión de los derechos del trabajo de fin de carrera, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Yo, Tony Alexander Rosero Triviño bajo la dirección de... (Noemy Sandoval) declaro ser el autor del trabajo de fin de carrera con el tema “Plan de mejoramiento del clima laboral en la empresa CALCIN SA, como Requisito fundamental para optar por el título de Gestión en talento humano, a su vez autorizo a la biblioteca del Tecnológico Superior Internacional ITI, para que pueda registrar en el repositorio digital y difunda esta investigación con fines netamente académicos, pues como política del Tecnológico Superior Internacional ITI, los trabajos de fin de carrera se aplican, materializan y difunden en beneficio de la comunidad.

SEGUNDA: Los comparecientes MSc. Noemy Sandoval, en calidad de director del trabajo fin de carrera y el Sr. Tony Alexander Rosero Triviño, como autor del mismo, por medio del presente instrumento, tienen a bien ceder en forma gratuita sus derechos del trabajo fin de carrera y conceden la autorización para que el ITI pueda utilizar este trabajo en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna. El Tecnológico Superior Internacional ITI no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

TERCERA: Las partes declaradas aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

MSc. Noemy Sandoval Ortiz

Tony Rosero Triviño

Quito, 3 de diciembre de 2024

## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	2
Agradecimiento .....	3
Autoría.....	4
Certificación del tutor .....	5
Declaración de cesión de Derechos de trabajo fin de carrera .....	6
Resumen.....	14
Introducción .....	15
Nombre del Proyecto.....	15
Antecedentes .....	15
Problema de Investigación .....	19
Formulación del problema .....	19
Definición del Problema .....	19
Idea a defender .....	20
Sujeto de estudio .....	21
Campo de acción.....	21
Justificación.....	21
Objetivos .....	22
General .....	22
Específicos .....	22
Capítulo I: Fundamentación Teórica .....	23
CALCIN SA: Antecedentes Históricos .....	23
Filosofía institucional.....	24
Misión .....	24
Visión .....	25
Valores.....	25
Compromiso.....	26
Objetivos institucionales .....	26
Proceso de producción de CALCIN SA.....	27
Análisis de la zona de estudio .....	28

Marco conceptual .....	29
Introducción al clima laboral .....	29
Importancia del clima laboral.....	31
El clima laboral y la comunicación.....	33
•    Comunicación descendente.....	34
•    Comunicación ascendente.....	35
•    Comunicación cruzada .....	35
La comunicación abierta .....	36
•    Transparencia en la información: .....	38
•    Escucha activa:.....	39
•    Canales de comunicación eficientes: .....	39
•    Clima organizacional de confianza: .....	39
•    Retroalimentación constructiva:.....	40
•    Cultura organizacional: .....	40
El clima laboral y la motivación .....	40
El clima laboral y la satisfacción .....	42
El clima laboral y el liderazgo .....	45
La cultura organizacional .....	48
Team Building.....	49
•    Formación: .....	51
•    Tormenta: .....	51
•    Normalización:.....	51
•    Desempeño:.....	51
Tipos de actividades de Team Building .....	52
•    Dinámicas de resolución de problemas:.....	52
•    Juegos de roles y simulaciones: .....	52
•    Actividades al aire libre: .....	52
•    Workshops de habilidades interpersonales:.....	53
El reconocimiento laboral .....	54
•    Reconocimiento Formal: .....	55
•    Reconocimiento Informal: .....	55

• Reconocimiento Intrínseco: .....	55
Las condiciones físicas del lugar de trabajo.....	57
Consecuencias de no tener buenas condiciones físicas en el lugar de trabajo.....	61
Políticas de Talento Humano: su papel en el clima laboral.....	62
Capítulo II: Diagnóstico .....	67
Tipo de investigación .....	67
Métodos de investigación.....	67
Técnicas e instrumentos de investigación .....	67
Universo y muestra .....	68
Presentación gráfica de resultados .....	69
Indique su género .....	69
¿A qué área pertenezco?.....	70
¿Cómo calificaría su satisfacción a nivel general en la empresa? ....	71
¿Cómo calificaría el ambiente general de trabajo? .....	72
¿Se siente valorado dentro de la empresa?.....	73
¿Cree que su trabajo contribuye significativamente a los objetivos de la empresa?.....	74
¿Siente que su trabajo es reconocido y recompensado adecuadamente? .....	75
¿Se siente cómodo/a expresando sus ideas y opiniones dentro de su entorno laboral?.....	76
¿Considera que la carga de trabajo es la adecuada para usted? .....	77
¿Siente que en la empresa se motiva el espíritu de equipo? .....	78
¿Está satisfecho/a con las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?.....	79
¿Considera que tiene un buen equilibrio entre su vida laboral y personal? .....	80
¿Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar?.....	81
Análisis e interpretación de resultados.....	82
Capítulo III: Propuesta .....	84
Descripción de la propuesta .....	84
Fase 2, etapa 3: Objetivos del plan de mejoramiento.....	87

Objetivo general .....	87
Objetivos específicos .....	87
Fase 2, etapa 4: Desarrollo del plan de acción .....	88
Comunicación abierta.....	89
Actividades de team building.....	90
Programa de reconocimiento y recompensas .....	91
Desarrollo profesional.....	92
Fase 3, etapa 5: Presupuesto.....	93
Fase3, etapa 6: Seguimiento.....	94
Conclusiones .....	95
Recomendaciones.....	96
Referencias.....	97
Anexos.....	101

## Índice de tablas

Tabla 1 .....	58
Tabla 2 .....	63
Tabla 3 .....	89
Tabla 4 .....	90
Tabla 5 .....	91
Tabla 6 .....	92
Tabla 7 .....	93
Tabla 8 .....	94

## Índice de figuras

Figura 1 .....	16
Figura 2 .....	23
Figura 3 .....	28
Figura 4 .....	69
Figura 5 .....	70
Figura 6 .....	71
Figura 7 .....	72
Figura 8 .....	73
Figura 9 .....	74
Figura 10 .....	75
Figura 11 .....	76
Figura 12 .....	77
Figura 13 .....	78
Figura 14 .....	79
Figura 15 .....	80
Figura 16 .....	81
Figura 17 .....	85
Figura 18 .....	88

## Resumen

En la actualidad el clima laboral ha ganado relevancia en las organizaciones debido a su impacto significativo sobre el éxito de la organización. Factores clave como la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo o la comunicación interna conforman, en su conjunto, la percepción de los colaboradores acerca de su entorno laboral. Por ello, este estudio surge como una respuesta para fortalecer estos pilares en la empresa CALCIN SA, en la cual se aplicó una encuesta que arrojó como principal resultado que sus colaboradores sienten que su trabajo es importante para la empresa, pero no es valorado adecuadamente. Además, se evidenciaron síntomas de insatisfacción laboral, baja motivación y resistencia a la comunicación. A través de la presente propuesta se diseñó un plan de incentivos para el mejoramiento del ambiente laboral con un enfoque en el reconocimiento del trabajo de los colaboradores.

**Palabras clave:** clima laboral, motivación laboral, satisfacción laboral.

## **Introducción**

### **Nombre del Proyecto**

Plan de incentivos para el mejoramiento del clima laboral en la empresa  
CALCIN SA.

### **Antecedentes**

En un nivel conceptual el clima laboral hace referencia al entorno en el que un conjunto de individuos se relaciona dentro de una estructura organizacional (Alfaro, 2019). Este entorno compartido por diferentes tipos de personas durante una larga jornada no solo se ve afectado por los vínculos a nivel de trabajo, sino también por los lazos sociales y afectivos que desarrollan entre sí y aquellos que mantienen de manera externa a la organización.

Del mismo modo, el clima laboral está íntimamente ligado a la motivación; entonces, mientras mayor sea el nivel de motivación de los miembros de la empresa, mejor será el ambiente en el que realizan sus actividades laborales, elevando su colaboración e interés para cumplir los objetivos de la organización.

Para manejar adecuadamente la motivación dentro del entorno de trabajo es necesario comprender que cada persona es un ser con sus propios factores de motivación, por lo que a lo largo del tiempo se han generado una variedad de teorías que explican de qué manera la motivación tiene un efecto directo sobre el comportamiento humano, así como tratan de segmentarla para formar grupos más pequeños de jerarquías que expliquen las necesidades de cada individuo.

Una de las principales y más conocida es la pirámide de las necesidades de Maslow (figura 1), a través de la cual se categoriza la motivación de acuerdo con la satisfacción de las necesidades de una persona: las necesidades primarias y las secundarias.

**Figura 1**

*Las necesidades de acuerdo con Maslow.*



*Nota.* (Maslow, 1964).

De acuerdo con Maslow (1964) dentro de las necesidades primarias se encuentran las fisiológicas y las de seguridad; estas necesidades forman la base de la pirámide ya que buscan cubrir la supervivencia del individuo. Las necesidades secundarias se subdividen en tres niveles:

1. Las necesidades de pertenencia o sociales, donde se engloba el comportamiento del individuo en sociedad y factores como la aceptación, amistad y amor.
2. Las necesidades de reconocimiento o autoestima que reflejan aquello que el individuo siente sobre sí mismo y el reconocimiento que recibe de su entorno.
3. Las necesidades de autorrealización, donde se incluye los elementos o factores que incitan a una persona a conseguir su máximo desarrollo en los distintos sectores de su vida.

En este contexto es posible señalar que la motivación, desde un punto de vista individual, es una variable subjetiva que impulsa a cada sujeto a realizar determinadas actividades de manera voluntaria (Antoche, 2019). Estos factores individuales pueden cambiar de acuerdo al nivel en el que se encuentra la persona. Por ejemplo, alguien que ya tiene sus necesidades básicas y de seguridad cubiertas, responderá a factores motivacionales de niveles más altos, como el reconocimiento, para satisfacer sus necesidades.

Por ello, desde una perspectiva organizacional la motivación debe estar representada por los estímulos que utiliza la empresa sobre sus colaboradores con el propósito de incentivarlos a la consecución de los objetivos (Peña & Villón, 2018). Al tratarse de un elemento subjetivo es imprescindible que se utilicen herramientas de psicología organizacional adecuadas para determinar el factor común de acuerdo con la realidad de la empresa y obtener como resultado un ambiente laboral en el que todos los involucrados sientan comodidad y estabilidad.

Para el desarrollo del presente trabajo se ha determinado como antecedente los siguientes trabajos:

De la Universidad Estatal Península de Santa Elena el trabajo “Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional” donde se muestra como una de las principales conclusiones la responsabilidad del líder de la organización en la dirección de la empresa y la aplicación de herramientas de motivación adecuadas (Peña & Villón, 2018).

De la Universidad de Zulia el trabajo “Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional” en el cual se realiza un extenso análisis respecto al uso de herramientas que incrementen la motivación para conseguir un clima laboral adecuado, teniendo como conclusión que el confort con el que el individuo desarrolla sus actividades en el trabajo tiene una relación directa con éxito de estas (Macías & Vanga, 2021).

Del Instituto Tecnológico Internacional el trabajo titulado “Propuesta de un Plan de Fortalecimiento y Mejora del Clima Laboral en el Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI en Quito para el 2024” en el que se realizaron hallazgos importantes respecto al clima laboral del instituto y se generó un plan de acción adecuado a la realidad que atraviesa el país, donde se toma en cuenta el salario emocional como una fuente de motivación (Sandoval, 2024).

De Pontificia Universidad Católica del Ecuador el trabajo “Plan de mejora del clima organizacional de la empresa PROMAR SEA MARKET”, en el cual se identifica que el clima laboral es una variable multidimensional que requiere de un conjunto de elementos como la motivación, el involucramiento laboral y la comunicación efectiva para que se desarrolle un plan efectivo de mejora.

A fecha actual, CALCIN SA no tiene registros de haber realizado estudios respecto al clima laboral; al momento las actividades que realiza la empresa para motivar a su personal son limitadas y se reserva para ocasiones especiales como la celebración de cumpleaños una vez al mes, la celebración navideña o una integración de empleados por el aniversario de la empresa.

### **Problema de Investigación**

Con el ánimo de obtener la definición idónea de la problemática objeto de estudio, se utilizó el esquema causa/efecto (anexo 1) en el que se identificó como problema un clima laboral inadecuado dentro de la empresa CALCIN SA.

### **Formulación del problema**

¿De qué manera el desarrollo de un plan de incentivos incidirá sobre el mejoramiento del clima laboral en la empresa CALCIN SA?

### **Definición del Problema**

CALCIN SA es una empresa con 6 años de trayectoria que se dedica a la producción y comercialización de productos para de diversas especies de aves. Con el tiempo, ha ampliado su capacidad de producción, lo que ha llevado a contar con un mayor número de profesionales especializados en distintas áreas y en la administración, llegando a tener actualmente 27 colaboradores. Durante el último año de gestión la administración ha notado una afectación sobre el clima laboral, ocasionada principalmente por una política de clima laboral deficiente y

que actualmente no se aplica, niveles bajos de motivación en los empleados y la falta de reconocimiento y crecimiento de estos.

Actualmente, la empresa se enfrenta a una baja productividad, falta de interés y un nulo sentido de pertenencia de los colaboradores, convirtiéndose en una problemática dentro de todos los niveles de la organización.

De acuerdo con los antecedentes revisados, para que exista un clima laboral adecuado y que los empleados realicen voluntariamente actividades con éxito, deben existir factores motivacionales que los inciten a cumplir con su trabajo como si fuera para su misma autorrealización. Dentro de CALCIN SA no existe dicho sentido de pertenencia y, por ende, no hay eficiencia en las labores que se realizan, más bien los empleados solo cumplen con el trabajo encomendado sin buscar la excelencia.

Por otra parte, factores como la crisis económica y de seguridad que actualmente atraviesa el país generan barreras que impiden el reconocimiento salarial al que los empleados aspiran, lo que también incide sobre la rotación del personal.

Estos factores ocasionan que el clima laboral dentro de CALCIN SA se deteriore y que sus colaboradores se encuentren desmotivados, por lo que se requiere del desarrollo de una solución que permita a la empresa enfrentar este problema.

### **Idea a defender**

El desarrollo de un plan de incentivos incidirá positivamente sobre el mejoramiento del clima laboral en la empresa CALCIN SA.

**Sujeto de estudio**

Colaboradores bajo relación de dependencia de CALCIN SA.

**Campo de acción**

Elementos que incrementan la motivación laboral en el largo plazo para los empleados ubicados en la parroquia Progreso en el cantón Guayaquil de la provincia del Guayas.

**Justificación**

Según sostienen Macías & Vanga (2021) a mayor confort tenga el individuo para realizar sus actividades, mayor éxito tendrán las mismas.

Tomando como referencia esta premisa es posible indicar que mientras más satisfecho se sienta un individuo con sus condiciones de trabajo (motivación económica, salario emocional, reconocimiento y capacitación), mayor será su productividad y se incrementará su sentido de pertenencia a la empresa, por lo que querrá seguir realizando su trabajo en el largo plazo. Así mismo, una adecuada política de clima laboral aportará al fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los colaboradores de las diferentes áreas, incidiendo positivamente sobre el trabajo en equipo.

La sinergia de los altos niveles de productividad por cada empleado se verá reflejado directamente sobre el logro de los objetivos organizacionales, disminuirá la rotación de personal y mejorará la imagen de la empresa hacia su entorno exterior.

Por ello, la realización de la presente investigación beneficiará de manera individual a la motivación de cada empleado y, a su vez, de manera global a toda la empresa y sus directivos.

## **Objetivos**

### ***General***

Desarrollar un plan de incentivos para el mejoramiento del clima laboral en la empresa CALCIN S.A.

### ***Específicos***

1. Identificar las bases teóricas idóneas sobre las que se establezcan los cimientos para un plan de mejoramiento de clima laboral.
2. Diagnosticar el estado del clima laboral en CALCIN SA.
3. Diseñar un plan de mejoras que incida positivamente sobre el clima laboral en CALCIN SA.

## Capítulo I: Fundamentación Teórica

### CALCIN SA: Antecedentes Históricos

Figura 2

*Logotipo de la empresa*



*Nota.* Obtenido de (CALCIN, 2024).

CALCIN SA es una empresa dedicada la producción y comercialización de alimentos para aves con un compromiso firme hacia la calidad, la innovación y la sostenibilidad. Desde su fundación hace seis años, han crecido en el mercado gracias a su pasión por la avicultura y su dedicación a ofrecer productos que nutren y mejoran la vida de las aves y, por ende, de quienes se dedican a la avicultura.

Comenzó con una pequeña planta de producción y un equipo reducido, la empresa trabajó arduamente para desarrollar productos que no solo nutrieran a las aves, sino que también contribuyeran al éxito de los avicultores.

Actualmente su planta se encuentra ubicada en la parroquia Progreso, donde se encuentran sus 27 profesionales bajo relación de dependencia, divididos entre aquellos especializados en la cadena de producción y también quienes se dedican a la administración de la empresa.

Hoy, CALCIN SA se enorgullece de ser mucho más que una empresa de alimentos para aves; es un socio estratégico para la avicultura, una fuente de empleo para la comunidad de Progreso y un ejemplo de cómo el compromiso con la calidad, la innovación y la sostenibilidad pueden llevar a un crecimiento sostenible.

Con miras al futuro, CALCIN SA está decidida a seguir innovando, expandiendo sus operaciones y fortaleciendo su impacto positivo en el mercado y en la comunidad, por lo que su administración está dirigiendo su atención hacia su talento humano para buscar mecanismos que permitan mantenerlos motivados, con un enfoque en su filosofía institucional y un constante aporte al cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

## **Filosofía institucional**

### ***Misión***

Proveer alimentos que cumplan con altos estándares de calidad, garantizando la satisfacción de nuestros clientes y contribuyendo al desarrollo de la industria avícola.

## *Visión*

Ser reconocidos en el Ecuador como una de las principales empresas de producción de alimentos para aves, estableciendo estándares de calidad que garanticen la satisfacción de nuestros clientes e impulsen el bienestar animal.

## *Valores*

1. Calidad: Cada producto que ofrecemos es resultado de un riguroso proceso de selección de ingredientes y de control de calidad, asegurando que cumplamos con los más altos estándares del sector.
2. Integridad: Mantenemos un compromiso firme con la ética y la transparencia en todas nuestras operaciones, asegurando la confianza de nuestros empleados, clientes y socios.
3. Innovación: Fomentamos un ambiente creativo que nos permite desarrollar fórmulas avanzadas y adaptadas a las necesidades nutricionales de las aves, incorporando tecnología y prácticas vanguardistas.
4. Sostenibilidad: Comprometidos con el medio ambiente, trabajamos para minimizar nuestro impacto a través de procesos de producción responsables y el uso de recursos renovables.
5. Respeto: Valoramos a nuestros empleados, clientes y proveedores, promoviendo relaciones justas y transparentes que favorezcan el crecimiento conjunto.

### ***Compromiso***

En CALCIN SA entendemos que nuestro éxito se mide no solo por la calidad de nuestros productos, sino también por el impacto positivo que generamos en la industria avícola y en el entorno. Trabajamos día a día con la convicción de que la excelencia y la calidad son la base de nuestro crecimiento y el bienestar de todos. Reafirmamos nuestra dedicación a ser un aliado confiable en la alimentación de aves, comprometidos con el futuro del sector y el bienestar de los seres que alimentamos.

### ***Objetivos institucionales***

La empresa planteó los siguientes cinco objetivos para ser cumplidos durante el año 2024 de acuerdo con su enfoque de crecimiento en ventas, capacidad de producción y crecimiento de colaboradores en relación de dependencia:

1. Aumentar las ventas en un 25% respecto al año anterior, enfocándose en estrategias de marketing y promociones dirigidas a nuevos segmentos de mercado.
2. Extender la capacidad de producción en un 20% mediante la optimización de procesos y la implementación de nuevas herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia operativa.
3. Incrementar el margen de beneficio en un 10% mediante la optimización de costos de producción y la revisión de precios en función de la demanda del mercado.

4. Implementar un protocolo de atención al cliente con un mecanismo de retroalimentación a través de encuestas que permita evaluar y mejorar la satisfacción del cliente en un 90%.
5. Desarrollar un programa de capacitación continua para empleados, enfocado en mejores prácticas en producción y manejo de alimentos para aves, con el fin de aumentar las competencias del personal en un 30%.

### **Proceso de producción de CALCIN SA**

Dentro del proceso productivo de CALCIN SA se destacan los siguientes puntos clave:

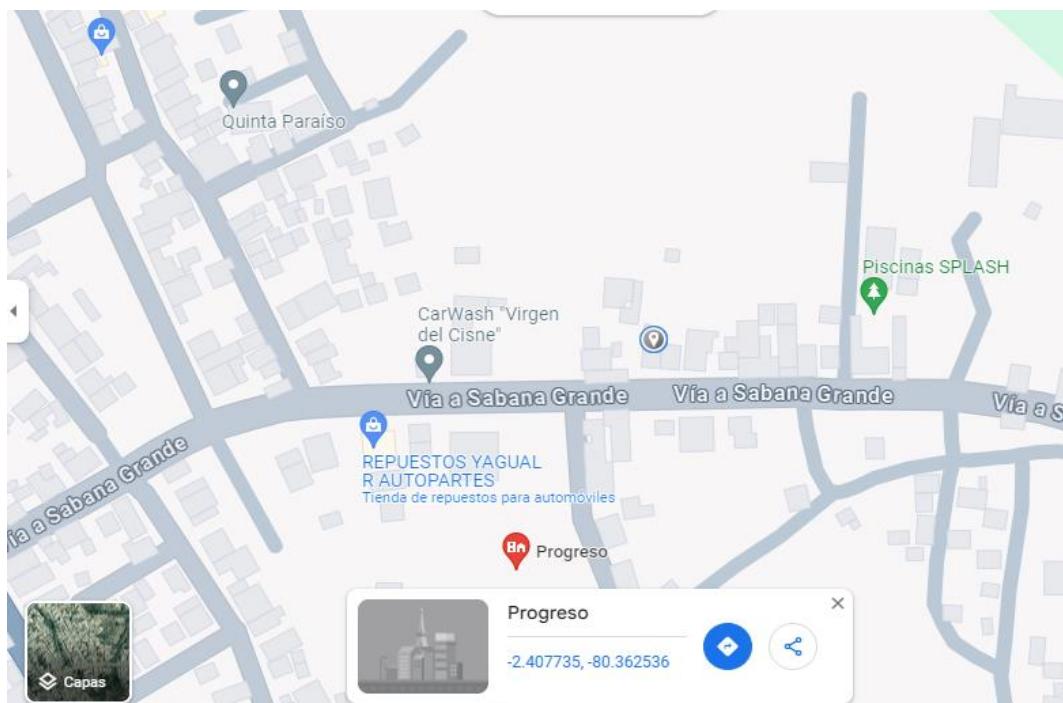
- Selección de materias primas: ingredientes de alta calidad y origen sostenible para garantizar un alimento balanceado y nutritivo para las aves.
- Formulación y mezcla: fórmulas especializadas según las necesidades nutricionales de diferentes tipos de aves, mezclando los ingredientes de manera homogénea.
- Procesamiento: tecnologías para optimizar la producción, incluyendo procesos de molienda y extrusión que aseguran la calidad y consistencia del producto.
- Control de calidad: controles en cada etapa del proceso para verificar que los productos cumplan con los estándares requeridos.
- Empaque y almacenamiento: los productos se empaquetan y se almacenan adecuadamente para preservar su frescura y calidad hasta su distribución.

## Análisis de la zona de estudio

La empresa tiene una planta industrial en la parroquia rural Progreso, situada al oeste de la ciudad de Guayaquil (figura 2); anexo a la misma se encuentran las oficinas administrativas.

**Figura 3**

*Localización CALCIN SA*



Nota: obtenida de mapas de Google (2024).

En total hay 27 colaboradores entre administrativos y operativos; los operativos están divididos por jornada laboral, lo que hace que el trabajo sea más organizado.

## Marco conceptual

### *Introducción al clima laboral*

En palabras generales, todas aquellas percepciones y actitudes que los empleados tienen sobre su entorno de trabajo se pueden determinar como el clima laboral, llegando a abarcar aspectos relevantes como la cultura organizacional, las relaciones interpersonales, la comunicación, el trabajo en equipo y el estilo de liderazgo.

Según manifiesta Cornell (1955) el clima organizacional es básicamente cómo las personas ven y sienten sus trabajos o roles dentro de una organización. Es decir, es la suma de la percepción de los integrantes del equipo lo que realmente define el ambiente laboral, y solo con esas opiniones se puede entender cómo es.

Por su parte, Campbell, Dunnette, a Lawler, & Weick (1970) definen el clima organizacional como las características específicas de una organización que se reflejan en cómo esta interactúa con sus miembros y el entorno. Para cada persona dentro de la organización, el clima se traduce en un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización por sus rasgos, su forma de actuar y cómo se adapta a diferentes situaciones.

Alvarez (1992) señala que el clima organizacional es básicamente cómo cada persona interpreta o percibe el ambiente interno de la organización donde trabaja. Es un concepto que abarca diferentes variables, incluyendo la estructura y las reglas que rigen la organización.

Para Chiavenato (2011) “el clima organizacional se refiere al ambiente laboral existente entre los miembros de una organización. Está estrechamente

ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”. Entonces, el clima laboral permite identificar aquellas variables que, dentro de la organización, motivan a los empleados y que serán un elemento fundamental para que se genere un buen clima laboral.

Del mismo modo, los autores Daza, Beltrán, & Silva, (2021) sostienen que:

“El estudio del clima empresarial debe ser una constante periódica de atención por parte de las empresas y representantes, además debe validar las nuevas prácticas en la conservación de un buen clima, lo que permitirá una sostenibilidad interna de sus trabajadores, compromiso, dedicación y lealtad de los mismos”.

Para contrastar esto, los autores Bermejo-Salmon, Suárez-Caimary, & Salazar-Danger (2022) afirman que un clima laboral positivo puede fomentar el compromiso y la productividad, mientras que un clima negativo puede llevar a la desmotivación y la alta rotación de personal. Estos eventos pueden suscitarse en organizaciones sin importar su tamaño; empresas grandes y pequeñas se enfrentan a los desafíos de mantener a su personal motivado para que se alineen a los objetivos organizacionales y aporten significativamente a su cumplimiento.

En este sentido, a pesar del paso de tiempo en el cual el clima laboral ha sido objeto de estudio es posible identificar que los autores concuerdan en que el clima laboral es un conjunto o la suma de percepciones que se forma entre los individuos que forman parte de mismo entorno de trabajo.

Por ello, es necesario que exista una constante evaluación del clima laboral por parte de las empresas, ya que la comprensión del clima laboral y sus variables es esencial para toda organización, ya que influye en la motivación, la satisfacción y, en última instancia, en el rendimiento de los empleados. Las empresas esperan que sus colaboradores se encuentren totalmente comprometidos con los objetivos organizacionales, sin embargo, el compromiso debe mantenerse como un viaje de doble sentido, es decir, también desde la empresa hacia el colaborador.

### ***Importancia del clima laboral***

Una vez definido de qué se trata el clima laboral a nivel conceptual, es necesario responder al cuestionamiento ¿por qué es importante?, pues vemos que en la actualidad cada vez son más las empresas, de todos los tamaños, que se suman a la transformación de su clima organizacional, sin embargo, aún existe un largo camino por recorrer.

A la fecha, existen gran cantidad de organizaciones que aún restan importancia a los beneficios que un buen ambiente de trabajo puede propiciar, ante esto sostiene el autor Chiavenato (2021), un ambiente de trabajo positivo propicia un mayor sentido de pertenencia en los colaboradores, quienes se perciben mayor valor por parte de la empresa y se sienten apoyados en sus funciones. Esto también reduce la rotación de personal y los costos asociados al reclutamiento y capacitación de nuevos empleados. Por otra parte, un clima laboral negativo puede liberar problemas como conflictos internos, desmotivación y faltas al lugar de trabajo.

Tomando como referencia lo indicado por el autor, se resalta la importancia del clima laboral, desde la perspectiva de la empresa, como una solución a problemas internos que pueden generar pérdidas económicas para la organización, por ejemplo, uno de los más usuales que es la alta rotación de personal, donde se debe invertir gran cantidad de recursos humanos y esfuerzo para la contratación y capacitación de nuevos colaboradores; esto solo se ve reflejado como mayor gastos administrativo para el negocio.

Desde el punto de vista de un colaborador, es posible generar un sentimiento de “yo soy de este lugar” o “yo pertenezco aquí”, donde el empleado genere esa seguridad interna que le permita continuar en la misma organización por voluntad propia y con motivación.

Así mismo, entre los factores que influyen en el ambiente de trabajo y que desencadenan una importancia esencial para dentro de la organización destacan la comunicación organizacional, el liderazgo, las condiciones físicas del lugar de trabajo y las políticas de talento humano; temas que serán abordados dentro del contenido de este marco teórico.

De acuerdo con Robbins & Judge (2017), un liderazgo efectivo es crucial para mantener un buen clima laboral, ya que los líderes tienen la capacidad de inspirar confianza y establecer un ambiente de respeto mutuo. Asimismo, la comunicación clara y abierta ayuda a evitar malentendidos y promueve un sentimiento de transparencia.

Otro elemento importante es el reconocimiento y la apreciación del desempeño de los empleados. Robbins & Judge (2017), resaltan que el reconocimiento por logros y el desarrollo personal también son factores

motivadores que aportan de manera significativa a un entorno saludable dentro del trabajo. Es un hecho que, cuando los colaboradores perciben que su labor es valorada, están más abiertos a contribuir voluntariamente y con entusiasmo al éxito de los objetivos de organización, pues se alinean a ellos.

Las condiciones físicas del ambiente laboral también juegan un papel fundamental. Condiciones como la iluminación, la ergonomía de los muebles y sillas, una ventilación adecuada y la seguridad influyen en el bienestar físico y emocional de los trabajadores, así como en las ganas que tengas de realizar actividades dentro de este entorno. Un ejemplo de esto es que un espacio bien diseñado no solo aporta comodidad, sino que también aumenta la creatividad y la productividad.

En este contexto, la importancia de un buen manejo del clima laboral se hace evidente y se lo ubica como un factor preciso para mejorar la productividad, reducir gastos administrativos y mantener altos niveles de motivación dentro de cualquier organización. Invertir en su mejora no solo beneficia a los empleados, sino que también tiene un impacto positivo en los resultados empresariales. Las empresas deben prestar especial atención a las necesidades de sus colaboradores, implementando estrategias que promuevan un ambiente de trabajo óptimo y duradero.

### ***El clima laboral y la comunicación***

Desde el punto de vista laboral y organizacional, el proceso de comunicación incluye desde las interacciones más simples hasta sistemas de información bastante complejos. Es la clave para lograr entendimiento, aceptación

y ejecución de proyectos en una organización. Además, la comunicación interna juega un papel crucial en la construcción de un buen clima laboral, ya que permite que los empleados se conecten con su entorno y entiendan los factores que influyen en el ambiente laboral.

Marchesan (2006) sostiene que para que una organización sea realmente efectiva, es fundamental trabajar en la comunicación, ya que esta no solo apoya las acciones actuales, sino que también crea un espacio para los cambios culturales. Propone dividir las organizaciones en tres niveles: el formal, el cultural y el nivel de sociabilización. Según él, muchas empresas están tan enfocadas en alcanzar resultados que descuidan la necesidad de crear un contexto de comunicación y acuerdos funcionales a su misión, visión y objetivos.

Por eso, intervenir en el área de comunicación no solo apoya las actividades diarias, sino que también facilita un cambio en la cultura de la organización.

Ahora bien, dentro de las organizaciones existen diferentes maneras en las que la comunicación viaje de persona a persona; usualmente, en las grandes organizaciones, suelen establecerse estructuras más rígidas de comunicación que deben pasar de por cada nivel jerárquico. En cuanto a este flujo de la comunicación dentro de las organizaciones, Noruega (2000) identifica tres tipos principales:

- **Comunicación descendente:** Va de los niveles superiores a los inferiores en la jerarquía, y se da a través de órdenes, discursos, manuales, políticas, entre otros. Es común en ambientes más autoritarios.

- **Comunicación ascendente:** Viaja desde los empleados hacia los niveles superiores, pero muchas veces se ve interrumpida o filtrada, especialmente cuando contiene información negativa. Aun así, es vital para que la dirección tenga datos precisos sobre el desempeño, opiniones de los empleados, etc.
- **Comunicación cruzada:** Incluye tanto la comunicación horizontal que se da entre personas en niveles similares, como la diagonal presente entre diferentes niveles sin relación jerárquica directa. Este tipo de comunicación busca acelerar el intercambio de información, mejorar la comprensión y coordinar esfuerzos para alcanzar los objetivos organizacionales.

Una comunicación efectiva, tanto en su flujo como en su enfoque, no solo mantiene el funcionamiento diario de una organización, sino que también impulsa cambios significativos y sostenibles. Por ello, es importante que para que se mantenga un clima laboral adecuado exista una comunicación abierta y transparente entre los colaboradores y los diferentes niveles que tiene la organización.

La comunicación desempeña un papel fundamental en la satisfacción laboral, ya que conecta los objetivos de la organización con las necesidades de los empleados. Un intercambio de información claro y bidireccional ayuda a que los colaboradores entiendan sus responsabilidades, expectativas y la manera en que sus aportes contribuyen al logro de las metas empresariales. Una comunicación eficaz favorece la transparencia, fortalece la confianza y minimiza los malentendidos, aspectos esenciales para un entorno laboral positivo.

Asimismo, la comunicación impacta directamente en el bienestar de los trabajadores al ofrecer retroalimentación oportuna y generar espacios donde puedan expresar sus ideas o preocupaciones. Cuando las organizaciones establecen canales accesibles y abiertos, los empleados se sienten escuchados y valorados, lo cual incrementa su motivación y compromiso. Chiavenato (2011) destaca que un ambiente comunicativo saludable fomenta relaciones interpersonales sólidas, reduce los conflictos y potencia el trabajo colaborativo.

En síntesis, una comunicación efectiva no solo refuerza la estructura organizacional, sino que también promueve la satisfacción laboral al generar un sentido de pertenencia y propósito en los empleados. Al implementar estrategias comunicativas claras y adaptadas a las dinámicas internas, las empresas pueden optimizar la retención del talento, el rendimiento del personal y la calidad del ambiente laboral.

### ***La comunicación abierta***

La comunicación abierta es un factor clave dentro de las organizaciones para motivar un ambiente laboral saludable. Dentro de la gestión del talento humano se reconoce que una comunicación fluida y efectiva entre los participantes de la organización tiene un impacto directo en la motivación, el desempeño y el bienestar de los empleados (Robbins & Judge, 2017). La apertura en la comunicación permite no solo la transmisión eficiente de información, sino también la creación de un clima de confianza y transparencia que facilita la colaboración y el trabajo en equipo (Schein, 2010).

Según Whetten & Cameron (2016), una organización con comunicación abierta tiende a ser más flexible y adaptable a los cambios del entorno, ya que los

empleados sienten la libertad de expresar sus opiniones y sugerencias sin temor a represalias. Esta apertura, que se caracteriza por la accesibilidad de la información y la disposición a escuchar diferentes puntos de vista, contribuye a la innovación y mejora continua dentro de la empresa (Katzenbach & Smith, The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization, 2005).

La transparencia en las decisiones y procesos organizacionales también fortalece la relación entre los empleados y los líderes, creando un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos organizacionales (Lencioni, 2012).

La comunicación abierta no solo implica la libre circulación de información, sino también la capacidad de los líderes para escuchar activamente y ofrecer retroalimentación constructiva. De acuerdo con lo señalado por Goleman (2006), la inteligencia emocional de los líderes juega un papel fundamental en este proceso, ya que la capacidad para comprender las emociones de los empleados es esencial para establecer un ambiente de comunicación efectiva. Del mismo modo, la creación de canales de comunicación adecuados, como reuniones regulares, encuestas de clima laboral y plataformas digitales, permite que los empleados se sientan escuchados y valorados.

Uno de los mayores desafíos es fomentar la comunicación abierta en todos los niveles de la organización. Para ello, es necesario promover una cultura organizacional que valore la transparencia, la retroalimentación constante y el respeto por las ideas y opiniones de todos los miembros. Como lo señalan Robbins y Judge (2017), cuando los empleados tienen acceso a la información necesaria para desempeñar sus tareas de manera efectiva, se reduce la ambigüedad y se mejora la toma de decisiones.

Entonces, la comunicación abierta es un pilar fundamental en la gestión del talento humano. No solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye al bienestar general de los empleados, fortaleciendo el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Implementar estrategias que fomenten esta comunicación, desde una cultura de transparencia hasta la capacitación en habilidades de comunicación, es crucial para el éxito a largo plazo de cualquier organización.

En este sentido, existen elementos que forman una parte primordial al momento de iniciar la implementación de un proceso de comunicación abierta en las empresas:

- ***Transparencia en la información:*** esto implica que la información relevante para los empleados debe ser compartida de manera clara y oportuna. Según lo manifestó Kotter (1996), las organizaciones transparentes son aquellas que permiten a sus miembros acceder a información sobre los procesos, decisiones estratégicas y cambios organizacionales. Esta apertura genera confianza y evita rumores, que pueden ser perjudiciales para el ambiente de trabajo. Los líderes deben compartir no solo los éxitos, sino también los desafíos y las dificultades que enfrenta la organización, ya que esto muestra un compromiso con la honestidad y la integridad (Dovey & Robinson, 2021).

- ***Escucha activa:*** la comunicación abierta no se limita únicamente a la emisión de mensajes desde la alta dirección hacia los empleados; la escucha activa es un concepto fundamental para crear un diálogo bidireccional. Los líderes deben estar dispuestos a escuchar las preocupaciones, ideas y sugerencias de los empleados sin interrumpir ni juzgar. Este enfoque no solo fortalece la relación líder-empleado, sino que también permite identificar problemas o áreas de mejora que podrían no ser visibles a simple vista (Dovey & Robinson, 2021).
- ***Canales de comunicación eficientes:*** en la era digital las organizaciones deben utilizar plataformas de comunicación que faciliten el intercambio rápido de información. Los correos electrónicos, las intranets corporativas, las aplicaciones de mensajería instantánea y las plataformas de videoconferencia son herramientas útiles para la comunicación fluida (Stone, The Communication Handbook, 2020).
- ***Clima organizacional de confianza:*** la confianza es un factor clave que facilita la comunicación efectiva. Los líderes deben actuar de manera coherente con los valores de la organización, demostrar integridad y cumplir sus promesas para que los empleados sientan que pueden compartir información de manera honesta (Jiménez-Bonilla & Jiménez-Bonilla, 2016).

- **Retroalimentación constructiva:** la retroalimentación debe ser específica, constructiva y orientada a mejorar el desempeño, en lugar de centrarse únicamente en lo negativo (Stone, 2020).  
Cuando los empleados reciben retroalimentación en tiempo real, tienen la oportunidad de ajustar su comportamiento o estrategias de trabajo, lo que les permite sentirse más competentes y comprometidos.
- **Cultura organizacional:** las organizaciones con una cultura de comunicación abierta son más propensas a tener un rendimiento superior y un ambiente de trabajo más saludable. Los líderes deben ser los principales promotores de esta cultura, actuando como modelos a seguir al demostrar un comportamiento comunicativo transparente y accesible (Abad-Merchán & López-Parra, 2015).

### ***El clima laboral y la motivación***

En general, la motivación está vinculada con el comportamiento humano, y esta relación se basa en que las acciones son impulsadas por factores tanto internos como externos. En este proceso, los deseos y necesidades proporcionan la energía necesaria que motiva al individuo a llevar a cabo actividades con el fin de alcanzar sus metas (Chiavenato, 2011).

Debido a su naturaleza, la motivación se ha convertido en un factor importante dentro de las organizaciones y un caso de estudio complejo que se

debe manejar adecuadamente, debido a que puede ser un motor que impulse a cualquier individuo a generar un trabajo de manera voluntaria y eficiente, así como también la falta de ella podría ocasionar un desequilibrio en el interés en una actividad específica.

De acuerdo con los autores Peña & Villón (2018) en la época moderna las organizaciones invierten sus esfuerzos y su capital para implementar estrategias que incentiven a su personal a esforzarse más, con el objetivo de alcanzar logros para la empresa. Sin embargo, en ocasiones se pasan por alto las necesidades individuales de cada trabajador, lo que puede llevar al fracaso de dichas estrategias.

Esto se debe a que las necesidades de cada individuo son personales y cambian con el tiempo, sin embargo, dichas necesidades son lo que activa el comportamiento de los empleados, y en ciertos casos, pueden ser similares entre todos, es decir, aunque sus patrones de conducta varíen, el proceso motivacional que los impulsa será el mismo para todos. Es allí, en ese patrón común, cuando se debe actuar y fomentar una cultura organizacional que mueva a toda la organización.

Existe una variedad de teorías respecto a cómo se puede representar la motivación de cada individuo, como la teoría de la pirámide de Maslow que fue analizada en el capítulo anterior. Sin embargo, en el ámbito organizacional la motivación debe estar representada por los estímulos que utiliza la empresa sobre sus colaboradores con el propósito de incentivarlos a la consecución de los objetivos (Peña & Villón, 2018). Al tratarse de un elemento subjetivo es imprescindible que se utilicen herramientas de psicología organizacional

adecuadas para determinar el factor común de acuerdo con la realidad de la empresa y obtener como resultado un ambiente laboral en el que todos los involucrados sientan comodidad y estabilidad.

A nivel del tamaño de las organizaciones las herramientas que se utilicen para motivar a los empleados también tendrán una variación. Ante esto, Martínez-Ortiz et al. (2024) sostienen:

“La motivación en el contexto de los pequeños negocios representa un aspecto crítico que influye en su éxito y sostenibilidad. A diferencia de las grandes empresas con recursos y estructuras más complejas, las pequeñas empresas a menudo enfrentan desafíos únicos en términos de recursos limitados, equipos de trabajo reducidos y la necesidad de adaptarse ágilmente a los cambios del mercado”.

Esto se traduce en un desafío importante para aquellas empresas que no pueden destinar altos fondos para campañas que contrarresten una baja motivación laboral, sin embargo, se trata de explorar alternativas que permitan mantener a los colaboradores motivados.

### ***El clima laboral y la satisfacción***

Es posible identificar varios cambios importantes en los trabajadores si se consideran las necesidades que cada uno tiene en su puesto de trabajo, cómo se siente con respecto a sus compañeros y superiores, y se hace un seguimiento de su vida familiar y social. Esta interacción puede motivar al empleado a esforzarse por alcanzar los objetivos de la empresa mientras satisface sus propias necesidades.

Los empleados contribuyen al logro de las metas empresariales, y es importante recordar que cada individuo se motiva según sus intereses y expectativas. Por ello, es esencial que los intereses del trabajador coincidan con los objetivos de la empresa, ya que esto actúa como un filtro inicial dentro de la organización.

Según Peiró (2000) la satisfacción laboral es una actitud vinculada al trabajo que ha sido ampliamente investigada. Aunque el análisis sistemático de su naturaleza y causas comenzó en la década de 1930, ya antes se habían estudiado actitudes de los empleados hacia diferentes aspectos laborales. Por ejemplo, uno de los primeros temas tratados fue la reducción del estrés, seguido por la investigación sobre las horas de trabajo y los descansos.

En este sentido, se puede señalar que la satisfacción de un trabajador depende de factores intrínsecos y personales, un proceso psicológico interno que influye en la manera única en que cada individuo percibe el mundo, ya sea de forma global o fragmentada, según sus intereses. De este modo, todo lo relacionado con el entorno laboral será asimilado o rechazado según sus necesidades y conveniencia. Además, la institución cuenta con una cultura organizacional que, generalmente, prevalecerá sobre las necesidades individuales del trabajador.

Para los autores Cuadra & Veloso (2007) la satisfacción laboral se entiende como una actitud, y aunque se han propuesto diversas definiciones, muchas de ellas han centrado su atención en el componente emocional de las actitudes, sin considerar adecuadamente los aspectos cognitivos y conductuales. Por esta razón,

en los últimos años se ha sugerido una nueva definición más completa que integra el componente cognitivo.

Es lógico que la satisfacción laboral dependa tanto de lo que las personas sienten como de lo que piensan acerca de su trabajo. De esta manera, la satisfacción laboral se puede conceptualizar como un estado interno, expresado a través de la evaluación afectiva y cognitiva de las experiencias laborales, ya sea de forma positiva o negativa.

Por otra parte, los intereses que tiene la organización para que su cultura organizacional influya sobre los intereses individuales de cada trabajador, ante esto, Jiménez-Bonilla, D & Jiménez-Bonilla, E (2016) afirman lo siguiente:

“Las condiciones de trabajo sean físicas y ambientales están relacionadas con las manifestaciones intrapsicológicas del empleado y se manifiestan en función de las necesidades básicas del trabajador, íntimamente ligadas a las condiciones sociales en que se desenvuelve la persona, por lo general las empresas toman este punto en consideración a la hora de contratar un empleado, estableciendo una proyección de si se podrá o no ajustar a las condiciones de trabajo de la organización. Se habla entonces de una cultura organizacional, y se origina a partir de la administración que el empleador ejerza sobre sus subalternos, he aquí que los intereses del empleador prevalecerán en gran medida al de los empleados, por lo cual la cultura y el ambiente están íntimamente ligados a la forma cómo gestionen el talento humano los directivos de la empresa”.

En síntesis, las organizaciones establecen una cultura organizacional a través de la cual se pretende manejar el ambiente de trabajo de la misma y querrán

que dicha cultura prevalezca por encima de los intereses individuales de cada trabajador. Para esto, la empresa deberá aplicar procesos de selección rigurosos, dentro de los cuales se escoge a aquellos candidatos que muestren un interés común entre la cultura de la empresa y su cultura individual como trabajador.

Por otra parte, no se puede asegurar que la cultura de la empresa siempre prevalecerá sin tener que modificarse, más bien se trata de un proceso de adaptación que se debe manejar de manera dinámica y sin mucha rigidez, pues el comportamiento de los trabajadores va cambiando de acuerdo con las generaciones; a este tipo de eventos se los maneja a través de la transformación de la cultura organizacional (Yopan, Palmero, & Santos, 2020).

### ***El clima laboral y el liderazgo***

Cuando se habla acerca de clima laboral y el liderazgo se debe entender que son dos conceptos que se encuentran relacionados de un modo bastante cercano, ya que desempeñan una función esencial para la manejar un adecuado ambiente laboral en cualquier organización.

Por una parte, el clima laboral hace referencia al ambiente que predomina en una zona de trabajo, mientras que el liderazgo se enfoca en la capacidad del personal al mando para influir y guiar a un equipo de trabajo hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales. La fusión de ambos factores puede llegar a tener un impacto significativo en el bienestar de los empleados y en el rendimiento de la empresa, siempre y cuando sea aplicado de un modo correcto.

De acuerdo con lo señalado por los autores Robbins & Judge (2020), los líderes enmarcan el tono del ambiente organizacional a través del moldeamiento

de los comportamientos de su equipo de trabajo, así como debe comunicar expectativas y tomar decisiones. Un jefe se convierte en líder si demuestra empatía, justicia y compromiso y, a su vez, crea un entorno de confianza y respeto mutuo. Del mismo modo, si se aplica un liderazgo autoritario y que incluya muy poca empatía se puede generar desmotivación, tensión y conflictos entre los colaboradores.

Existen diferentes estilos de liderazgo, cada uno con diferentes particularidades que pueden incidir sobre en el clima laboral de manera positiva. Uno de ellos es el liderazgo transformacional, que se caracteriza por inspirar y motivar a los empleados hacia un mismo objetivo, propiciando al equipo a mejorar el compromiso e incrementar los niveles de su satisfacción laboral (Abad-Merchán & López-Parra, 2015). Por otro lado, el liderazgo transaccional, basado en recompensas y castigos, puede ser otro ejemplo efectivo para tareas específicas, pero no cumple con el impacto emocional necesario para construir un clima laboral adecuado dentro de la empresa.

Otro factor clave en el liderazgo es la comunicación que mantiene en su día a día con los empleados. Un tipo de comunicación clara y bidireccional facilita la comprensión de tareas, metas, objetivos e incluso las expectativas que tienen los empleados de su jefatura para afrontar cualquier situación. Los líderes que fomentan una comunicación abierta y transparente logran reducir la incertidumbre y aumentar la confianza dentro del equipo (Chiavenato I. , 2021).

Del mismo modo, la gestión emocional forma parte de los pilares que sostienen al liderazgo y su relación con clima laboral. Un líder que tiene un alto nivel de inteligencia emocional es capaz de identificar y gestionar adecuadamente

sus propias emociones, para cumplir así con su labor de entender también las emociones de su equipo de trabajo. Esto es especialmente importante en situaciones de conflicto o cambio, donde la capacidad de mantener la calma y actuar con sensibilidad puede marcar la diferencia. Goleman (1998) sostiene que los líderes emocionalmente inteligentes crean entornos laborales más armónicos y resilientes.

El impacto del liderazgo en el clima laboral también se refleja en la motivación y el desempeño de los empleados. Un líder que reconoce y valora los logros individuales no solo mejora la autoestima de los trabajadores, sino que también refuerza su compromiso hacia la organización, por ello es que factores como el reconocimiento, el desarrollo profesional y el apoyo del líder son realmente importantes para mantener confianza en un entorno de trabajo y que este se desarrolle de manera saludable.

Con base en esto es posible definir que el liderazgo es un elemento que sí o sí debe cumplirse dentro de un entorno de trabajo para que exista un buen desarrollo de actividades dentro de la organización. Un buen líder no solo dirige a su equipo, sino que los motiva y propicia un ambiente de trabajo donde los todos los colaboradores se sienten valorados e incluidos.

Aquellas organizaciones que destinan fondos para invertir en la educación de sus líderes y promueven estilos de liderazgo positivos son las que ven resultados reflejados en el bienestar de sus empleados y de la empresa en el largo plazo.

### ***La cultura organizacional***

La cultura es el conjunto de normas y el entorno social que mantiene enlazada a una organización. Refleja los valores, ideales y creencias que los integrantes de la organización comparten y transmiten. En los últimos años ha ganado relevancia debido a los constantes cambios en el entorno que afectan el comportamiento interno de la empresa.

Según sostienen los autores Yopan et al. (2020):

“La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas”.

Entonces, la cultura organizacional está conformada, precisamente, por todos aquellos aspectos en común que motivan a los integrantes de dicha cultura a comportarse del modo en que ya se ha preestablecido. En el ámbito empresarial, se trata precisamente de dar uniformidad a las diferencias que existen entre los colaboradores para transmitir un mismo mensaje hacia el exterior.

Por ello, las culturas organizacionales proporcionan a los empleados una identidad dentro de la empresa, estableciendo una visión clara de lo que representa la organización. También actúan como una fuente clave de estabilidad y continuidad, ya que generan un sentido de seguridad para sus miembros. Además, comprender la cultura organizacional permite a los nuevos empleados interpretar

lo que ocurre en la empresa, brindándoles un contexto valioso que les ayuda a entender situaciones que, de otro modo, podrían resultar confusas (Cújar et al., 2013).

De allí radica la importancia de que la cultura organizacional sea medida de manera periódica y que se pueda realizar transformaciones de esta en un proceso de adaptación a los nuevos desafíos que trae consigo factores internos como la motivación individual de cada colaborador, así como externos como los cambios en el comportamiento de las generaciones, los cambios tecnológicos e incluso las leyes y reglamentos bajo los cuales debe manejarse una organización.

Así mismo, la cultura organizacional es un factor clave para fomentar la competitividad y la productividad de la empresa, ya que valora las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al promover la circulación de ideas, facilita la ejecución de las actividades empresariales, generando un ambiente de colaboración y, a la vez, un compromiso con el trabajo que favorece el rendimiento y la producción (Abad-Merchán & López-Parra, 2015).

### ***Team Building***

El team building o construcción de equipos es una estrategia fundamental para mejorar la colaboración y el rendimiento de los colaboradores dentro de las organizaciones. Esta herramienta no solo se refiere a actividades recreativas o dinámicas de grupo, sino a un conjunto de prácticas diseñadas para fortalecer la interacción entre los miembros de un equipo y potenciar sus habilidades colectivas (Tuckman, 1965). Al desarrollar equipos efectivos, las organizaciones

pueden aprovechar mejor los recursos humanos disponibles, aumentar la productividad y generar un ambiente de trabajo más armónico y comprometido.

De acuerdo con los autores Robbins & Judge (2017), los equipos bien conectados a nivel de trabajo tienen resultados más eficientes, toman decisiones de manera más rápida y encuentran soluciones más creativas a los problemas de la organización. Este fenómeno se debe al concepto de sinergia que se aplica cuando los participantes del equipo trabajan juntos para alcanzar un objetivo común, obteniendo un resultado mayor que trabajando individualmente. La construcción del espíritu de equipos también fomenta el sentido de pertenencia hacia la empresa, lo que se traduce en una mayor motivación y compromiso de los empleados (Katzenbach & Smith, 2005).

En este sentido, la construcción de equipos no solo mejora la eficacia operativa y administrativa, sino que también se traduce en un impacto positivo en la satisfacción laboral. Según lo indican Peña & Villón (2018), las actividades de team building pueden reducir el estrés laboral, aumentar la moral de los empleados y mejorar las relaciones interpersonales, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más saludable. La interacción y la colaboración entre los miembros de un equipo también fortalecen la confianza, lo cual es de suma importancia para un trabajo en equipo efectivo.

El proceso de construcción de equipos puede analizarse a través de las fases de desarrollo de un equipo; el autor Tuckman (1965) identificó cuatro etapas clave por las que pasan los equipos en su formación y desarrollo: formación, tormenta, normalización y desempeño. Estas etapas reflejan el proceso natural de un equipo para alcanzar un alto nivel de eficacia y colaboración:

- **Formación:** En esta primera etapa, los miembros del equipo se conocen entre sí y comienzan a establecer relaciones. Durante esta fase es fundamental que los líderes participen y promuevan una dirección clara del camino que se va a seguir, así como expectativas precisas para evitar confusión.
- **Tormenta:** en esta parte los miembros del equipo de trabajo enfrentan conflictos y desacuerdos. Estos conflictos son naturales y pueden surgir debido a diferencias en estilos de trabajo, personalidad o enfoque hacia los objetivos. La intervención de los líderes es clave para gestionar los conflictos de manera constructiva y evitar que estos afecten el rendimiento.
- **Normalización:** a medida que el equipo avanza, los miembros empiezan a colaborar más eficazmente, resolviendo los conflictos y estableciendo normas y prácticas comunes para trabajar juntos. En esta etapa, el equipo se vuelve más unido, lo que permite una mayor productividad y creatividad.
- **Desempeño:** en la etapa final, el equipo ha alcanzado su máximo nivel de eficiencia. Los miembros trabajan de manera autónoma y se enfocan en la ejecución de tareas complejas con alta calidad. La confianza y el respeto mutuo son elementos esenciales en esta fase.

De acuerdo con este autor, si un equipo de trabajo es construido tomando como referencia esta secuencia, se tendrá como resultado un incremento en la motivación, la productividad laboral e incluso un impacto positivo sobre el sentido de pertenencia a la empresa.

### ***Tipos de actividades de Team Building***

Así mismo, existen varias actividades y estrategias que las organizaciones pueden emplear para fomentar el team building. Estas actividades pueden variar según los objetivos que se deseen alcanzar, entre ellos puede estar mejorar la comunicación, la resolución de conflictos internos o propiciar mayor colaboración entre las diferentes áreas; algunas de las más efectivas incluyen:

- ***Dinámicas de resolución de problemas:*** estas actividades permiten a los miembros del equipo trabajar juntos para superar desafíos o encontrar soluciones a situaciones complejas. Este tipo de actividades favorece la innovación y la toma de decisiones colaborativa.
- ***Juegos de roles y simulaciones:*** los juegos de roles permiten que los empleados asuman diferentes posiciones dentro de un equipo, lo que facilita una mejor comprensión de las perspectivas de los demás. Esto fomenta la empatía y la cooperación, aspectos clave en cualquier equipo de alto rendimiento.
- ***Actividades al aire libre:*** las dinámicas fuera del entorno laboral, como las actividades deportivas o los ejercicios de aventura,

pueden ser altamente efectivas para fortalecer los lazos entre los miembros del equipo. Estas actividades promueven la confianza mutua y la resolución de problemas en un ambiente relajado y cooperativo.

- ***Workshops de habilidades interpersonales:*** los talleres y seminarios orientados al desarrollo de habilidades blandas, como la comunicación, la empatía o la gestión de conflictos, son fundamentales para mejorar la interacción dentro del equipo. La inteligencia emocional juega un papel crucial en el éxito de los equipos, ya que facilita la gestión de emociones y la resolución de diferencias.

Como se vuelve evidente, los líderes tienen un papel fundamental en el éxito de las actividades de team building. No solo deben organizar y coordinar las actividades, sino también servir de guía para el equipo durante todo el proceso de desarrollo. De acuerdo con Cuadra & Veloso (2007) los líderes deben poseer una alta inteligencia emocional, ser capaces de reconocer las necesidades de sus equipos y facilitar el desarrollo de las competencias interpersonales necesarias para que el equipo funcione de manera efectiva.

Los líderes también deben fomentar una cultura de colaboración, donde se valoren las contribuciones individuales y se promueva un ambiente de respeto mutuo. Al hacerlo, pueden ayudar a los equipos a superar obstáculos y mantener el enfoque en los objetivos organizacionales.

Entonces, el team building es una estrategia esencial para mejorar la eficacia de los equipos dentro de las organizaciones. A través de la implementación de actividades adecuadas y el fomento de un liderazgo efectivo, las organizaciones pueden potenciar las habilidades de colaboración, innovación y comunicación entre los miembros de un equipo. Este proceso no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también contribuye al bienestar y satisfacción de los empleados, creando un ambiente de trabajo más saludable y productivo.

### ***El reconocimiento laboral***

El reconocimiento laboral tiene un impacto directo en la satisfacción y el compromiso de los empleados. De acuerdo con lo señalado por el autor Alvarez (1992) el reconocimiento es un elemento motivador intrínseco que influye en la percepción del trabajo como satisfactorio y significativo. Cuando los empleados sienten que sus contribuciones son valoradas, su autoestima y motivación aumentan, lo que a su vez se traduce en un mejor desempeño y una mayor retención del componente humano en la organización.

Por otro lado, la falta de reconocimiento puede generar sentimientos de desmotivación, baja productividad e incluso incrementar la rotación de personal. Según un estudio realizado por Gallup (2021) el 65% de los colaboradores que abandonan sus trabajos lo hacen porque sienten que no reciben suficiente reconocimiento, lo que evidencia la relevancia de este factor y su incidencia sobre la satisfacción del talento humano en cualquier organización.

En este sentido, el reconocimiento laboral puede manifestarse de diversas formas, y cada una de ellas cumple un propósito específico dentro de la

organización. De acuerdo con Chiavenato (2011) el reconocimiento puede clasificarse en las siguientes formas principales:

- **Reconocimiento Formal:** Incluye acciones estructuradas como premios al empleado del mes, bonificaciones, certificados de mérito y eventos organizados para celebrar logros específicos. Este tipo de reconocimiento tiene un impacto significativo, ya que refuerza la cultura organizacional y promueve un sentido de logro colectivo.
- **Reconocimiento Informal:** Se refiere a acciones espontáneas, como un agradecimiento verbal, un correo electrónico destacando un logro o una reunión informal para felicitar a un empleado. Aunque puede parecer sencillo, este tipo de reconocimiento tiene un impacto poderoso en el clima laboral, ya que refuerza las relaciones interpersonales y crea un ambiente positivo.
- **Reconocimiento Intrínseco:** Implica dar a los empleados la oportunidad de realizar tareas desafiantes y significativas, proporcionándoles un sentido de autonomía y competencia; las personas se sienten más motivadas cuando sus logros son reconocidos a través de oportunidades que les permiten crecer profesionalmente.

El reconocimiento laboral no solo beneficia a los empleados, sino que también impacta positivamente en el desempeño general de la organización. Algunos de los principales beneficios incluyen:

- **Mayor productividad:** Cuando los empleados son reconocidos, tienden a trabajar con mayor dedicación, lo que mejora su rendimiento y el de sus equipos.
- **Clima laboral positivo:** El reconocimiento fomenta relaciones laborales saludables y un ambiente de colaboración y apoyo mutuo.
- **Reducción de la rotación de personal:** Los empleados que se sienten valorados son menos propensos a buscar nuevas oportunidades laborales, lo que reduce los costos asociados al reclutamiento y la capacitación.

Para que el reconocimiento laboral sea efectivo, es esencial que las organizaciones adopten un enfoque estratégico. Algunas prácticas recomendadas incluyen la individualización que trata de adaptar el reconocimiento a las preferencias y necesidades de cada empleado; la frecuencia y oportunidad en que se proporciona reconocimiento de manera regular y oportuna para que los empleados sientan que sus esfuerzos son notados y valorados en el momento adecuado; y una vinculación con los objetivos organizacionales al alinearlos a las

acciones de reconocimiento con los valores y metas de la organización para reforzar su cultura y estrategia.

En síntesis, el reconocimiento laboral es una herramienta motivacional poderosa que influye directamente sobre el desempeño y la retención del talento dentro de las organizaciones. Su implementación, tanto en formas formales como informales, permite acrecentar el compromiso de los empleados y mejorar los resultados organizacionales. En un entorno laboral competitivo, valorar el esfuerzo y los logros de los colaboradores no solo es una buena práctica, sino una necesidad estratégica para garantizar el éxito a largo plazo.

### ***Las condiciones físicas del lugar de trabajo***

El entorno físico en el lugar de trabajo es un elemento que influye directamente en el comportamiento de los empleados y en la productividad que muestren. Este ámbito abarca factores como la calidad y tipo de iluminación que haya dentro de las áreas de trabajo, la ventilación y acondicionamiento, el diseño ergonómico de los muebles y sillas, el control de la temperatura de los enfriadores o calentadores, la higiene y las medidas de seguridad laboral, entre otros. Por ello, garantizar un espacio laboral adecuado y con un óptimo funcionamiento no solo ayuda a reducir los riesgos asociados al trabajo, sino que también incrementa los niveles de satisfacción y de compromiso del equipo de trabajo.

Como primer punto se tiene a la iluminación, que es una de las condiciones físicas elementales dentro de toda organización. Según Chiavenato (2021), la función de la iluminación se ve reflejada en una reducción de la fatiga visual, mejora la concentración y disminuye los errores en las tareas realizadas,

siempre y cuando se aplique correctamente. Debido a esto se recomienda la combinación entre luz natural y luz artificial para crear un ambiente cómodo donde los empleados se sientan motivados a realizar sus actividades. Por el contrario, una iluminación inadecuada o la falta de esta puede producir problemas de salud como dolores de cabeza, afectar el estado de ánimo o generar tensión ocular, bajando la eficiencia y productividad de los colaboradores.

En la siguiente table se puede observar las ventajas y desventajas de los tipos de iluminación.

**Tabla 1**

*Condiciones de la iluminación*

<b>Tipo de iluminación</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Natural	Mejora el ánimo y la productividad	Dependiente de las condiciones climáticas
Artificial	Controlable y constante	Puede generar fatiga visual si es inadecuada

*Nota.* Elaborado con base en (Chiavenato, 2021).

Del mismo modo, la ventilación y la calidad del aire también son parte de los elementos más apreciados por los empleados en sus lugares de trabajo. Un flujo de aire adecuado, así como la eliminación de contaminantes en espacios cerrados, mejora la salud respiratoria y reduce el riesgo de enfermedades. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010), un ambiente de trabajo con mala calidad en el aire puede verse reflejado en los empleados con síntomas como fatiga, alergias y problemas respiratorios crónicos. Debido a esto, es importante

responder con sistemas de ventilación adecuados que permitan la circulación del aire y realizar limpiezas constantes a los ductos o aparatos de acondicionamiento con el fin de evitar acumulaciones de polvo u otras sustancias.

La ergonomía es otro de los elementos a analizar dentro de las condiciones físicas del entorno laboral. Los autores Robbins y Judge (2020) resaltan que la elección de muebles de oficina que estén diseñados de manera ergonómica reduce la posibilidad de lesiones musculoesqueléticas, como el síndrome del túnel carpiano y los dolores de espalda en los empleados. Tener un ajuste de sillas, escritorios y equipos de acuerdo con las necesidades específicas de los empleados no solo mejora su comodidad al realizar las tareas, sino que también aumenta la eficiencia y reduce las faltas en el trabajo relacionadas con permisos por problemas de salud.

Esto último aplica para todas las condiciones físicas, ya que, por ejemplo, si un empleado se siente con fatiga visual y una fuerte migraña debido a la iluminación, tendrá que pedir permiso médico. Al igual que, si un empleado tiene una alergia y se encuentra en un ambiente cerrado y mal acondicionado, tendrá ausentismos por dichas afectaciones.

La temperatura de las oficinas y el control constante del clima físico interno son acciones que se deben cumplir para un ambiente laboral que funcione sin interrupciones. Las temperaturas muy elevadas o muy bajas pueden afectar la concentración y el desempeño, incluso pueden generar el abandono parcial de las actividades debido a una incomodidad extrema. Según Goleman (1998), un ambiente térmico agradable influye en el bienestar emocional de los trabajadores, lo que a su vez impacta positivamente en el trabajo en equipo y la creatividad.

Finalmente, pero no menos importante, la salud y seguridad ocupacional debe ser una prioridad total dentro de las empresas, ya que incluso se trata de condiciones que impiden accidentes laborales. Esto incluye la presencia de señalización específica para situaciones de riesgo, extintores de incendio cargados y vigentes, localización y divulgación de las salidas de emergencia y capacitaciones para la prevención de accidentes en el trabajo.

La ausencia de medidas de seguridad podría poner en riesgo la integridad de los colaboradores y, a su vez, exponer a cualquier empresa a sanciones legales por el no cumplimiento de las normativas de salud y seguridad ocupacional. En este sentido, sostiene el autor Chiavenato (2021), que un entorno laboral seguro inspira confianza y la tranquilidad de generar tareas sin preocupaciones, lo que se traduce en un mayor cumplimiento del trabajo dentro de la jornada laboral.

Entonces, queda totalmente claro que las condiciones físicas dentro del lugar de trabajo se presentan como un factor de alta relevancia para mejorar la satisfacción laboral y para el correcto funcionamiento de las organizaciones. Garantizar un espacio laboral adecuado no solo mejora la salud y el bienestar de los empleados, sino que también contribuye a un entorno más eficiente, colaborativo y productivo.

Las empresas deben invertir en el mantenimiento y mejora de sus instalaciones, así como en la implementación de políticas que aseguren un ambiente de trabajo seguro y confortable.

### ***Consecuencias de no tener buenas condiciones físicas en el lugar de trabajo***

Como se pudo identificar, las condiciones físicas forman parte de los requerimientos o necesidades “básicas” dentro de las organizaciones para que los empleados desarrollen sus funciones, entonces ¿qué pasa si no cumple con el mínimo de estas condiciones? Se puede tener consecuencias graves tanto para los empleados como para la organización. Entre las principales repercusiones se encuentran:

- **Problemas de salud:** Condiciones como una mala iluminación, un mobiliario inadecuado o una ventilación deficiente pueden derivar en problemas de salud como fatiga ocular, dolores musculoesqueléticos, enfermedades respiratorias y estrés. Estas afecciones no solo afectan el bienestar de los empleados, sino que también incrementan el ausentismo laboral.
- **Reducción de la productividad:** Un ambiente de trabajo poco cómodo o inseguro disminuye la motivación y la concentración de los empleados, lo que impacta directamente en la calidad y cantidad de trabajo realizado. Por ejemplo, temperaturas extremas pueden dificultar el enfoque y generar cansancio prematuro.
- **Incremento de accidentes laborales:** La falta de medidas de seguridad adecuadas, como señalización, extintores o salidas de emergencia, aumenta el riesgo de accidentes. Esto puede derivar en

costos adicionales para la empresa, ya sea por indemnizaciones, préstamos médicos o interrupciones en la operación.

- **Impacto emocional y moral bajo:** Un ambiente de trabajo deficiente afecta negativamente la moral de los empleados. La percepción de que la empresa no se preocupa por su bienestar puede generar desmotivación, insatisfacción laboral y una mayor rotación del personal.
- **Daño reputacional:** Las empresas que no cumplen con estándares de calidad en el lugar de trabajo pueden enfrentar daños en su reputación, lo que afecta su capacidad para atraer y retener talento, así como para mantener relaciones comerciales.

### *Políticas de Talento Humano: su papel en el clima laboral*

El clima laboral y las políticas de Talento Humano son componentes interrelacionados que desempeñan un papel fundamental en el éxito de una organización. El clima laboral hace referencia a la percepción colectiva que los empleados tienen sobre el ambiente en el que trabajan, mientras que las políticas de Talento Humano engloban las estrategias y prácticas implementadas por una empresa para gestionar de manera eficiente a su personal. La integración adecuada de ambos factores es clave para promover un entorno laboral positivo que impulse la satisfacción, el compromiso y el rendimiento.

Las estrategias de gestión del talento humano comprenden un conjunto de acciones estructuradas que tienen como objetivo atraer, formar y fidelizar a los empleados dentro de una organización. Estas estrategias incluyen actividades como la selección y reclutamiento de personal, programas de formación y desarrollo, sistemas para evaluar el desempeño, planes de incentivos y beneficios, además de medidas orientadas a fomentar la equidad en el entorno laboral.

Según Chiavenato (2021), implementar políticas bien diseñadas no solo contribuye a elevar la satisfacción de los trabajadores, sino que también refuerza la imagen de la empresa como un lugar atractivo para desarrollar una carrera profesional.

## Tabla 2

### *Relación entre clima laboral y políticas de Talento Humano*

Aspecto	Clima laboral	Políticas de Talento Humano
Definición	Percepción colectiva del ambiente de trabajo	Directrices para gestionar el capital humano
Objetivo	Promover el bienestar y la colaboración	Atraer, desarrollar y retener talento humano
Impacto	Influye en la satisfacción y el compromiso	Afecta el desarrollo profesional y organizacional

Nota. Elaborado con base en (Chiavenato, 2021).

El éxito de una organización radica en su capacidad para alinear el clima laboral con las políticas de Talento Humano. Algunas estrategias para lograr esta integración incluyen:

- Promover una comunicación transparente y bidireccional:  
Establecer canales de comunicación claros y accesibles ayuda a crear un ambiente de confianza y facilita la expresión de ideas y preocupaciones.
- Implementar programas de desarrollo profesional: Ofrecer oportunidades de capacitación y crecimiento personal motiva a los empleados y fortalece su compromiso hacia la organización.
- Reconocer y recompensar el desempeño: Valorar el esfuerzo y los logros de los empleados fomenta la motivación y mejora la percepción del clima laboral.
- Fomentar la inclusión y la diversidad: Garantizar un trato justo e igualitario para todos los empleados contribuye a un ambiente laboral más armónico y colaborativo.
- Evaluar periódicamente el clima laboral: Realizar encuestas y reuniones regulares permite identificar áreas de mejora y ajustar las políticas de Talento Humano en función de las necesidades detectadas.

Cuando no existe una conexión adecuada entre el clima laboral y las políticas de Talento Humano, se pueden presentar diversas consecuencias negativas, tales como:

- Elevada rotación del personal: La ausencia de motivación y oportunidades de desarrollo profesional lleva a los empleados a buscar mejores opciones laborales.
- Reducción de la productividad: Un ambiente laboral adverso genera desinterés y afecta el desempeño de los trabajadores.
- Impacto en la salud emocional: Un clima laboral desfavorable puede provocar estrés, ansiedad y otros problemas psicológicos entre los empleados.
- Deterioro de la reputación corporativa: Las organizaciones que no priorizan estas dimensiones corren el riesgo de ser percibidas como poco atractivas por potenciales talentos y socios comerciales.

La conexión entre el ambiente laboral y las estrategias de gestión del talento es clave para asegurar el crecimiento y la permanencia de una organización. Un entorno laboral favorable, apoyado en prácticas sólidas de gestión humana, impulsa la cooperación, el bienestar y la motivación de los colaboradores, al tiempo que optimiza el desempeño general de la empresa. Destinar recursos a la armonización de estos aspectos no solo favorece a los

trabajadores, sino que también refuerza la posición competitiva de la organización en el mercado.

## **Capítulo II: Diagnóstico**

### **Tipo de investigación**

La investigación descriptiva permite, de acuerdo con Bernal (2010) “seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías y clases de ese objeto” (p. 113). Consiente en entender el porqué de una situación específica que, en este caso, se trata de la problemática del clima laboral de CALCIN SA, requiriendo que se identifique sus principales características para posteriormente presentar una solución; por ello, es el tipo de investigación utilizada en el presente trabajo.

### **Métodos de investigación**

Cualitativa y cuantitativa

### **Técnicas e instrumentos de investigación**

Según Bernal (2010) “la investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental” (pág. 113). De acuerdo con esto, se utilizará como técnicas de recolección de información las siguientes:

#### 1. Encuestas

Para identificar adecuadamente los principales factores que inciden sobre el clima laboral dentro de CALCIN SA, se dirigirá una encuesta con preguntas cerradas a su personal bajo relación de dependencia (ver anexo A).

## 2. Entrevistas

Direccionadas hacia el Gerente General de la empresa para determinar información interna respecto a la política de clima laboral y definir puntos clave de la propuesta del presente trabajo (ver anexo B).

### **Universo y muestra**

Con el ánimo de realizar el diagnóstico interno correcto se requerirá de la participación de los siguientes individuos de interés dentro de la empresa:

1. Gerente general
2. Jefe de talento humano
3. Colaboradores bajo relación de dependencia

Cada uno de los individuos involucrados cumple un rol importante debido a la información que proporcionará para que la construcción de la propuesta se lleve a cabo con éxito. Tomando esto como referencia, el universo dentro de este estudio es cuantificable y está compuesto por los 27 colaboradores que tiene la empresa.

El tipo de selección de la muestra es no probabilístico debido al tamaño de la estructura que se está estudiando, por lo que el método elegido es el muestreo intencional o por juicio, en el que el investigador decide, de acuerdo a su criterio, los individuos que son parte de la muestra. En este sentido y debido a la cantidad de colaboradores, se determina que la muestra a encuestar sea del total de los 27 colaboradores.

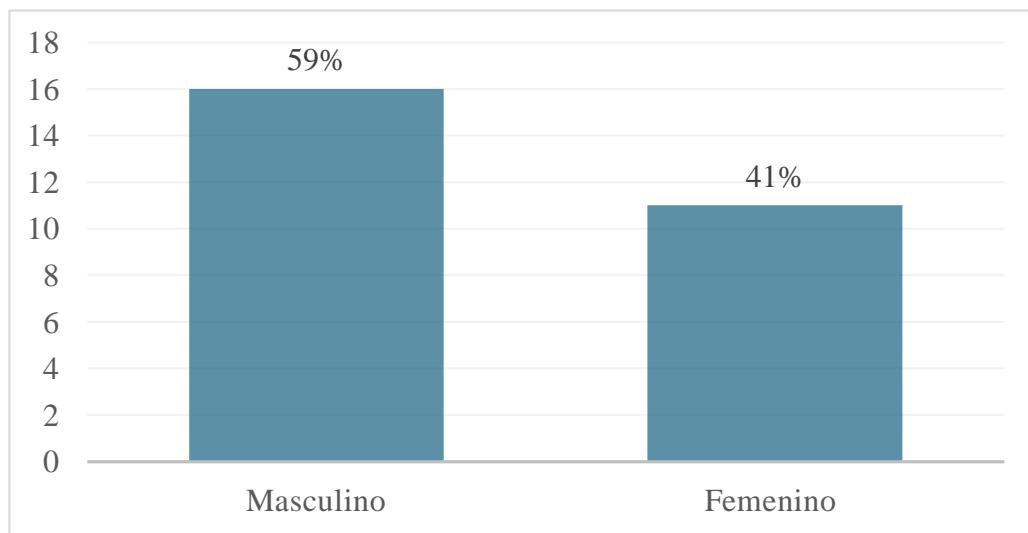
## Presentación gráfica de resultados

Los resultados detallados a continuación se obtuvieron a través la encuesta aplicada a los colaboradores de CALCIN SA (anexo 2).

### *Indique su género*

**Figura 4**

*Géneros colaboradores*



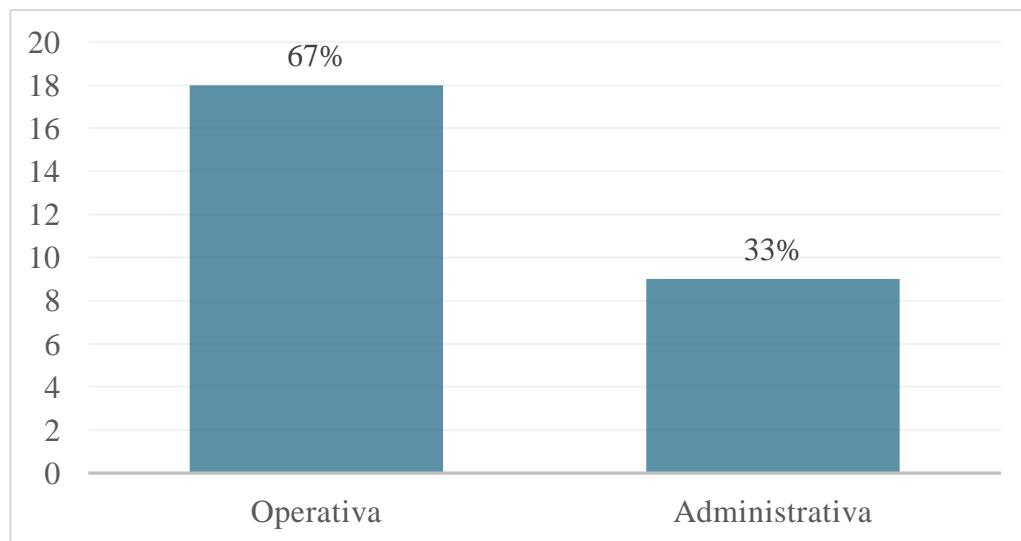
*Nota.* (Rosero, 2024)

Respecto a la distribución de género dentro de la empresa, se puede observar en la figura 4 que el 59% de los colaboradores son de género masculino, mientras que el 41% está formado por el femenino. En este caso, se evidencia una brecha del 18% entre los encuestados.

### *¿A qué área pertenezco?*

**Figura 5**

*Distribución por áreas*



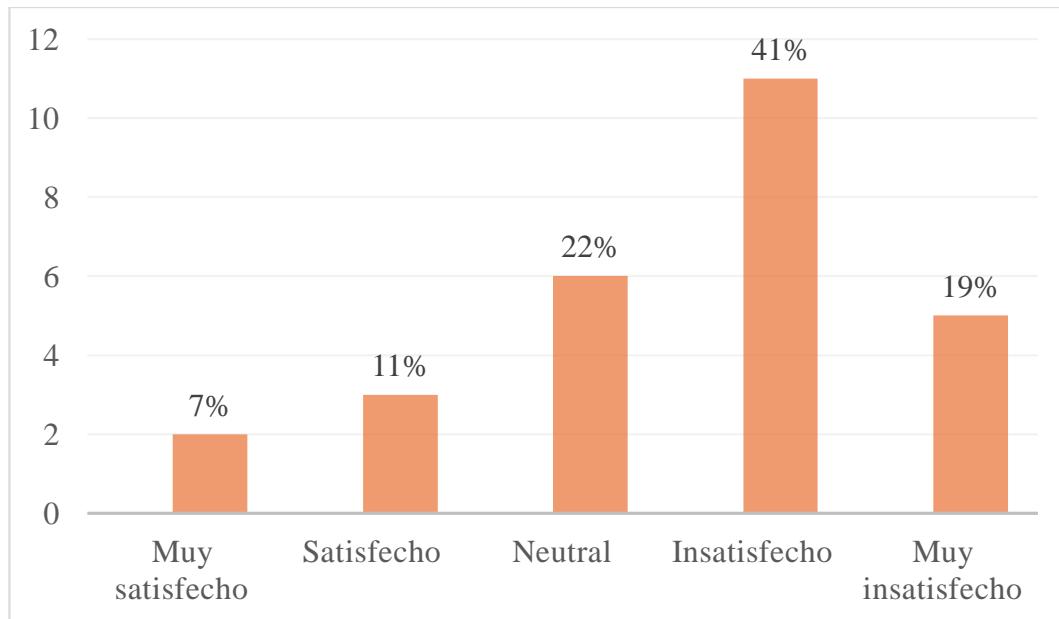
*Nota.* (Rosero, 2024)

Los datos de la figura 5 señalan que la mayor parte de trabajadores se concentran en el área operativa, representando el 67% de la fuerza laboral. Esto se puede explicar debido a que la naturaleza de las actividades de la compañía es de producción, por lo que solo el 33% corresponde al personal encargado de realizar gestiones administrativas y comerciales.

*¿Cómo calificaría su satisfacción a nivel general en la empresa?*

**Figura 6**

*Satisfacción general de los colaboradores*



*Nota.* (Rosero, 2024)

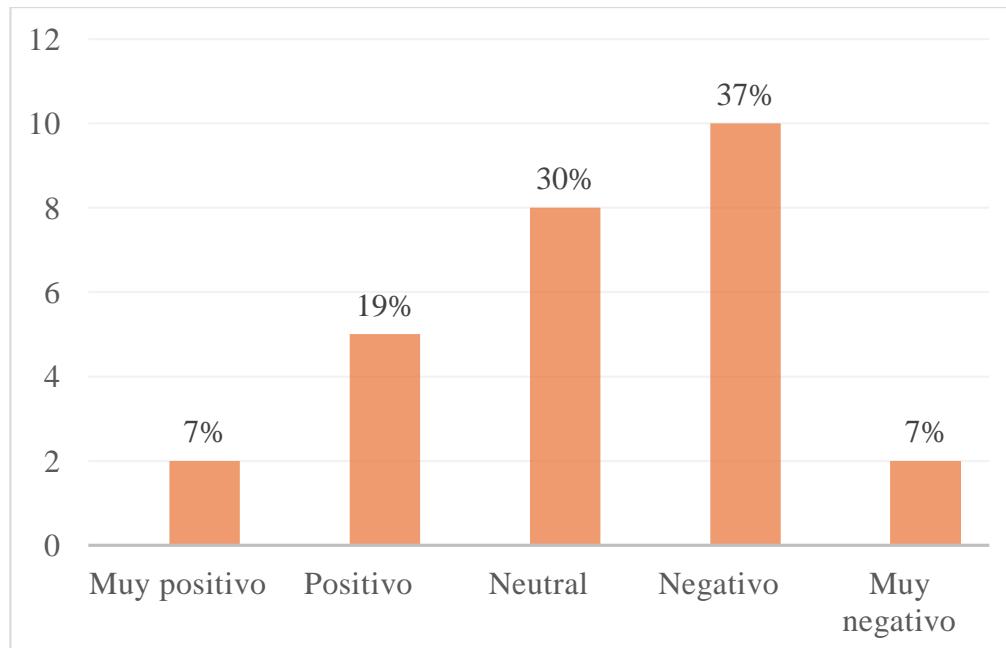
A nivel de satisfacción en el trabajo se ha encontrado que más de la mitad de los colaboradores mantiene una respuesta negativa. El 41% de se encuentra insatisfecho y el 19% muy insatisfecho, mientras que tan solo el 18% afirma estar muy satisfecho o satisfecho en el trabajo. Un 22% eligió un nivel neutral.

Estas cifras reflejan una situación preocupante para la empresa y es un síntoma de alarma para que se tomen acciones correctivas, debido a que de esta insatisfacción laboral se podría derivar una baja productividad y que las actividades que se desarrollan sean solo por cumplir y no porque los empleados estén alineados a la consecución de objetivos de la empresa.

*¿Cómo calificaría el ambiente general de trabajo?*

**Figura 7**

*Calificación general del clima laboral*



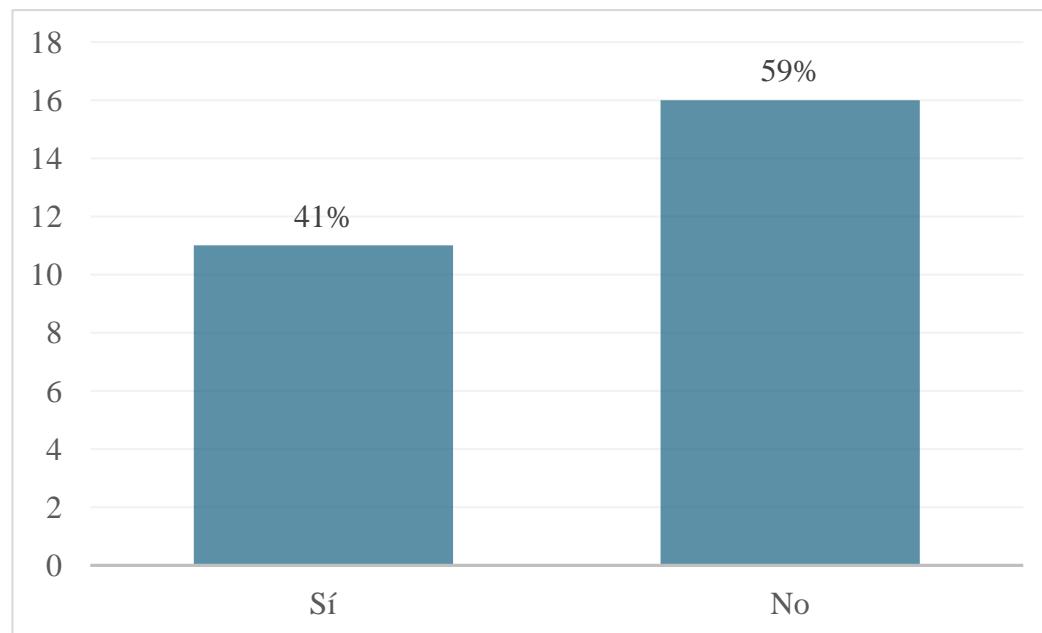
*Nota.* (Rosero, 2024)

Una gran parte de los encuestados afirma percibirlo como negativo o muy negativo, representado por el 44%. Por otra parte, el 26% califica el ambiente interno como positivo o muy positivo, y el 30% de los colaboradores sostiene que es un clima neutral. Estos resultados muestran que la realidad de CALCIN SA respecto al ambiente interno es vulnerable y requiere de acciones inmediatas que hagan frente al problema.

*¿Se siente valorado dentro de la empresa?*

**Figura 8**

*Valoración laboral*



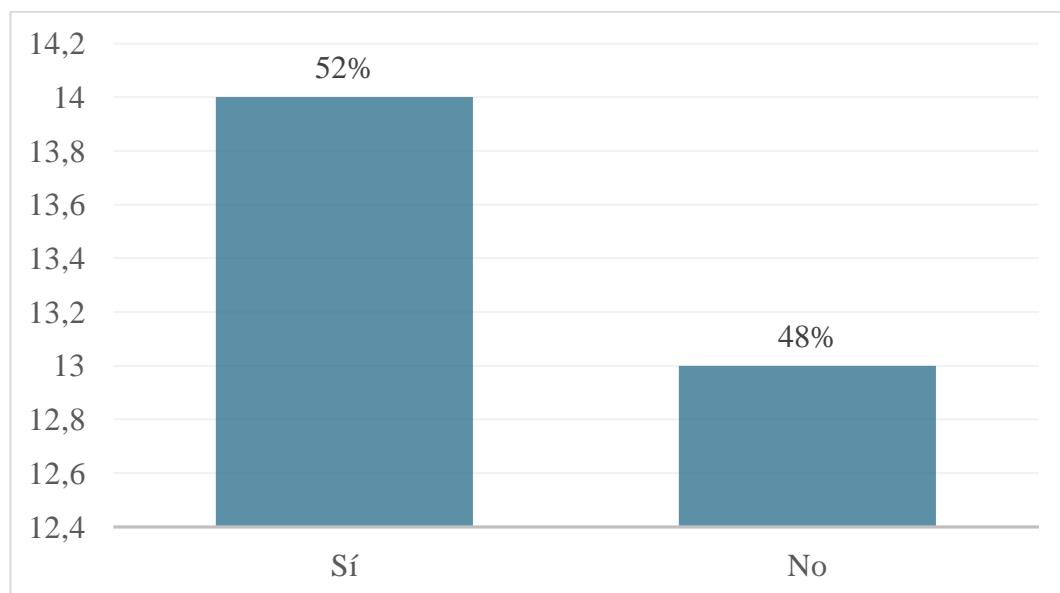
*Nota.* (Rosero, 2024)

De acuerdo con la figura 8, más de la mitad de los encuestados afirma no sentirse valorado dentro de la organización, conformando en total el 59% en comparación con un 41% que sostiene que sí se siente valorado.

*¿Cree que su trabajo contribuye significativamente a los objetivos de la empresa?*

**Figura 9**

*Contribución a la empresa*



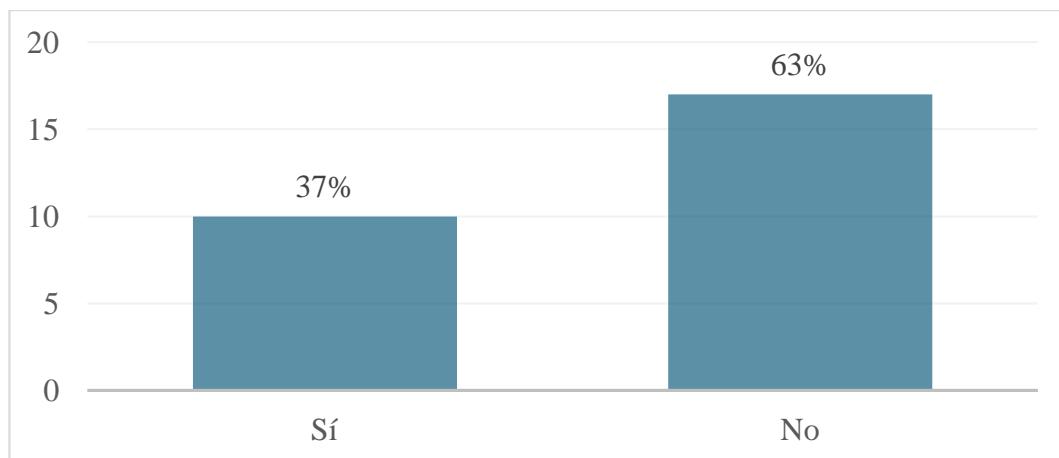
*Nota.* (Rosero, 2024)

En el mismo sentido de la pregunta anterior, el 52% de los trabajadores siente que su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa, sin embargo, esto cambia drásticamente cuando responden acerca de su valor dentro de la misma. En la figura 8 se observó que 59% no se siente valorado, pero un 52% afirma que su trabajo es importante; esto genera un contraste entre aquello que los empleados sienten que dan en comparación al valor que perciben sobre su trabajo.

*¿Siente que su trabajo es reconocido y recompensado adecuadamente?*

**Figura 10**

*Sentido de reconocimiento*



*Nota.* (Rosero, 2024)

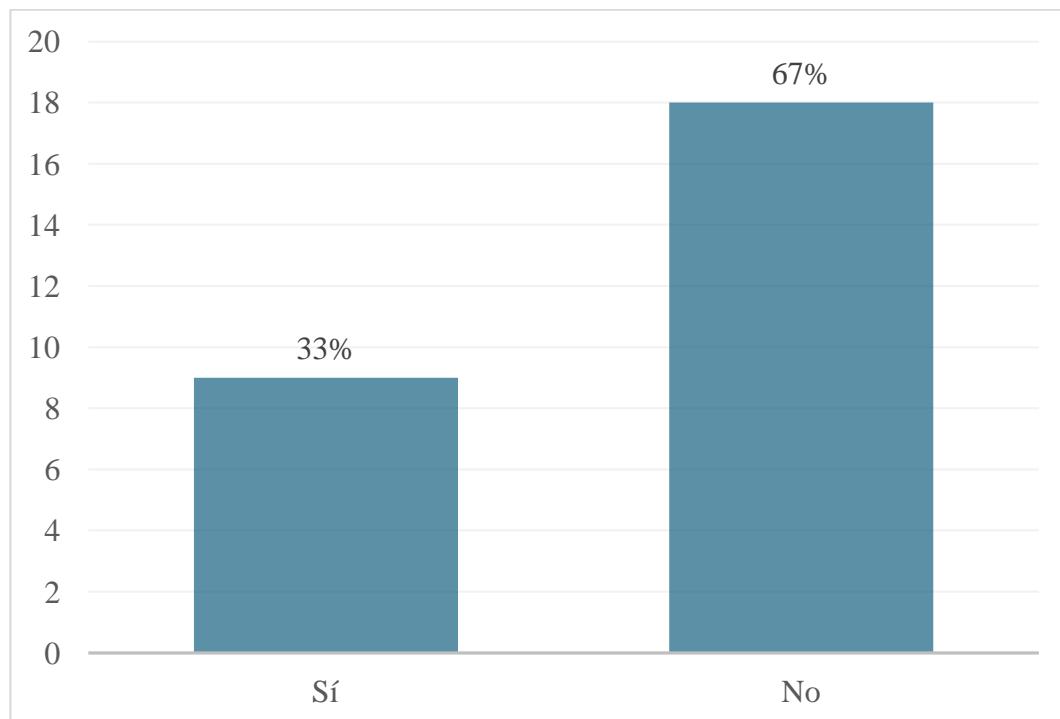
Continuando con la misma premisa del valor percibido como empleado, el 63% asegura que su trabajo no es reconocido y recompensado adecuadamente. Tomando en cuenta que en la figura 9 el 52% de encuestados indicó que su trabajo es importante para la empresa, la cifra de quienes sienten poco reconocimiento por su trabajo asciende al 63%.

Los datos revisados en las preguntas anteriores se entrelazan entre sí para mostrar un factor común: los colaboradores perciben que el valor hacia ellos y su trabajo es poco valorado por la institución en comparación a su contribución a la empresa, por lo que se ha generado un fuerte desequilibrio en el ambiente laboral.

*¿Se siente cómodo/a expresando sus ideas y opiniones dentro de su entorno laboral?*

**Figura 11**

*Sentido de comunicación*



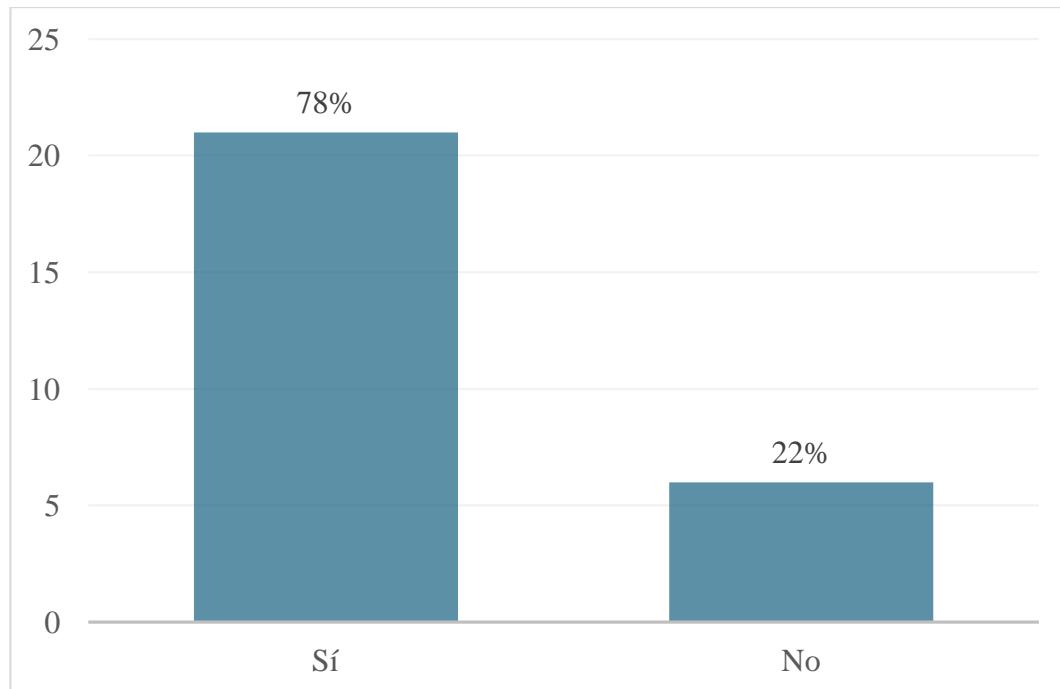
*Nota.* (Rosero, 2024)

Respecto a la comunicación en el trabajo, tan solo el 33% de los encuestados indica sentir cómodo al momento de expresar sus ideas, mientras que las dos cuartas partes de los empleados no se comunican adecuadamente.

*¿Considera que la carga de trabajo es la adecuada para usted?*

**Figura 12**

*Carga laboral*



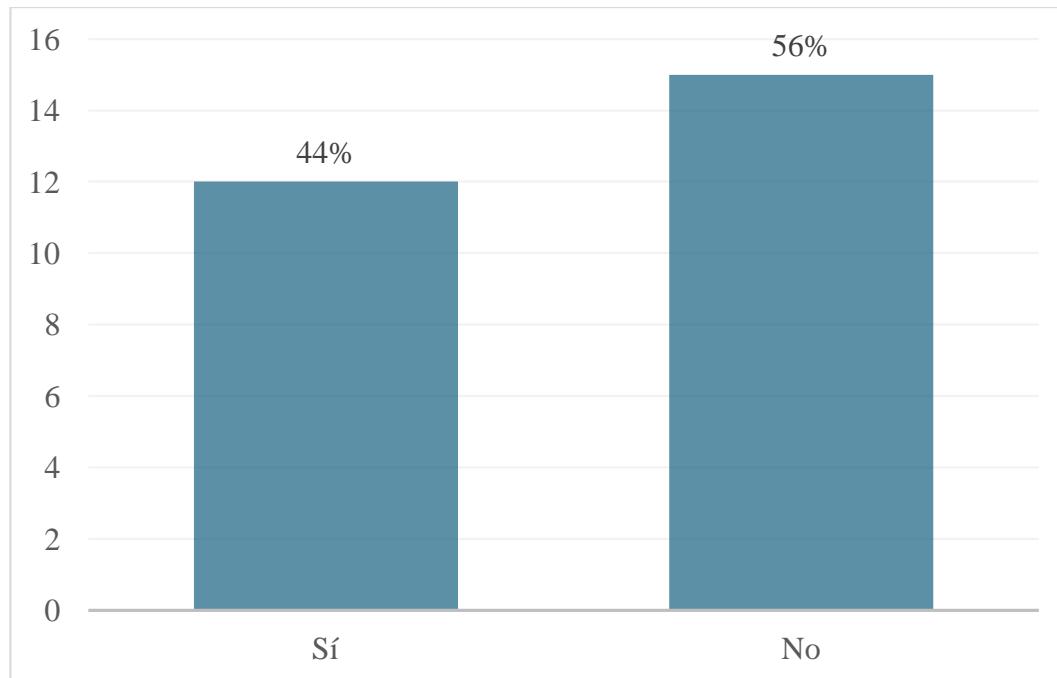
*Nota.* (Rosero, 2024)

En lo referente a la carga laboral la mayor parte de los trabajadores está de acuerdo con que el nivel de trabajo que se le otorga es el adecuado; sin embargo, el 22% siente una carga mayor a la esperada.

*¿Siente que en la empresa se motiva el espíritu de equipo?*

**Figura 13**

*Percepción del trabajo en equipo*



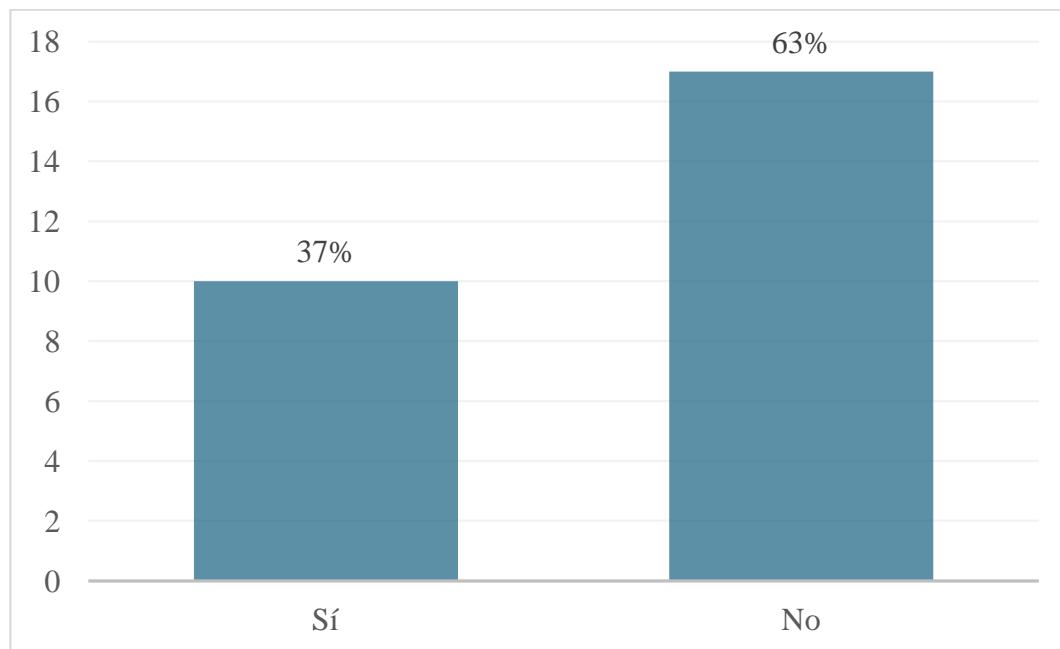
*Nota.* (Rosero, 2024)

En cuanto al trabajo en equipo más de la mitad de los encuestados indica que no sienten esa motivación dentro de la organización; tan solo el 44% de empleados afirma que la empresa los motiva a realizar equipos de trabajo. Estos resultados podrían tener una íntima relación con la falta de comodidad que tienen los trabajadores para expresar sus ideas dentro del entorno laboral, por lo que prefieren evitar dichas interacciones sobre temas laboral dentro de la empresa.

*¿Está satisfecho/a con las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?*

**Figura 14**

*Oportunidades de desarrollo profesional*



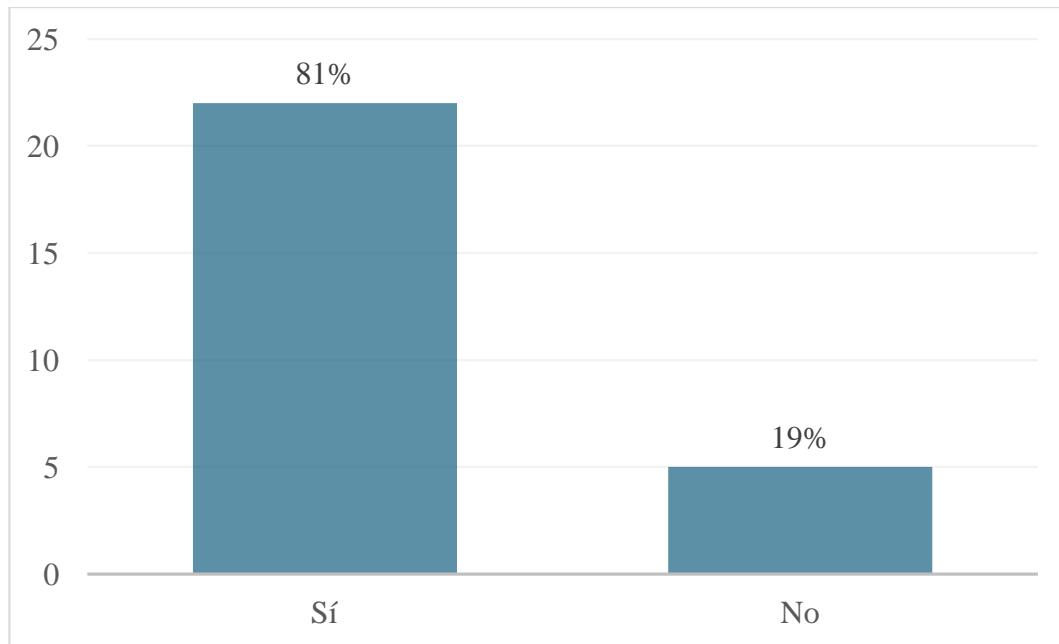
*Nota.* (Rosero, 2024)

Las oportunidades de desarrollo profesional no son una variable que motive a los empleados dentro de CALCIN SA. De acuerdo con los datos que se muestran en la figura 14, el 63% de encuestados opina que no se encuentra satisfecho; esto se puede traducir como una falta de preocupación por el sentido de autorrealización de los empleados, por lo que tiene que trabajarse en el desarrollo de nuevas propuestas que retengan al empleado y que evite los altos niveles de rotación de personal.

*¿Considera que tiene un buen equilibrio entre su vida laboral y personal?*

**Figura 15**

*Equilibrio vida/trabajo*



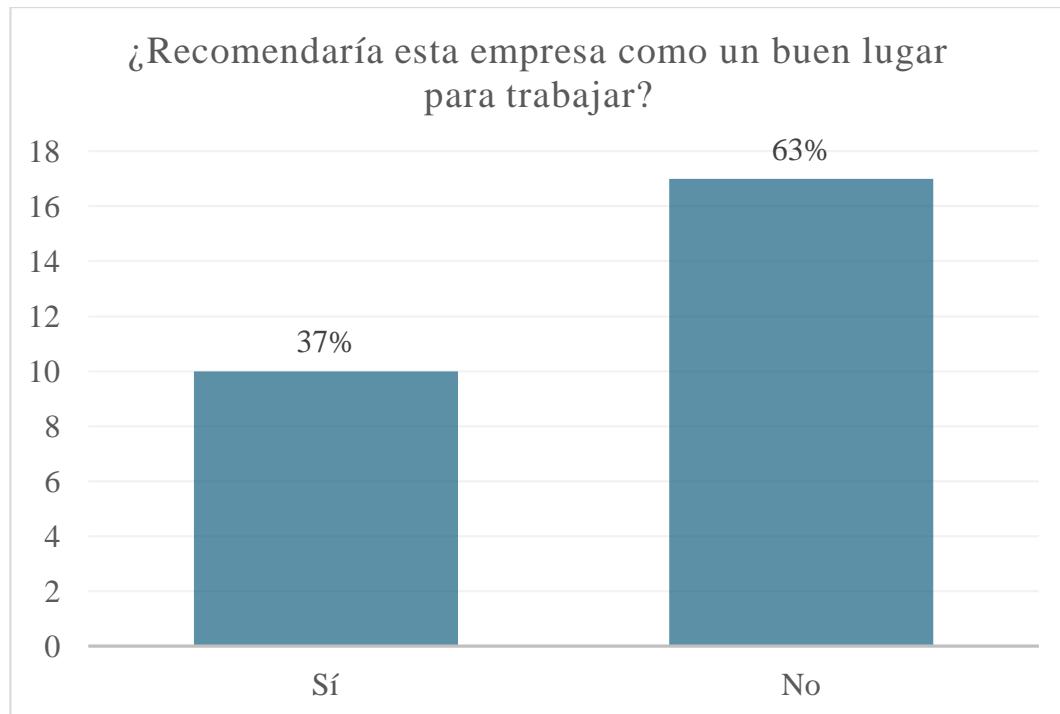
*Nota.* (Rosero, 2024)

En el caso del equilibrio entre el trabajo y la vida personal del empleado es posible resaltar que el 81% de los encuestados afirma que mantienen estabilidad entre ambas variables; este es un resultado importante, puesto que los colaboradores aprecian las empresas que les permiten tener tiempo disponible para no perder su vida personal. Así mismo, se debe tomar acción para que ese 19% que aún no percibe dicho equilibrio consiga entrar en los porcentajes de estabilidad que tienen sus compañeros.

*¿Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar?*

**Figura 16**

*Percepción general de pertenencia a la empresa*



*Nota.* (Rosero, 2024)

Finalmente, se dirigió una pregunta a través de la que los colaboradores indican si recomendarían a CALCIN SA como un buen lugar para trabajar, donde se obtuvo que el 63% de ellos no daría su recomendación.

Con esta pregunta se planteaba obtener un indicador que midiera el sentido de pertenencia hacia la empresa, tomando en cuenta que para que un colaborador recomiende un lugar para trabajar debe sentir satisfecho y orgulloso.

## Análisis e interpretación de resultados

CALCIN SA mantiene una nómina que en su mayor parte está formada por colaboradores de género masculino, sin embargo, no se evidencia una brecha significativa que refleje discriminación de género. Más bien, este hecho se puede explicar debido a que la naturaleza de las actividades de la empresa es industrial, por lo que la mayor cantidad de sus empleados está centralizada en áreas operativas con cargos que requieren esfuerzo físico y que, generalmente, son más solicitados por el género masculino para trabajar.

La mayor parte de sus colaboradores sienten que sus actividades son importantes y aportan significativamente al funcionamiento adecuado de la empresa. También afirman sentirse cómodos con la cantidad de trabajo que se les asigna, por lo que no hay datos notorios de sobrecarga laboral. Consecuentemente, existe un alto índice de empleados que mantienen un equilibrio adecuado entre su vida personal y su vida laboral. A pesar de esto, se visibiliza una notoria diferencia entre aquello que los empleados sienten que contribuyen a la empresa en comparación al valor que están recibiendo y el bajo reconocimiento por realizar bien su trabajo.

Por una parte, más de la mitad de los trabajadores indicó que sus actividades laborales son importantes y aportan significativamente al correcto funcionamiento de la empresa, pero, a la vez, dos terceras partes de ellos tienen la percepción de que su trabajo no es reconocido adecuadamente. Así mismo, más del cincuenta por ciento de estos afirma no sentirse valorado dentro de la organización.

Los niveles de insatisfacción laboral son muy altos y evidencian que se requiere una intervención dentro de las políticas internas; el porcentaje de los empleados que no se siente satisfecho en su trabajo supera por mucho a quienes sí lo están y, al mismo tiempo, gran parte de ellos afirma que el clima laboral no cumple con las condiciones adecuadas.

Estos índices exteriorizan el problema existente en la organización, donde la gerencia ha identificado que la productividad de los empleados ha disminuido y que realizan sus actividades laborales solo por cumplir con su trabajo, sin mayor participación, con un bajo espíritu de trabajo en equipo y una falta de motivación.

Como resultado, actualmente la empresa se enfrenta a un año en el cual podría no cumplir sus objetivos, mientras también está en riesgo el ambiente interno; una organización en el que la mayor parte de sus colaboradores no recomendaría CALCIN SA como un buen sitio para trabajar. A futuro, esto podría manifestarse con una alta rotación de personal, puesto que en cuanto tengan una mejor oportunidad laboral migrarán hacia un lugar que les brinde mayores beneficios.

En este sentido, el presente trabajo recopila un plan de incentivos para el mejoramiento del clima laboral en la empresa CALCIN S.A., con el ánimo de que se pueda mostrar al trabajador que el talento humano con el que cuenta la empresa es importante y que se valora el esfuerzo que en conjunto brindan para mantener a la empresa a flote.

## **Capítulo III: Propuesta**

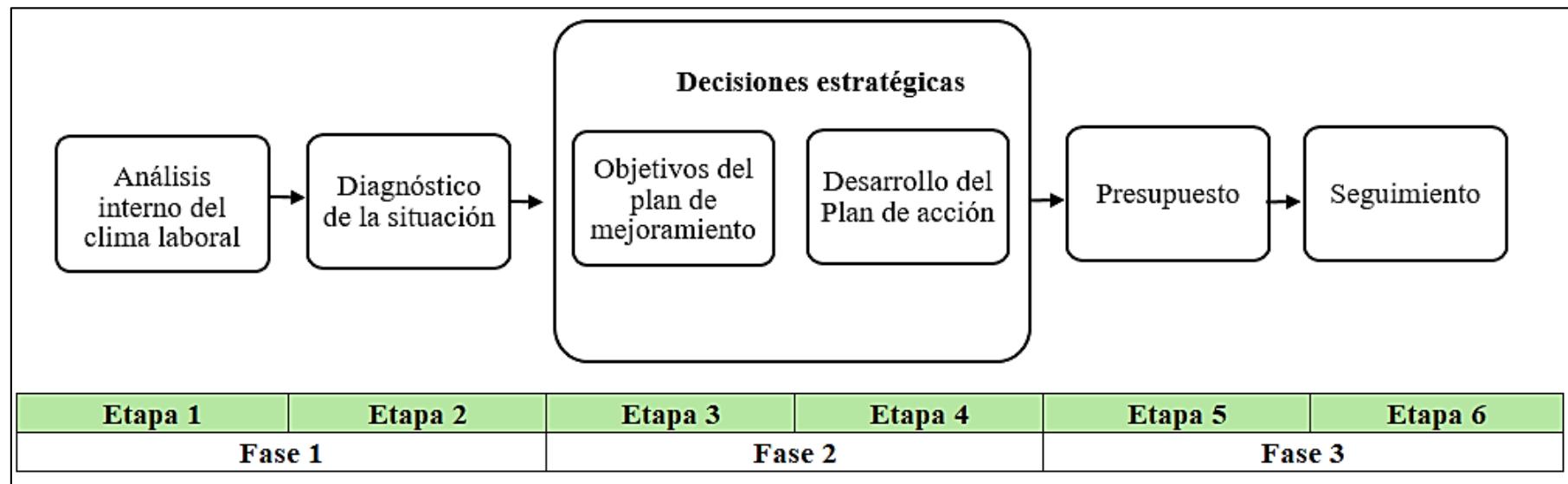
### **Descripción de la propuesta**

Una vez analizado el caso de CALCIN SA, la propuesta del presente trabajo se fundamenta en el diseño de un plan de incentivos para el mejoramiento del clima laboral donde se utilicen herramientas motivacionales que permitan incrementar los niveles de satisfacción laboral y desarrollar un ambiente de trabajo saludable para los colaboradores.

Para ello, se ha establecido el siguiente modelo para dar solución a la problemática, teniendo en cuenta que este plan pueda ser medido, retroalimentado y personalizado cuantas veces la organización lo requiera.

**Figura 17**

*Modelo para la construcción del plan de incentivos CALCIN SA*



Como se puede observar en la figura 17, el modelo consta de 3 fases que contienen dos etapas cada una, mismas que deben ser desarrolladas de un modo secuencial hasta llegar al último paso que es el seguimiento.

La primera fase está compuesta por dos etapas: Análisis interno del clima laboral y diagnóstico de la situación. En este caso, la primera etapa se abordó en el capítulo dos, donde se realizó un análisis del clima laboral de la empresa CALCIN SA a través de una encuesta realizada a la totalidad de sus trabajadores. Con los resultados del análisis interno se pudo realizar el diagnóstico de la situación, cumpliendo con la segunda etapa donde se encontraron como principales hallazgos los detallados a continuación:

1. Altos índices de insatisfacción laboral
2. Percepción de clima laboral inadecuado
3. Precaria comunicación interna
4. Colaboradores poco valorados y bajo reconocimiento de su trabajo
5. Falta de oportunidades de desarrollo
6. Bajo sentido de pertenencia a la empresa

Seguidamente, la segunda fase tendrá sus fundamentos en el diagnóstico y sus resultados para construir los objetivos del plan para el mejoramiento del clima laboral y el desarrollar el plan de acción que se deberá seguir para el cumplimiento de dichos objetivos.

Finalmente, en la tercera fase se establecerá el presupuesto que estará asignado para el cumplimiento del plan y se planteará las herramientas que permitirán dar seguimiento al plan de mejoramiento, con el objetivo de validar que se cumplan los objetivos propuestos.

## **Fase 2, etapa 3: Objetivos del plan de mejoramiento**

### ***Objetivo general***

Promover acciones que incrementen los niveles de satisfacción laboral e incentiven un ambiente adecuado de trabajo, la comunicación abierta, el trabajo en equipo y el reconocimiento del colaborador en la empresa CALCIN SA.

### ***Objetivos específicos***

1. Identificar las principales medidas motivacionales que fomenten un ambiente de trabajo positivo en la empresa CALCIN SA.
2. Incentivar un mecanismo de comunicación abierta y horizontal entre todos los colaboradores y la directiva de la empresa.
3. Establecer un programa de incentivos que brinde reconocimiento al empleado, aborde sus oportunidades de desarrollo y aumente el sentido de pertenencia a la empresa.

## Fase 2, etapa 4: Desarrollo del plan de acción

El plan de acción estará compuesto de cuatro elementos que permitirán mejorar el ambiente laboral de manera dinámica, ya que serán compartidos simultáneamente en el tiempo como un conjunto, es decir, cualquiera de los componentes del esquema podrá ser utilizado por el colaborador de acuerdo con su necesidad.

**Figura 18**

*Componentes del plan de acción*



*Nota.* Elaborado por (Rosero, 2024).

### **Comunicación abierta**

Fomentar una cultura de comunicación abierta es uno de los elementos que permitirá tener un impacto positivo sobre la comunicación interna de la organización. Para ello, se definen las siguientes acciones:

**Tabla 3**

*Mejoramiento comunicación interna*

Actividades	Responsable	Periodicidad
Campaña para promover entre los colaboradores la aplicación de normas básicas de cordialidad en su comunicación (el saludo, la caballerosidad, empatía).	Talento humano	Mensual
Apertura de un espacio seguro de 20 min al día en el que los colaboradores puedan acercarse libremente a la oficina del gerente para dialogar con él sobre cualquier situación personal o laboral que estén atravesando.	Gerencia General	Diario
Implementación de un buzón de sugerencias y peticiones anónimo que incite a los empleados a comunicarse en beneficio de la empresa.	Talento humano	Semanal
Creación de una cartelera con una sección para uso de los colaboradores en el que podrán colocar fotos de momentos importantes en la empresa.	Talento humano	Semanal

*Nota.* Elaborado por (Rosero, 2024).

### ***Actividades de team building***

Para este elemento se han seleccionado actividades que propicien espacios en los que se pueda compartir tiempo entre líderes y el equipo de trabajo.

**Tabla 4**

#### *Mejoramiento espíritu en equipo*

Actividades	Responsable	Periodicidad
Desayuno de integración en el que los líderes y cada colaborador aporte con un ingrediente voluntario para compartir, fomentando el espíritu de equipo.	Talento humano	Mensual
Viernes de dinámicas grupales: se realizarán retos que impulsen la cooperación, la confianza y la comunicación, como dinámicas de resolución de problemas.	Talento humano	Semanal
Fomentar las pausas activas grupales durante unos minutos al día.	Supervisor	Diario
Día de integración del trabajador CALCIN en el que se realizará una actividad fuera de las instalaciones.	Talento humano	Anual
Integración anual de Navidad	Talento humano	Anual
Campaña para fomentar una cultura de diversidad que celebre las diferencias entre los colaboradores.	Talento humano	Semestral

*Nota.* Elaborado por (Rosero, 2024).

***Programa de reconocimiento y recompensas***

**Tabla 5**

*Mejoramiento del valor del colaborador*

<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Periodicidad</b>
Elección del empleado del mes con reconocimiento público y premio con un día libre.	Talento humano	Mensual
Certificado y reconocimiento público a los colaboradores con mejor desempeño o que hayan realizado actividades destacadas (junto con el desayuno de integración).	Gerencia general y Talento humano	Mensual
Creación del día libre por cumpleaños para todos los colaboradores.	Gerencia general y Talento humano	Indefinido
Reconocimiento público al “compañero del año” que será elegido a votación de los colaboradores.	Talento humano	Anual
Colocación de una campana que se pueda tocar cuando alguien haya alcanzado un logro y se den unos minutos para celebrarlo con sus compañeros.	Talento humano	Indefinido
Incentivar la utilización de los beneficios adicionales como el seguro médico privado copago.	Talento Humano	Diario

### ***Desarrollo profesional***

**Tabla 6**

*Mejoramiento de desarrollo profesional*

<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Periodicidad</b>
Socialización de servicio de acompañamiento para la vocación profesional y el crecimiento interno que brinda talento humano.	Talento humano	Trimestral
Esquema de promoción interna: se buscará primero entre el personal de planta para crecimientos profesionales.	Gerencia general y Talento humano	Indefinido
Taller de desarrollo de habilidades blandas.	Talento humano	Una vez
Taller de manejo de relaciones interpersonales adecuadas.	Talento humano	Una vez

*Nota.* Elaborado por (Rosero, 2024).

### Fase 3, etapa 5: Presupuesto

El presupuesto aprobado por la Gerencia General de la empresa para el desarrollo de las actividades descritas en el plan de acción es el que se muestra en la tabla 7

**Tabla 7**

*Presupuesto*

<b>Descripción</b>	<b>Asignación USD</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Gasto anual</b>
Campañas / socialización	300,00	Anual	300,00
Desayuno integración	80,00	Mensual	960,00
Talleres (material didáctico, etc.)	100,00	Anual	100,00
Compra de buzón, cartelera y campana	60,00	Una sola vez	60,00
Integración anual de Navidad	300,00	Anual	300,00
Día del trabajador	300,00	Anual	300,00
CALCIN			
	<b>Total</b>		<b>2.020,00</b>

*Nota.* Elaborado por (Rosero, 2024).

### Fase3, etapa 6: Seguimiento

El seguimiento es la última de las etapas con la que debe cumplir el plan de mejoramiento del clima laboral y consiste en realizar una supervisión constante de la correcta aplicación de las actividades y medir el cumplimiento de los objetivos del plan a través de la medición de los resultados.

Para ello, se utilizará las herramientas que se describen en la tabla 1 con el propósito de mantener la información actualizada respecto a la percepción de mejora en el clima laboral por parte de los colaboradores.

**Tabla 8**

*Seguimiento*

Actividades	Responsable	Periodicidad
Reuniones de retroalimentación a través de grupos focales.	Gerencia general y Talento humano	Trimestral
Encuesta anónima de clima laboral	Talento humano	Semestral
<i>Nota.</i> Elaborado por (Rosero, 2024).		

Así mismo, permitirá que se identifiquen aquellas zonas o variables que aún no han sido contempladas en el plan de mejoramiento de clima laboral, por lo que se convertirá en la materia prima que alimentará futuros análisis y generará nuevas actividades en beneficio de los colaboradores y de la empresa.

## Conclusiones

De acuerdo con los objetivos de investigación planteados para el desarrollo del presente trabajo y, con base en los resultados de la información obtenida a través de las encuestas y entrevistas, fue posible concluir lo siguiente:

1. El clima laboral y la motivación de los empleados guarda una relación directa con el buen desempeño de sus actividades; un ambiente de trabajo poco saludable puede reflejarse en una baja productividad en los empleados, lo que afecta a la organización en su totalidad sin importar su tamaño o el tipo de economía que manejen.
2. CALCIN SA presenta un clima laboral vulnerable y con altos índices de insatisfacción laboral. Los colaboradores están convencidos de que su aporte a la empresa es valioso, sin embargo, perciben poca apreciación y un bajo nivel de reconocimiento de su trabajo, mientras afirman que su voz es poco escuchada y que no existen espacios para comunicarse adecuadamente.
3. Los notorios síntomas de un clima laboral deficiente fueron los promotores para el desarrollo de un plan de incentivos para el mejoramiento del clima laboral, donde se tomaron en cuenta las variables más importantes que los colaboradores requieren para sentirse motivados y desarrollar sus actividades en un ambiente saludable.

## **Recomendaciones**

1. CALCIN SA debe tomar acción inmediata sobre los problemas que presente su clima laboral; por ello, se recomienda ampliamente la aplicación del presente plan de incentivos.
2. Realizar un estudio de la viabilidad financiera que permita identificar si para futuras modificaciones del plan se puede incluir incentivos económicos, como bonificaciones por buen desempeño.
3. Realizar constantemente la medición, retroalimentación y modificación de las acciones del presente plan de acuerdo con lo contemplado en la etapa de seguimiento, con el ánimo de que se adapte a los cambios en las variables motivacionales de los empleados.

## Referencias

- Abad-Merchán, A., & López-Parra, F. (2015). La cultura organizacional versus la organización como cultura. *Revista Ciencia Unemi*, 8(14), 113-121.  
 Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582663828014>
- Alfaro, J. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el Ministerio Público en el Distrito Fiscal de Ventanilla*. Perú: Universidad César Vallejo. Obtenido de  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/42571>
- Alvarez, G. (1992). El Constructo Clima Organizational: Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(2), 25-50.
- Antoche, M. (2019). *Relaciones interpersonales y motivación laboral de los docentes de la I.E Fe y Alegría N° 18*. Perú: Universidad César Vallejo.  
 doi:<https://hdl.handle.net/20.500.12692/42992>
- Bermejo-Salmon, M., Suárez-Caimary, I. L., & Salazar-Danger, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Ciencias Holguin*, 28(3).  
 Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181572159004>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson.
- Borja, J. (2021). *Plan de comunicación interna en Pisende S.A.S*. Colombia: Corporación Universitaria Lasallista.  
 doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>
- Campbell, J., D. M., Lawler, E., & Weick, K. (1970). *Managerial behaviour, performance, and effectiveness*. McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGrawHill.
- Cornell, f. (1955). Administración socialmente perceptiva. *Phi Delta Kappa*, 6.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2, 43-58. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764004>
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(18), 350-355.
- Daza, A., Beltrán, L., & Silva, W. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 20(1), 65-76.
- Dovey, K., & Robinson, L. (2021). *Effective Communication in the Workplace: Leading and Managing Teams*. Sage Publications.
- Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Jiménez-Bonilla, D., & Jiménez-Bonilla, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia Unemi*, 9(18), 26-34. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582663825005>
- Katzenbach, J., & Smith, D. (2005). The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. *Harvar Business Review*.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (2005). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. HarperBusiness.

- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. *Harvard Business Review Press*.
- Lencioni, P. (2012). *The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business*. Jossey-Bass.
- Macías, E., & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*(94), 548-567. Obtenido de  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890444>
- Marchesan, A. (2006). *Comunicacion productiva en la era de las relaciones*. Buenos Aires: Gae Gran Aldea Editores.
- Martínez-Ortiz, F., Santamaría-Quishpe, G., Montenegro-Cueva, E., & Cárdenas, M. (2024). Motivación en los pequeños negocios: una taxonomía empírica de propietarios utilizando análisis factorial exploratorio. *KAIRÓS, Revista de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas*, 7(12), 126-139.  
doi:<https://doi.org/10.37135/kai.03.12.07>
- Maslow, A. (1964). *Religions, Values and Peak-experiences*. Columbus : Ohio State University Press.
- Noruega, J. (2000). El marco de análisis: las relaciones complejas entre estructura social y políticas sociales. *Cambios en el estado del bienestar : políticas sociales y desigualdades de España*, 23-62.
- Peiró, J. (2000). *Psicología de la Organización*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.  
doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Rosero, T. (2024). *Figuras*. Elaboración propia.
- Sandoval, F. (2024). *Propuesta de un Plan de Fortalecimiento y Mejora del Clima Laboral en el Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI en Quito para el 2024*. Quito: ITI.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Stone, D. (2020). *The Communication Handbook*. Routledge.
- Stone, D., & Heen, S. (2014). *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*. Viking Press.
- Tuckman, B. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Developing Management Skills*. Pearson.
- Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-281. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>

## Anexos

### Anexo 1

#### Esquema causa/efecto

Causas →	Definición del Problema	← Consecuencias
Política de manejo de clima laboral deficiente.		Desmotivación constante y desinterés al realizar actividades laborales.
Niveles bajos de motivación laboral.	CLIMA LABORAL INADECUADO	Baja productividad por parte de los empleados.
Falta de programas de reconocimiento y crecimiento continuo.		No existe sentido de pertenencia hacia la empresa.
↑ Indicadores		
<p>Barreras emocionales por parte de los empleados que impiden su motivación y dificultan el trabajo en equipo.</p> <p>Falta de un plan de mejora que incluya elementos de motivación laboral.</p> <p>Baja interacción entre los directivos/talento humano y el reconocimiento a los empleados.</p>		

**Anexo 2****Encuesta aplicada a los colaboradores****Encuesta sobre el clima laboral de CALCIN SA**

*Estimado colaborador, eres una parte importante de nuestra organización, por lo que las siguientes preguntas serán destinadas a medir el clima interno de nuestra organización. Valoramos desde ya tu participación y el gran apoyo que brindas a al compartir sus respuestas.*

## 1. Indique su género

 Masculino Femenino

## 2. Pertenezco al área

 Operativa Administrativa

## 3. ¿Cómo calificaría su satisfacción a nivel general en la empresa?

 Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho

## 4. ¿Cómo calificaría el ambiente general de trabajo?

 Muy positivo Positivo

- Neutral
- Negativo
- Muy negativo

5. ¿Se siente valorado dentro de la empresa?

- Sí
- No

6. ¿Cree que su trabajo contribuye significativamente a los objetivos de la empresa?

- Sí
- No

7. ¿Siente que su trabajo es reconocido y recompensado adecuadamente?

- Sí
- No

8. ¿Se siente cómodo/a expresando sus ideas y opiniones dentro de su entorno laboral?

- Sí
- No

9. ¿Considera que la carga de trabajo es la adecuada para usted?

- Sí
- No

10. ¿Siente que en la empresa se motiva el espíritu de equipo?

- Sí
- No

11. ¿Está satisfecho/a con las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?

Sí

No

12. ¿Considera que tiene un buen equilibrio entre su vida laboral y personal?

Sí

No

13. ¿Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar?

Sí

No

**Anexo 3****Entrevista con directivos**Entrevista para el mejoramiento del clima laboral de CALCIN SA

Cargo: Gerente General

¿Cómo describiría el estado actual del clima laboral en su organización?

El clima laboral en la empresa está pasando por un momento complicado. Hemos identificado que muchos colaboradores se sienten desmotivados y están realizando su trabajo en piloto automático, sin dar esa milla extra que generalmente se percibía en nuestra empresa, lo que está afectando tanto el ambiente interno y denota una baja productividad que ha generado complicaciones en el cumplimiento de nuestros objetivos.

¿Qué cree que ha causado este deterioro en la motivación y valoración hacia los empleados?

Durante los últimos años no se ha actualizado la política interna respecto a clima laboral ni se ha creado un sistema estructurado para reconocer los logros individuales y de equipo, por lo que tal vez eso ha generado la percepción de que el esfuerzo no se valora. También se ha denotado una falta en la comunicación entre áreas a pesar de que la empresa es relativamente pequeña, por lo que ya ha habido errores operativos.

¿Qué señales detectaron para darse cuenta de que había un problema con el clima laboral?

Ha habido un aumento en las tasas de ausentismo laboral y quejas directas en reuniones. También hemos visto una disminución en la productividad y el compromiso de los empleados

¿Qué acciones se han tomado para mejorar esta situación?

Hemos comenzado a revisar las políticas de reconocimiento y desarrollo profesional de los empleados en conjunto con el jefe de recursos humanos, pero entendemos que este es un proceso que requiere más esfuerzo y tiempo.

¿Cuál es la prioridad que se daría a partir de ahora para mejorar el clima laboral?

Nuestro compromiso es inmediato y queremos establecer un programa de reconocimiento que sea claro, transparente y accesible para todos. También queremos fomentar la comunicación bidireccional y abierta entre toda la empresa, para que cada colaborador sienta que su voz es escuchada y valorada.

¿De qué manera está influyendo el clima laboral sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

Tiene una relación significativa y que se nota en los resultados mensuales de la empresa. Si el personal no se siente motivado ni valorado, es mucho más difícil alcanzar las metas de la empresa. A la fecha actual los objetivos organizacionales no están siendo cumplidos y la empresa, probablemente, no alcanza los resultados que se había presupuestado para este año. A más de eso, el personal que

trabaja para la empresa tiene mucho valor y han dado en el pasado lo mejor de sí mismos, por eso se requiere recuperar aquello.

¿Qué espera para la empresa en los próximos meses en términos de clima laboral? Mi visión es que entre todos construyamos un ambiente de trabajo en el que cada colaborador se sienta valorado, motivado y comprometido, que se sientan orgullosos de pertenecer a esta organización y aporten al crecimiento de la misma, tomando en cuenta que, si la empresa crece, todos crecemos con ella.

## INFORME TURNITIN

### TESIS TONY ROSERO\_.docx

 Instituto Superior Tecnológico Internacional

#### Detalles del documento

Identificador de la entrega  
trn:oid::11830:424516286

108 Páginas

Fecha de entrega  
28 ene 2025, 8:40 p.m. GMT-5

17,204 Palabras

Fecha de descarga  
28 ene 2025, 8:49 p.m. GMT-5

95,233 Caracteres

Nombre de archivo  
TESIS TONY ROSERO\_.docx

Tamaño de archivo  
777.4 KB



Página 1 of 111 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::11830:424516286



Página 2 of 111 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::11830:424516286

### 1% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

#### Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 20 palabras)

#### Fuentes principales

- 1% Fuentes de Internet
- 0% Publicaciones
- 0% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

#### Marcas de integridad

##### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.