



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estrategias de medición del clima laboral y su impacto en los resultados
empresariales

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

AUTORES

Mejia Mass, Patsy Isabel (0000-0003-0260-0897)

Leon Maihuere, Margarita (0000-0002-3940-9730)

ASESOR

Montoya, César (0000-0003-2821-9664)

Lima, 04 de abril de 2021

Dedicatoria

A Dios y a nuestros padres, por habernos forjado como personas, pues muchos de nuestros logros se los debemos a ellos; su motivación y apoyo absoluto han sido el motor para alcanzar nuestras metas y sueños.

Agradecimientos

A los docentes de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, por compartir todos sus valiosos conocimientos y la constante exigencia académica en la preparación diaria como profesionales.

A nuestro asesor, por ser un guía en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A nuestras familias, por brindarnos el apoyo incondicional en todas las etapas de nuestras vidas, tanto en lo personal como en lo profesional.

De manera especial, expresamos nuestro reconocimiento y agradecimiento a los aportes profesionales de todos los autores, pues sus posiciones en cada uno de sus artículos fueron nuestra guía para la elaboración de este trabajo de investigación.

Resumen

El clima laboral se considera un elemento fundamental para incrementar la productividad del capital humano, con el fin de conseguir los fines y objetivos propuestos en cualquier organización. Por ello, en esta investigación se analiza y evalúa la importancia de los principales factores y las estrategias que se deben considerar para medir el clima laboral. En ese sentido, las perspectivas de los diferentes autores citados permiten identificar factores externos e internos que afectan, positiva o negativamente, la productividad y el rendimiento de los trabajadores; estos factores son importantes para determinar las herramientas adecuadas de medición del clima, tales como los cuestionarios, las entrevistas, los *feedback*, entre otros.

El desarrollo de este trabajo se dividió en cuatro subtemas: el primero introduce la definición del clima laboral desde la perspectiva de los distintos autores; el segundo explica las estrategias del clima laboral para mantener un adecuado clima organizacional; el tercero presenta las variables de medición del clima laboral; por último, se hace alusión a la productividad y los resultados del estudio. Como conclusión, se estableció que determinar los factores para realizar una adecuada medición del clima laboral permite crear equipos de trabajo de forma adecuada y mejorar la cultura empresarial.

Palabras clave: Clima Laboral, Productividad, Liderazgo, Rendimiento, Estrategias.

Abstract

The work environment is recognized as a transcendental factor to increase the productivity of human capital, thus being able to achieve the goals and objectives set within an organization; That is why this study analyzes and evaluates the importance of the main factors and strategies that must be considered to measure the work environment. The theories of the different authors have allowed us to identify the internal and external factors that positively or negatively affect the productivity and performance of workers. These factors are important to determine the appropriate climate measurement tools, such as questionnaires, interviews, feedback, among others.

The work is structured in four subtopics: the first, introduces us to the definition of work environment from the perspective of the different authors; the second theme explains the work environment strategies to maintain an adequate organizational climate; in the third subtopic, the measurement variables of the work environment are presented; and finally, the productivity and the results of the study. In conclusion, determining the factors to carry out an adequate measurement of the work environment will allow the development of work teams and the improvement of a business culture.

Keywords: Working Environment, Productivity, Leadership, Performance, Strategies.

N° 2802_Estrategias de medición del clima laboral y su impacto en los resultados empresariales

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%	6%	1%	1%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	es.slideshare.net Fuente de Internet	1%
2	www.researchgate.net Fuente de Internet	1%
3	elcomercio.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	archive.org Fuente de Internet	1%
6	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1%

7	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
8	www.cafyd.com Fuente de Internet	<1 %
9	Submitted to Instituto Superior Tecnológico Rumiñahui Trabajo del estudiante	<1 %
10	repositorio.umsa.bo Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.autonmadeica.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
13	apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

Tabla de Contenido

1	Introducción	6
1.1	Formulación del problema	7
1.2	Relevancia	7
1.3	Justificación	7
1.4	Objetivos	8
1.4.1	Objetivo general	8
1.4.2	Objetivos específicos	8
2	Método	8
3	Antecedentes teóricos	9
3.1	Estrategias del clima laboral	11
3.2	Medición del clima laboral	16
4	Análisis y resultados	19
5	Conclusiones y discusión	24
6	Referencias	25
7	Anexos	28

1 Introducción

Actualmente, el estudio del clima laboral es la estrategia más importante que posee una organización, pues le permite cumplir con los objetivos establecidos. Es de mencionar que las organizaciones tienen factores internos que cambian constantemente, tales como las condiciones del trabajo, la remuneración, la motivación, la estructura organizacional, etc., por lo que la forma de lograr un entorno agradable de trabajo es mediante el clima laboral. Cabe destacar que el recurso humano es el valor más importante en una organización, de modo que si se le brindan las mejores condiciones a las personas que laboran, se tendrá un mayor compromiso y un mejor resultado en su desempeño.

Medir el clima laboral permite identificar la escala de satisfacción, motivación y percepción que el trabajador tiene de su entorno de trabajo, y cómo estos factores afectan el comportamiento de los empleados e influyen en su motivación laboral. Existen una gran diversidad de factores que se pueden medir, los cuales son primordiales porque se relacionan con los valores y las prácticas de la organización.

En ese orden de ideas, existen diversas estrategias para medir el clima organizacional, tales como la observación, las entrevistas y las encuestas; esta última es la más utilizada y se lleva a cabo por medio de cuestionarios. La encuesta sobre el clima laboral posibilita la medición del nivel de satisfacción y la actitud de los trabajadores en general, así como la gestión de la organización y determinar las acciones correctivas para un cambio efectivo; por ende, los resultados del estudio permitieron obtener información relevante para tomar las acciones correctivas necesarias frente a las distintas problemáticas.

Ahora bien, para determinar las circunstancias, se hizo una revisión bibliográfica exhaustiva. Gracias a ello, se ha identificado la medición del clima laboral como un factor importante para las organizaciones, pues ayuda a analizar las estrategias del clima y las herramientas con las cuales se puede medir el nivel de satisfacción de los colaboradores en las organizaciones. Por otra parte, cabe señalar que la tecnología es un elemento significativo en la actualidad, dado que existen plataformas virtuales que posibilitan que las organizaciones mejoren sus resultados, contribuyen a la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de los colaboradores. De tal manera, para desarrollar este trabajo se presentan discusiones sobre las estrategias para medir el clima laboral y su repercusión en los resultados empresariales.

1.1 Formulación del problema

En los últimos años, se ha reconocido que el talento humano es vital para el funcionamiento de toda organización y para enfrentar todos los problemas de productividad. Ante esta realidad, surgió la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los elementos que ayudan a tener un clima laboral adecuado en las organizaciones? Frente a esta cuestión, se identificó que el factor económico es importante para generar oportunidades de crecimiento personal y atender las necesidades, tales como el bienestar psicológico, la satisfacción, la rotación, el ambiente, los logros, la flexibilidad, la motivación, el liderazgo, etc.

Además, los constantes cambios tecnológicos obligan a las organizaciones a proporcionar herramientas para enfrentar nuevos procesos en esta realidad global altamente competitiva, por lo cual deben adaptarse a sistemas y procedimientos que mejoren el desempeño del personal, a fin de obtener productividad y rentabilidad. En este estudio se exponen los planteamientos de diversos autores que han explicado la importancia de las mejores estrategias de medición del clima laboral, así como la aplicación de las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos y brindar soporte a todos los integrantes de la organización.

1.2 Relevancia

El ambiente laboral puede tener indicadores positivos o negativos, de acuerdo con la situación en la que se encuentre la organización. En consonancia con la investigación, la organización analiza los factores esenciales para fomentar un buen clima y los resultados de las estrategias aplicadas; en este caso, las encuestas para medir el clima laboral.

1.3 Justificación

El presente trabajo de investigación se desarrolló con la finalidad de obtener el grado académico de Licenciado en Administración de Empresas, mediante un estudio minucioso de diferentes artículos para obtener el SRP (*substantial research paper*); de esa forma, se resaltaron algunos autores que expusieron sus planteamientos en artículos de revistas, libros y otros documentos recopilados.

1.4 Objetivos

1.4.1 *Objetivo general*

Elaborar un documento de consulta en el cual se refleje el análisis de los factores más influyentes que se consideran en la medición del clima laboral y su impacto en las organizaciones, teniendo en cuenta las diversas opiniones que tienen los autores sobre el tema y que se recopilaron a través de una revisión bibliográfica.

1.4.2 *Objetivos específicos*

- a) Consultar diversas fuentes bibliográficas sobre temas que abordan el clima laboral: teorías, definiciones, herramientas, estrategias, resultados, entre otros.
- b) Recopilar y describir las diversas teorías del clima laboral y su impacto en una organización.
- c) Analizar los factores más influyentes en los trabajadores para el desarrollo y la mejora del clima laboral.
- d) Identificar las diferentes herramientas para medir el clima laboral y evaluar su influencia en los resultados para los trabajadores y la organización en general.

2 Método

En el presente estudio se utilizó el método de investigación documental, con el propósito de describir los conceptos variables en el trabajo de investigación, con lo cual se logró identificar y analizar los fundamentos y las teorías que los distintos autores han planteado acerca del tema; cabe resaltar que sus trabajos de investigación han sido reconocidos, académicamente, en los cuartiles uno y dos.

En primer lugar, se definió el objetivo general y los subtemas, lo que se plasmó en las siguientes palabras clave de búsqueda: “clima laboral”; “medición de clima laboral”. En segundo lugar, de las 97 fuentes bibliográficas encontradas, se escogieron 30 artículos académicos escritos en el idioma inglés, provenientes de los siguientes buscadores: *Scopus*, *Ebsco*, *Smerald Insigth*.

3 Antecedentes teóricos

En la década de los 20 del siglo pasado, predominaba la idea de que la conducta dependía solo de los estímulos del entorno; pese a ello, hacia fines de los años 30, el concepto de clima laboral nació con la Teoría de Campo de Kurt Lewin. Esta teoría define el comportamiento de las personas para relacionarse con su entorno de trabajo, de modo que cada persona evalúa las variables que influyen en su entorno y actúan conforme a su propia percepción; por lo tanto, buscan conseguir transformaciones y cambios en las organizaciones, con garantía de éxito a nivel personal y colectivo (Lewin, 1988), por lo que el estudio de la persona y su entorno son dos piezas que deben ser analizadas entre sí y en tiempo real.

En los últimos años, las organizaciones han enfocado sus estrategias en la mejora continua del clima laboral, puesto que han reconocido que el talento humano es el capital más importante para toda organización; por ende, un clima laboral positivo influye, directamente, en el logro de los objetivos y la productividad. Desde entonces, muchos investigadores han formado diversas perspectivas interesantes sobre clima laboral, como el caso de Iljins et al. (2015). La satisfacción de los empleados es el factor más importante para cambiar el clima organizacional, pues entra en correlación con la situación en el lugar de trabajo, de tal manera que si los empleados se encuentran satisfechos con las condiciones laborales y el lugar de trabajo, tienden a estar más involucrados en el proceso de cambio. Los autores consultados indicaron que el agente de cambio está orientado al trabajo en equipo, por lo que se tendrá una gran influencia positiva en la organización si los empleados sienten que no son excluidos.

En ese mismo sentido, Argandoña (2003) propuso ideas para el desarrollo de los valores dentro del individuo y las organizaciones, después de discutir alguna dificultad. Los valores forman parte de las empresas, dado que son competencias distintivas y configuran su éxito a largo plazo; de este modo, los valores que una empresa elige son parte fundamental de las estrategias. Todos los individuos tienen valores, pero deben definirse, discutirse y utilizarse, y una parte vital de este proceso es preguntarse cómo fomentar valores dentro del individuo y la organización. Para Bourne et al. (2019), el mapa conceptual resulta y facilita la evaluación de los valores que se definen a nivel organizacional, tomando en cuenta que los valores personales son una distinción importante que, a menudo, se ignora en las organizaciones.

Los valores organizacionales se han posicionado como un punto central para los conceptos de cultura e identidad organizacional. En los últimos años, los valores propuestos se han vinculado, de forma directa, con una serie de resultados organizacionales, por lo que se han adoptado valores para mejorar el desempeño laboral. Malbašić et al. (2015) enfatizaron la idea de que las organizaciones actuales hacen esfuerzos por conseguir diversos objetivos, tales como los de tipo ambientales, económicos, éticos, sociales y culturales, a fin de alcanzar los fines y propósitos (motivación de su existencia); toda organización usa diversos valores empresariales en las condiciones comerciales de la realidad, además de que existen cuatro valores diferentes, a saber:

- Valores comerciales: se refiere a la actividad comercial y lucrativa de la organización (por ejemplo, perseverancia, eficiencia, profesionalismo y orientación).
- Valores relacionales: promueve el bienestar en las relaciones interpersonales (por ejemplo, confianza, respeto y tolerancia).
- Valores de desarrollo: están destinados a diferenciar y mejorar, continuamente, la empresa (por ejemplo, innovar, crear, aprender y mejorar).
- Valores de contribución: están destinados a hacer más de lo requerido por las partes interesadas, esto debido a la relación comercial (por ejemplo, satisfacción del cliente, interés en las personas y responsabilidad social).

De esa forma, es posible evidenciar cómo los diferentes modelos de valores existentes recaen en las organizaciones, de manera que los valores organizacionales se ajustan a la situación real que se encuentra en el campo empresarial. Conforme con el esquema de Dominick et al. (2020), el estudio cualitativo describe cómo está la empresa y cómo pone en práctica sus valores mediante el *Great place to Work*, lo que muestra cómo los valores propuestos que se identifican se relacionan con los empleados, informan sobre sus experiencias y la autodescripción de la empresa. Asimismo, la conexión entre el liderazgo y los valores busca comprender cómo se forman las actitudes, las prioridades y los comportamientos; entonces, los valores personales y corporativos dan forma a las actitudes y los comportamientos que guían para la toma de decisiones, así que los valores como el respeto, el trabajo en equipo y la confianza promueven la mejora continua, los logros y el compromiso de la organización.

Por otro lado, Pons y Ramos (2012) aseveraron que el clima consiste en “las actitudes, sentimientos y patrones de conducta que caracterizan la motivación y liderazgo de los empleados en una organización” (p. 82); este concepto de clima puede estar orientado hacia dos enfoques

distintos, pero relacionados: clima organizacional y psicológico. En primera instancia, el clima está basado en el liderazgo empresarial, pues el líder motiva a su equipo a tener éxito como equipo de trabajo y personal, por lo que, para tener un buen liderazgo, es necesario tener una gran motivación e inspiración, el trabajador realizará sus labores con mucho entusiasmo e incrementará la confianza para cumplir, con éxito, lo recomendado. Igualmente, Fisher (2000) indicó que “la satisfacción laboral es una actitud, dado que las actitudes, generalmente, contienen, al menos, dos componentes: un componente afectivo (emocional, sentimiento) y un componente cognitivo (creencia, juicio, comparación)” (p. 53).

En este contexto, Nappi et al. (2020) plantearon un enfoque distinto, puesto que consideraron que la satisfacción del trabajador depende del espacio físico de trabajo y su entorno laboral. El lugar de trabajo es la zona donde se desarrolla la vida laboral del trabajador, lo que influye en la estabilidad, la creatividad y el desempeño, es decir, la distribución, el ambiente, la iluminación, el ruido y las condiciones del diseño de oficina influyen en el bienestar del trabajador. Así pues, un buen lugar de trabajo genera mayor productividad y optimismo para el empleado.

Es necesario que las condiciones de trabajo de los colaboradores sean óptimas y cumplan con las necesidades básicas, como por ejemplo: áreas de trabajo cómodas, frescas, amplias y con equipamiento en buen estado, así, se obtendrá un ambiente de trabajo que retenga al mejor talento humano y les permita desarrollarse potencialmente. (Santana, 2013, párr. 4)

3.1 Estrategias del clima laboral

Un buen clima laboral favorece a las organizaciones para alcanzar los objetivos propuestos, mientras que un mal clima laboral destruye el ambiente de trabajo y podría provocar situaciones de riesgo; por ello, es importante establecer estrategias que posibiliten la obtención de resultados óptimos, con el compromiso de que los trabajadores se identifiquen con el centro de trabajo. Las estrategias deben estar alineadas con los objetivos de la organización, por ejemplo, la estrategia de aprendizaje organizacional permite a las empresas mejorar ciertos aspectos de acuerdo con sus necesidades. Para Robbins y Judge (2009), una empresa que se encuentra en un aprendizaje continuo tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes que le permitan diferenciarse en el mercado laboral, con lo que es posible corregir los errores que se encuentren, así como adaptar las políticas y los objetivos, con el propósito de que no se dañe la estructura de la empresa.

A continuación, se exponen las diversas definiciones de estrategias del clima laboral brindadas por especialistas en la materia. En primer lugar, según Cárdenas et al. (2009), el clima laboral es clave para todos los procesos organizacionales, de forma que influye en la satisfacción personal, en su productividad, la calidad de su trabajo y la satisfacción con su entorno. De acuerdo con lo anterior, es importante proponer estrategias que contribuyan con el desarrollo del personal, para lograr una adecuada percepción de los trabajadores respecto con su ambiente de trabajo; el clima laboral se considera una medida perceptiva de los atributos de la organización, los cuales pueden determinar las actitudes y las opiniones personales de los empleados.

El autor sugiere una metodología en la que los colaboradores se integran con las organizaciones, mediante un proceso sistemática y de interacción que se divide en tres etapas: en la primera se diagnostica e identifica la variable que influye en el clima laboral; en la segunda se debe sensibilizar a los trabajadores, de modo que se socialice y discuta lo diagnosticado anteriormente, con la evaluación de los riesgos que pueden producirse en una organización; en la tercera etapa se planifican y desarrollan estrategias de intervención. Además, el autor propone que cada colaborador, de forma individual, trabaje en su autoconocimiento y el control para mantener actitudes positivas; en el nivel intergrupales es necesario tratar elementos como la comunicación asertiva, trabajar en equipos, relacionarse interpersonalmente, liderazgo, tomar decisiones, manejo de los conflictos, entre otros. (Cárdenas y Villamizar, 2008, como se citaron en Cárdenas et al., 2009, p. 122)

Adicionalmente, los autores en mención propusieron desarrollar actividades de conocimiento y fortalecimiento de actitudes, lo que ayuda a que los trabajadores reconozcan sus debilidades y las situaciones difíciles, y que se establezcan objetivos a largo y corto plazo (Cárdenas et al., 2009). De este modo, el clima laboral repercute en las acciones del trabajador por medio de percepciones, y ello genera, a futuro, que el colaborador tenga un buen rendimiento en la organización. Por su parte, en concordancia con lo anterior, Serrabassa (2018) planteó lo siguiente:

La generación de los *millennial* tiene características y conductas distintas a sus predecesores, pues no comparten la misma visión sobre el orden, la estabilidad y el éxito. Estas diferencias implican cambios que el empleador deberá afrontar para fortalecer una cultura de confianza entre los colaboradores, y, por ello, las empresas muestran mayor interés para entender el perfil de los *millennial*. En esta generación el dinero, la estabilidad

y los desafíos son su mayor prioridad. También valoran la responsabilidad social, el compromiso y la transparencia con las personas y organizaciones. Por lo tanto, se puede determinar que los *millennial* han estado haciendo cambios en el entorno organizacional. (párr. 8)

Así, las estrategias que las organizaciones usan para atraer a los *millennials* son las siguientes: (a) les brindan autonomía para el trabajo en diversos entornos, lo que suscita integrarse y pertenecer a un grupo y a una organización; (b) se incorpora el carácter flexible y adaptable en el desarrollo de cualquier proyecto; (c) se fomenta el trabajo en equipo, y se brinda la mayor autonomía y libertad; (d) se brinda la oportunidad de desarrollo profesional; (e) se otorga a los trabajadores reconocimiento frente al público y de forma individual cuando alcanzan las metas; (f) se le da la confianza de liderazgo y participación, de forma que brinde valores a la organización y posibilite tomar decisiones; en efecto, el hecho de que haya confianza hace más fácil que se dé el diálogo con sinceridad entre las personas y posibilita la creación de espacios para que los compañeros de trabajo compartan (Serrabassa, 2018).

En síntesis, las empresas necesitan enfocarse en sus trabajadores, en el bienestar y el crecimiento profesional, pues los trabajadores satisfechos con su trabajo y su entorno laboral son individuos productivos. Por tanto, se incluyen ambientes de descanso a la jornada laboral, lo que es positivo, pues posibilita que el empleado libere su estrés, distraiga la mente y regrese al trabajo libre de tensiones; en este sentido, los trabajadores más felices son los más productivos, debido a que se sienten identificados con la empresa.

Entre tanto, en relación con lo ya expuesto, según Paz et al. (2020), “*endomarketing* tiene la función más importante dentro de las organizaciones” (p. 108), puesto que trata de captar la atención de los trabajadores. Además, es una estrategia el impulso del capital humano y que esté se encuentre comprometido con la organización. El propósito general determina la manera en que se relaciona el *endomarketing* con el compromiso en la organización y el nivel de satisfacción de los trabajadores (Paz et al., 2020); por ello, este debe ser aplicado como clave para la diferenciación, teniendo presente que tener trabajadores satisfechos es mejor para la organización. La vida de los trabajadores se ve influenciada por su satisfacción laboral, lo que resulta en el incremento de su rendimiento profesional, y ello afecta, de manera directa, su vida y sus condiciones de salud; la satisfacción laboral es una respuesta, a nivel afectivo, de los trabajadores acerca de los distintos aspectos organizacionales. En efecto, el *endomarketing* reúne un conjunto

de acciones y estrategias enfocadas, con la finalidad de mejorar el clima y el bienestar laboral de los trabajadores en una organización, a fin de mejorar la productividad, motivar a los trabajadores y que se disminuya la rotación del personal.

Desde la perspectiva de Dabirian et al. (2017), debido a una marca empleadora colaborativa de las plataformas que ofrecen a las empresas, existe una gran oportunidad de que las compañías convirtieran sus instalaciones en los mejores lugares para trabajar y se comercialicen como tal. Hoy en día, los gerentes prestan más atención a lo que dicen los empleados acerca de la empresa, lo que beneficia la inteligencia de la marca empleadora, puesto que las empresas experimentan la satisfacción de los empleados al ser capaces de atraer a buenos candidatos de alta calidad de competencia.

Las empresas no solo observan el desempeño de su propia marca, sino que realizan un seguimiento de los competidores en la atracción del empleador, de forma que estas son evaluadas, estadísticamente, por las propuestas de valor que generan a lo largo del tiempo. En esta línea de ideas, el talento humano es un valor diferencial para las empresas en su camino hacia el éxito, por lo que dichas compañías dedican más tiempo a potenciar su reputación y su propuesta de valor hacia los empleados; aunado a ello, el *branding* otorga diferenciación frente a la competencia, a partir de una propuesta de valor añadido, e impulsa a su imagen de marca con el resto de la sociedad actual.

En este contexto, Gelade y Ivery (2003), en su artículo, ampliaron la investigación sobre relaciones de desempeño climático y gestión de recursos humanos de forma grupal, y examinaron cómo el clima y gestionar los recursos humanos funcionan a modo de antecedentes conjuntos del desempeño de la unidad de negocio; estos autores hallaron correlaciones significativas entre el clima laboral, las prácticas de recursos humanos y el desempeño empresarial. Los resultados señalaron que las correlaciones entre el clima y el desempeño no pueden explicarse por su dependencia común de los factores de HRM; asimismo, los datos son consistentes con un modelo de mediación en el que los efectos de las prácticas sobre el desempeño empresarial están parcialmente mediados por el clima laboral.

Una sociedad marcada por los nuevos usos del tiempo y por las transformaciones en el seno de la familia han sido el desencadenante de un nuevo estilo de organización del trabajo. La flexibilidad se ha convertido en bandera bajo el lema “tiempo y libertad”. En las últimas décadas, muchas empresas han creado programas de conciliación para sus

empleados, entre ellas, se encuentra el horario flexible para entrar y salir, el teletrabajo y el tiempo de vacaciones adelantado, a fin de dar armonía a los dos: trabajo y familia.

La tecnología y la globalización invaden cada vez más la vida a nivel personal y posibilitan la integración a nivel mundial (...) los cambios en los ámbitos tecnológico y social que se han dado durante las últimas décadas han traído consigo una cultura nueva de flexibilidad, lo cual va dándose gradualmente en las organizaciones.

(...) la *techonology acceptance model* explica que el empleado asume el modelo de trabajo flexible porque percibe su utilidad no tanto para el equilibrio de su vida personal y la armonización de tiempo, sino porque comprueba que es cultura organizativa y que va asociado a una mayor valoración de su trabajo. (León, 2015, pp. 24-33)

Es preciso anotar que la flexibilidad requiere de dirección por parte del directivo y del empleado, pues este es el responsable de establecer límites en su vida profesional y personal; es por ello que las empresas u organizaciones necesitan líderes que destaquen a la hora de cosechar los mejores resultados. Los mejores líderes poseen buenas habilidades para trabajar en equipo, motivar y tener el poder de crear un buen estilo de trabajo, por lo que la flexibilidad en las empresas es beneficiosa, dado que permite aumentar la productividad y mejorar el clima laboral. La flexibilidad permite al líder adaptarse al comportamiento de su equipo de trabajo en distintas situaciones, es por esto que los líderes usan la confianza como estrategia, es decir, existe la confianza por ambas partes (empresa y colaboradores).

Entonces, se puede decir no hay una estrategia única para la mejora del clima, sino que depende de las características de la fuerza laboral. En este sentido, es de señalar que el teletrabajo es ideal para que los colaboradores cuenten con autonomía, puesto que esto les genera autoconfianza e incrementa sus niveles de productividad.

Antes de la pandemia del Covid-19, los trabajadores permanecían, la mayor parte del tiempo, en las oficinas en lugar que en sus casas, en consecuencia de la cercanía y la frecuencia, se creaban relaciones sólidas de confianza, obteniendo una influencia positiva en el lugar de trabajo. Sin embargo, con la nueva normalidad y el teletrabajo, los compañeros de oficina se distancian físicamente, lo que reduce los encuentros personales e incrementa las reuniones virtuales. El buen clima laboral genera confianza en los colaboradores, con lo que se obtiene una mayor integración, motivación e incrementa su productividad. Para conseguirlo, es primordial que las empresas sean coherentes entre lo

que dicen y hacen frente a todos sus colaboradores, para alinearse con los valores corporativos, cumplir lo que se promete y fomentar un ambiente de reciprocidad. (...) la motivación es un elemento clave para que los seres humanos logren sus objetivos. (Portal Andina, 2021, párr. 1-7)

Por lo tanto, es posible afirmar que las capacitaciones son importantes, debido a que fomentan el conocimiento, lo que ayuda, a su vez, a mejorar la productividad.

3.2 Medición del clima laboral

El estudio del clima organizacional laboral permite conocer el estado de la empresa, el ambiente de trabajo, la cultura y todo lo que influye en las acciones desempeñadas a nivel laboral. Los elementos que se consideran para medir el clima laboral son los conflictos, la alta rotación y la fuga de talentos, la estabilidad laboral, el salario, el nivel de estrés laboral, entre otros; en general, todas apuntan al interés por parte de la organización o empresa por obtener mejores resultados. Así, la adecuada medición del clima organizacional posibilita identificar las fortalezas que se deben mantener y las oportunidades de mejora en las que se deberá trabajar para generar un ambiente en el que el trabajador sienta confianza con los líderes, orgullo por la empresa en la que labora, y disfrute del intercambio y la convivencia con sus compañeros de trabajo.

De acuerdo con Placencia (2013), la medición del clima laboral consiste en medir los elementos que se relacionan con la visión de los trabajadores con la empresa y su entorno, así como evaluar las teorías psicológicas y organizacionales sobre el comportamiento de las personas (p. 30). Por lo anterior, las técnicas de medición del clima laboral se rigen por normas de investigación, tales como los cuestionarios, las entrevistas y los grupos estructurados; cabe añadir que el grado de confiabilidad es una referencia de aproximación al dato que se requiere medir, por esto, los resultados aportan a mejorar las situaciones y los ambientes laborales, aunque exista el riesgo de que las respuestas no sean sinceras.

Al momento de diseñar cuestionarios es importante conformar un grupo de expertos que se encargue de validar las preguntas, puesto que estas deben estar estrechamente relacionadas con las percepciones u objetos a investigar. Para dicho propósito, en primer lugar, se debe definir el número suficiente de profesionales de acuerdo con el tamaño de la muestra; y, en segundo lugar, se deben contemplar todos y cada uno de los criterios a utilizar dentro del instrumento, con el fin de evaluar el clima organizacional. Un ejemplo de ello son las ideas de Moriyama, quien señaló

que cada criterio debe ser calificado así: nada: 0; poco: 1; moderadamente: 2; y mucho: 3 (Placencia, 2013).

Dicho lo anterior, el cuestionario se puede elaborar de diversas maneras, centrándose en la aplicación de preguntas o afirmaciones. En este caso, existe la posibilidad de que las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, de elección dicotómica, tricotómica o forzosa, y las respuestas también pueden plantearse en escalas de fácil aplicación como, por ejemplo, escalas tipo Likert (Placencia, 2013).

Actualmente, haciendo especial énfasis en la calidad de la vida laboral, existe un marcado interés en la satisfacción, entendida como un factor sumamente valioso que permite constituir objetivos dentro de una organización determinada. Es por ello por lo que se han desarrollado diferentes cuestionarios para la evaluación de la satisfacción laboral, en los cuales se evidencia la medida de asociación que permite obtener una estimación general del nivel de satisfacción, y evaluarlo con aspectos específicos, por ejemplo, la supervisión, la formación profesional recibida o la remuneración. En concordancia con Meliá y Peiró (1989), es posible clasificar la medición de la siguiente manera: (i) aquellas conformadas por ítems que se relacionan con diversos elementos laborales sobre los cuales se solicita el nivel de satisfacción, de modo que se obtiene un promedio de puntuaciones en toda la escala; ii) aquellas que promedian ítems que son variantes formales de una sola pregunta como la siguiente “¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con su trabajo actual?”, sin considerar factores propios del trabajo; finalmente, (iii) aquellas que combinan las dos ideas con ciertos ítems específicos y otros generales, para lo cual, asimismo, es necesario sumar o promediar para que se pueda conocer la medida global.

En síntesis, el cuestionario o la encuesta es el método más habitual para medir el clima laboral, debido a que es el más efectivo de todos, en vista de que recoge los datos de mayor cantidad y en menos tiempo. En este contexto, Zweber et al. (2016) desarrollaron una escala práctica para medir el clima, que no ha sido conceptualizada antes (MOHCA); dicha escala posee un enfoque de tres facetas, desde la perspectiva del empleado, sobre el apoyo activo de la dirección, así como los supervisores y los compañeros de trabajo; esto abarca factores como las normas y los valores organizacionales, las actitudes de los empleados, el apoyo social, y el grado de control sobre el medio ambiente y sus condiciones. En consideración con esta definición, el objetivo general era crear una escala útil y completa, que pudiera traducirse en un uso práctico, al realizar las evaluaciones en el lugar de trabajo y planificar las intervenciones y estrategias.

Si lo que se quiere es determinar y anteponer distintos planes de acción, se debe ir más allá de los resultados derivados de la encuesta de clima laboral, toda vez que la encuesta no precisa los aspectos más importantes para los encuestados. Por esta razón, según el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME, 2009), antes de desarrollar los planes de acción y posterior a la aplicación de la encuesta, se debe hacer hincapié en los aspectos sobre los cuales se realizarán los planes de acción, teniendo en cuenta tres metodologías: a) grupos focales, b) entrevistas, y c) mediante una encuesta de salida (solo al personal que se retira de manera voluntaria).

Otra forma de medir el clima laboral son las entrevistas de trabajo personales o grupales, con preguntas claras que permitan tener un comparativo sobre el clima organizacional actual y el clima organizacional que se desearía; esto permite “analizar las expectativas del desempeño de los colaboradores (efecto Pigmalión), las evaluaciones de desempeño y observando el esfuerzo del colaborador” (COPEME, 2009, p. 3).

4 Análisis y resultados

Con los resultados obtenidos, fue posible tener una comprensión y un análisis profundo de los factores motivacionales más influyentes en los trabajadores para ejecutar las estrategias de intervención; por ende, es preciso considerar factores como el género, la edad, el puesto, etc., antes de ejecutar un plan de acción, además del hecho de que la organización debe buscar la mejora continua en la productividad de su personal y realizar seguimiento al análisis de resultados.

En su estudio, Haynes et al. (2017) afirmaron que el entorno de las oficinas de planta abierta ofrece los mejores beneficios de productividad en el lugar de trabajo, puesto que las oportunidades crean la interacción y el intercambio de conocimiento; es preciso agregar que la investigación más reciente ha destacado que el ruido, la distracción y la pérdida de privacidad son distractores para la productividad. Una medida adicional de la productividad es el concepto de “tiempo de inactividad”, es decir, la pérdida de tiempo eficaz debido a un diseño y gestión deficiente del entorno de la oficina; por tanto, la Generación X y los *Baby Boomers* son los que menos espacio y más distractores tienen en la oficina, en comparación con la Generación Y.

Para diferenciar en las respuestas, la Generación Y tiene menos experiencia en otros entornos de oficina, dado que no tiene otros términos de referencia, debido a que está más en sintonía con la multitarea y puede filtrar cualquier distractor en el entorno de oficina; la Generación Y tiene menos experiencia en lugares de oficina. En esta investigación, se ha demostrado que la configuración de la oficina tiene un claro impacto en la productividad percibida por el ocupante; así pues, los espacios de oficina cerrados y abiertos serán más productivos debido a su acceso a espacios de reunión informal.

Por su parte, Mat et al. (2016) señalaron que el compromiso es un elemento vital en una organización, lo que depende mucho del rol que realicen los empleados para asegurar la garantía del éxito; los empleados comprometidos son los más competentes, es decir que están menos expuesto a dejar la organización, dado que están dispuestos a sacrificarse para el bien de la compañía y tienen un fuerte deseo de estancia. Además, los empleados motivados proporcionan un alto compromiso hacia ellos, pues sentirán menos presión, al amar su trabajo; de este modo, la motivación laboral es un elemento importante para determinar la productividad y la eficiencia de los empleados. Lo anterior puede definirse como un proceso de gestión para influir en el comportamiento basado en el conocimiento de las personas (Mat et al., 2016). En síntesis, el éxito

de muchas empresas depende del compromiso que tenga la organización con sus empleados, quienes brindan su apoyo para lograr los objetivos y valores de la empresa; de esa manera, un trabajador comprometido está dispuesto a hacer sacrificios personales para el objetivo y la productividad de la empresa.

En este orden de ideas, Pilligua y Arteaga (2019) realizaron un estudio, en el cual establecieron como objeto de estudio la empresa “Harina de Pescado de Exportación Hardepex”. De esa manera, los autores determinaron que los directivos han evidenciado cambios importantes en la productividad de la organización. Asimismo, centraron la problemática en la relación directa entre el rendimiento productivo y el clima laboral.

En primer lugar, en relación con el clima organizacional, los autores indicaron que este influye directamente en la percepción que un trabajador tiene con respecto a su entorno laboral, su productividad, satisfacción y desempeño, lo cual se relaciona con el ambiente físico y humano, donde se realiza el trabajo diario, interviniendo en su satisfacción, comportamiento y rendimiento (Pilligua y Arteaga, 2019). En segundo lugar, el clima laboral está dividido de la siguiente manera: los climas laboral y psicológico. El clima psicológico es aplicado mediante estudios personalizados con los colaboradores de las organizaciones; mientras que el laboral se hace a nivel de las empresas. Cabe mencionar que ambos calculan la percepción que los colaboradores tienen acerca de los parámetros establecidos por la empresa.

Por otra parte, algunos estudios señalan que las empresas tienden a preocuparse por la seguridad y el bienestar de sus colaboradores, siendo esta una de las razones por las que adoptan diferentes medidas y estrategias, brindándoles ambientes y recursos adecuados. Todo ello, claro está, con el propósito de que garanticen buenos resultados para la organización, destacando así eficiencia, la eficacia y la productividad (Pilligua y Arteaga, 2019).

En su investigación, Pilligua y Arteaga (2019) sostuvieron que el clima laboral es un aspecto fundamental al interior de las organizaciones, sobre todo si pretenden ser competitivas y, asimismo, mejorar la satisfacción de los trabajadores. Por lo general, estas organizaciones velan por el recurso humano, de modo que pretenden aumentar el nivel de productividad, la motivación para el logro de metas y objetivos, y el bienestar de las personas.

El escenario de la baja productividad y el clima laboral elevado refleja que se satisfacen aquellos que no colaboran a incrementar la productividad. Particularmente, el clima laboral incremental la producción; sin embargo, esto no implica eficiencia sin un liderazgo adecuado. Por

otro lado, con respecto a la alta productividad y el clima laboral bajo, una organización es capaz de elevar su productividad con ayuda de la planificación y/o la aptitud de quienes integran la empresa. Esto último, sin preocuparse por la mejora de la motivación de los trabajadores; en otros escenarios, la motivación surge gracias a las políticas del miedo (Pilligua y Arteaga, 2019).

Finalmente, el escenario de la alta productividad y el clima laboral elevado se define como el más deseable, siendo este un claro reflejo de que se han alcanzado los objetivos planteados de los equipos de trabajo y la empresa, dando lugar a una sinergia efectiva entre ambos. En este contexto, el clima laboral incrementa la eficiencia de los trabajadores, lo que da como resultado una alta productividad (Pilligua y Arteaga, 2019).

Por otro lado, Magnier et al. (2020) plantearon que las empresas se han dado cuenta de que el bienestar de los empleados es esencial para un mayor rendimiento e innovación, por ello, buscan la competitividad en un entorno cada vez más globalizado. Ahora bien, ¿por qué deberían preocuparse las empresas?, porque las investigaciones pasadas han demostrado, de manera convincente, que un mayor bienestar subjetivo de los empleados es una fuente de mayor desempeño para la corporación. De tal forma, la importancia del bienestar es visible a través de la certificación *Great Place to Work*, que evalúa las percepciones de los empleados y los gerentes, quienes afirman que es “un gran lugar para el trabajo”. En este punto, se debe mencionar que el empleador es aquel en quien confían las personas con las que trabaja, sin embargo, no siempre está claro si el empleador puede fomentar el bienestar entre los empleados, o si el bienestar actúa como un mediador entre la virtud corporativa de la empresa y el desempeño de los empleados; el bienestar es importante no solo para el desempeño individual, sino para la retención, la lealtad y la responsabilidad social-empresarial.

Entre tanto, en su estudio, Lai et al. (2017) examinaron el nivel de desempeño de las empresas (PYMES) con el alto compromiso organizacional/trabajo y la satisfacción, en contraste con aquellas con bajo compromiso organizacional y satisfacción laboral; esto se estudió con un gran conjunto de datos de empleados en las relaciones laborales, y se estructuró de la siguiente manera:

La primera sección analizó la relación entre el empleado, las actitudes políticas de RRHH y el desempeño de las pequeñas empresas, el alto nivel de compromiso organizacional, el sentimiento fuerte y positivo hacia la organización y sus valores, al igual que la congruencia entre las creencias y los valores del empleado. De este modo, la satisfacción laboral puede fomentarse

mediante la implementación de ciertas prácticas de gestión de recursos humanos, de manera que la presencia de prácticas efectivas de reclutamiento, la oportunidad de capacitación y la oportunidad de carrera serán parte de la evaluación de desempeño relacionada, positivamente, con el compromiso organizacional. En ese contexto, las empresas pequeñas pueden crear un entorno de trabajo compatible con los principios subyacentes caracterizan la comunicación directa, el sentido de equipo y las relaciones sociales laborales y estrechas, pues el alto nivel de implicación y participación en el trabajo crea un vínculo claro entre los esfuerzos individuales y los objetivos de la organización.

Los resultados sugieren que las empresas pequeñas con bajo compromiso organizacional generan una baja satisfacción laboral, lo que implica aumentar la formalidad de gestión, para mejorar el desempeño laboral del empleado. Igualmente, los resultados destacan el papel fundamental del aprendizaje organizacional para ayudar a determinar los resultados organizacionales basados en las partes interesadas; debido a las preocupaciones del día a día, los equipos y las organizaciones descuidan las actividades relacionadas con el aprendizaje. Así pues, las organizaciones podrían beneficiarse al seleccionar y capacitar a los gerentes para exhibir un estilo de liderazgo que ayude a facilitar el aprendizaje, lo que se propone para impulsar el aprendizaje con procesos en múltiples niveles en una organización (Berson et al., 2015).

Por ejemplo, a través de sus visiones, los líderes pueden ayudar a los empleados a aprender los objetivos estratégicos, que, a su vez, podrían ayudar a fomentar el aprendizaje organizacional; es decir, los empleados son más conscientes de la intención estratégica de sus líderes, por lo que pueden ser más abiertos al aprendizaje. Por su parte, Gupta et al. (2020) presentaron estrategias de participación entre los grupos de interés ante la tensión que se genera al cumplir con las expectativas de los socios de la empresa y sus empleados, puesto que representan trabajo y capital; estas estrategias muestran equilibrio y el resultado de un alto desempeño. Para la investigación, se tomaron muestras reales a través de diversas fórmulas algebraicas, de manera que los autores realizaron un análisis de sensibilidad y demostraron que no siempre un buen trato y un liderazgo adecuado generan un mejor efecto de desempeño; de lo contrario, se pueden utilizar diferentes estrategias para suscitar un compromiso de los empleados y una mejora financiera.

De acuerdo con una encuesta realizada por Aptitus, el 86 % de los peruanos se mostraron dispuestos a dejar el trabajo que tienen por el clima organizacional que hay en estos. Según esta encuesta, la cuestión más importante al momento de aceptar un trabajo se centra en el sueldo (27

%). Por otro lado, el 23 % ubicó el clima laboral en segundo lugar dentro de sus centros laborales. En tercer lugar, con 22 %, tener un trabajo formal con todos los beneficios de ley. A esto se suma formar línea de carrera (19 %) y, por supuesto, incentivos como horarios flexibles (9 %). Entre tanto, 81 % afirmó que el clima laboral es fundamental para su desempeño en el puesto de trabajo, y 19 % dijo que ello no tiene que ver con el desarrollo de sus acciones (Diario El Comercio, 2018).

En lo que concierne a la manera en que se desenvuelve el ambiente al interior de la empresa el 70 % señaló que sigue sugerencias, opiniones, ideas, etc.; mientras que el 30 % que no lo hace. Por otra parte, 49 % indicó que practica la meritocracia para obtener premios por su desempeño. Adicional a ello, el 64 % manifestó sentirse apreciado por su jefe; mientras que 36 % indicó no sentir que su labor sea exaltada (Diario El Comercio, 2018). Bajo dicha perspectiva, Joseph Zumaeta, gerente de Aptitus, apuntó:

Toda organización tiene una estrategia establecida para la satisfacción de sus clientes; aunque no todas la tienen para retener el talento humano. Debe comprenderse que los trabajadores son de diversas generaciones, por lo que también poseen distintos intereses, según su rango de edad, afirmó Joseph Zumaeta, gerente de Aptitus. (Diario El Comercio, 2018, párr. 5)

Sumado a lo anterior, en relación con la generación *millennial*, Zumaeta recalcó que se valora más el balance entre la flexibilidad de horarios, el trabajo y su vida personal, el *feedback* inmediato, el crecimiento profesional a un mediano plazo, sentirse pieza fundamental dentro de la organización, capacitaciones, entre otros factores. Resulta conveniente mencionar que Aptitus llevó a cabo esta encuesta a trabajadores del Perú de marketing, salud, minería, retail, consultoría, entre otros. De ellos, el 56 % tiene profesión universitaria y el 44 % técnica. En cuanto al teletrabajo, 78 % indicó que esta condición les ayudaría a ser más productivos en su labor y favorecería a los trabajadores y a la empresa. Por su parte, el gerente de Aptitus mencionó que entre los puntos positivos para los trabajadores de hallan la unión del ámbito laboral con el individual, el ahorro, disminución del estrés y más comodidad (Diario El Comercio, 2018).

Finalmente, en lo concerniente a las ganancias para la organización, el gerente manifestó que estos están enfocados en ofrecer mejor calidad de vida a los trabajadores, en la transformación del clima laboral, la disminución de las faltas o el ausentismo, y en mayor nivel de productividad y retención de empleados (Diario El Comercio, 2018).

5 Conclusiones y discusión

El presente estudio llegó a varias conclusiones, mediante los planteamientos de diferentes autores que han desarrollado el tema del clima laboral dentro de las empresas u organizaciones, lo que se vincula con la motivación, la ética, la comunicación, el liderazgo, entre otros. Existen muchas empresas que definen el clima como los valores y la cultura, pero se ha dejado de lado la práctica, lo que hace perder la credibilidad y produce una baja comunicación entre el empleado y la organización; así, cuando la organización no vela por los valores, la misión y la visión, será complejo hallar líderes que logren gestionar un buen clima laboral.

En este sentido, los líderes, a diario, necesitan reforzar los valores de los empleados, desde el cargo más inferior hasta la gerencia, lo que hará que los empleados se sientan más comprometidos con la empresa. Para gestionar un buen clima laboral, es preciso mantener una buena comunicación, promover buenos valores y entender al empleado, por lo tanto, se deben realizar mediciones de clima laboral mediante encuestas confidenciales que garanticen resultados buenos en un entorno libre de expresión; los resultados de las encuestas serán de utilidad para mejorar el clima y promover un verdadero compromiso por parte de la empresa. Es una etapa importante los resultados de las encuestas de clima, puesto que se conoce la opinión de los colaboradores y el verdadero compromiso con la organización para implementar las iniciativas que marquen la diferencia, con el propósito de que los empleados vean cambios y estos sean comunicados dentro de la organización.

En suma, es recomendable que, en esta implementación de iniciativas, estén involucrados, activamente, los empleados para comprender que el clima laboral se conforma entre todos, en el día a día, dentro de la empresa. Para ello, algunas empresas crean comités de clima permanente, conformado estos por representantes de las diferentes áreas, cuyo objetivo es pensar y detectar las posibilidades de mejora, para generar un cambio de actitud, un compromiso y una motivación en los empleados

. En una empresa donde el clima organizacional es bueno, los empleados están más motivados y son eficientes con su trabajo, lo que significa que están dispuestos a dar lo mejor de sí mismo y que se sientan orgullosos de pertenecer a este grupo humano de trabajo. Bajo ese entendido, existen buenos líderes que logran resultados óptimos en poco tiempo, a través de las metas y los objetivos.

6 Referencias

- Argandoña, A. (2003). Fostering Values in Organizations. *Journal of Business Ethics* (45), 15–28.
<https://doi.org/10.1023/A:1024164210743>
- Berson, Y., Da'as, R., y Waldman, D. (2015). ¿How Do Leaders and their Teams Bring about Organizational Learning and Outcomes? *Journal of Personnel Psychology*, 68(1), 79-108.
<https://doi.org/10.1111/peps.12071>
- Bourne, H., Jenkins, M., y Parry, E. (2019). Mapping Espoused Organizational Values. *Journal of Business Ethics* (159), 133–148. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3734-9>
- Cárdenas, L., Arciniegas, C., y Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127.
- Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa [COPEME]. (2009). *Medición del clima laboral para IMFS*.
https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf
- Dabirian, A., Kietzmann, J., y Diba, H. (2017). A great place to work. Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205.
 10.1016/j.bushor.2016.11.005
- Diario El Comercio. (2018). *Un 86% de peruanos renunciaría a su trabajo por mal clima laboral*.
<https://elcomercio.pe/economia/personal/86-peruanos-renunciaria-mal-clima-laboral-noticia-548835-noticia/>
- Dominick, P., Iordanoglou, D., Prastacos, G., y Reilly, R. (2020). Espoused Values of the “Fortune 100 Best Companies to Work For”: Essential Themes and Implementation Practices. *Journal of Business Ethics* (173), 69–88. [10.1007/s10551-020-04564-8](https://doi.org/10.1007/s10551-020-04564-8)
- Fisher, C. (2000). Mood and emotions while working ¿Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 185-202. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M)
- Gelade, G., e Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383-404.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00155.x>

- Gupta, K., Crilly, D., y Greckhamer, T. (2020). Stakeholder engagement strategies, national institutions, and firm performance: A configurational perspective. *Strategic Management Journal*, 41(10), 1869-1900. <https://doi.org/10.1002/smj.3204>
- Haynes, B., Suckley, L., y Nunnington, N. (2017). Workplace productivity and office type: An evaluation of office occupier differences based on age and gender. *Journal of Corporate Real Estate*, 19(2), 111-138. 10.1108/JCRE-11-2016-0037
- Iljins, J., Skvarciany, V., y Gaile, E. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 944-950. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>
- Isaksen, S., Lauer, K., Ekval, G., y Britz, A. (2000). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for situational outlook questionnaire. *Creativity Research Journal* (13), 171-184. 10.1207/S15326934CRJ1302_5
- Lai, Y., Saridakis, G., y Johnstone, S. (2017). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal*, 35(4), 470-494. <https://doi.org/10.1177/0266242616637415>
- León, C. (2015). ¿"Flexitime" versus estrés? *Harvard Deusto Business Review* (243), 24-33.
- Lewin, K. (1988). *La teoría de campo en la ciencia social, concepto de dinámica grupal*. Editorial Paidós.
- Magnier, R., Uchida, T., Orsini, P., y Benton, C. (2020). Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance: Comparing employees in France and Japan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(2), 115-138. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0210>
- Malbašić, I., Rey, C., y Potočan, V. (2015). Balanced Organizational Values: From Theory to Practice. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 437-446. 10.1007/s10551-014-2238-0
- Mat, S., Suffian, A., Shafini, N., y Rapida, S. (2016). The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(5), 139-143.
- Meliá, J., y Peiró, J. (1989). El Cuestionario de Satisfacción S10/12: estructura factorial, fiabilidad y validez. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4(11), 179-187.

- Nappi, I., de Campos, G., y Cochard, N. (2020). The interplay of stress and workspace attachment on user satisfaction and workspace support to labour productivity. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(3), 215-237.
- Paz, J., Huamán, S., y Tarrillo, J. (2020). Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 108–125. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.495>
- Pilligua, C., y Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio de caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28), 1-25. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>
- Placencia, N. (2013). La medición del clima laboral. *Revista Eídos* (6), 30-35.
- Pons, F., y Ramos, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98. <https://dx.doi.org/10.5093/tr2012a7>
- Portal Andina. (2021). *Atento a estos cinco consejos para optimizar el clima y relaciones laborales.* Agencia Peruana de Noticias: <https://andina.pe/AGENCIA/andina.pe/Agencia/noticia-atento-a-estos-cinco-consejos-para-optimizar-clima-y-relaciones-laborales-834985.aspx>
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional.* (J. Enríquez, Trad.) Pearson Educación.
- Santana, C. (2013). *Espacios de trabajo: claves para mejorar el clima laboral y la productividad.* <https://blog.acsendo.com/espacios-de-trabajo-claves-para-mejorar-el-clima-laboral-y-la-productividad/>
- Serrabassa, M. (2018). Las empresas del futuro son las que apuestan por las personas. *Harvard Deusto Business Review*(281).
- Zweber, Z., Henning, R., y Magley, V. (2016). A practical scale for Multi-Faceted Organizational Health Climate Assessment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(2), 250-259. 10.1037/a0039895

7 Anexos

Anexo 1

Matriz 1 (presentación, resumen y análisis de las fuentes seleccionadas)

TSP: ¿Cómo impacta el clima laboral en los resultados empresariales?							
	Título	Referencia	Resumen	Ideas principales	Subtemas	Relevancia	Link
1	Balanced Organization al Values: From Theory to Practice	Malbašić, I., Rey, C. & Potočan, V. Balanced Organizational Values: From Theory to Practice. J Bus Ethics 130, 437–446 (2015). https://doi.org/10.1007/s10551-014-2238-0	El propósito de la investigación es demostrar la importancia del desarrollo de valores organizacionales equilibrados a la situación actual en la que se encuentre la organización, considerando un entorno tan dinámico para alcanzar el éxito. El estudio demuestra que las organizaciones con culturas equilibradas tienen una ventaja en la gestión de cambios, ya que pueden adaptarse más rápido a las nuevas condiciones en las que operan, sin disminuir su competitividad.	Los valores organizacionales son los que crean una cultura organizacional, estableciendo una "personalidad" e "identidad", la cual se evidencia desde dentro de la empresa hacia el exterior.	Clima Laboral	5	https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2238-0

2	Fostering Values in Organizations	Argandoña, A. Fostering Values in Organizations. Journal of Business Ethics 45, 15–28 (2003). https://doi.org/10.1023/A:1024164210743	El propósito del artículo es fomentar los valores primero en las personas y luego en las organizaciones; ya que los valores guían la elección de nuestras decisiones y por lo tanto de nuestra conducta, e inclusive da forma a nuestra personalidad. El artículo resalta que para cada toma de decisión se debe considerar el planteamiento de tres tipos de valores: (1) Valores Extrínsecos, cambios propios, (2) Valores Intrínsecos, refiere a los efectos sobre la misma persona, (3) Valores Trascendentes, considera los efectos de su acción sobre los demás. Por lo tanto, si alguna persona tomara una decisión en base solo a un tipo de valor, probablemente sería una decisión errada. Bajo esta teoría las Organizaciones deberán fomentar continuamente valores que realmente necesitan para lograr su propósito, que sean alcanzables y compatibles con todos.	Las organizaciones deben implementar y promover valores con raíces en su gente (accionistas, gerentes, empleados inclusive proveedores), para que puedan alcanzar a corto plazo los objetivos y su misión.	Clima Laboral	5	https://www.researchgate.net/publication/4884372_Fostering_Values_in_Organizations
---	-----------------------------------	---	---	--	---------------	---	---

3	The interplay of stress and workspace attachment on user satisfaction and workspace support to labour productivity	Nappi, I., de Campos Ribeiro, G. and Cochard, N. (2020), "The interplay of stress and workspace attachment on user satisfaction and workspace support to labour productivity", Journal of Corporate Real Estate, Vol. 22 No. 3, pp. 215-237. https://doi.org/10.1108/JCRE-05-2019-0026	La presente investigación demuestra que el adecuado espacio físico de trabajo (aspectos asociados al bienestar de los empleados: temperatura, iluminación, ruido, etc.) influyen en el buen desempeño y la productividad laboral de los empleados. Se precisa que la productividad es la capacidad que tienen las personas para mejorar su rendimiento laboral mediante el aumento en la cantidad de trabajo o en la calidad de este. Por ello se plantean dos hipótesis: H1 : La satisfacción de los empleados en su entorno físico de trabajo se relaciona positivamente con la productividad; el estudio demuestra que, si el entorno satisface las necesidades del empleado, este determinará la calidad de su trabajo; la siguiente hipótesis. H2 : La asociación positiva entre satisfacción y apego al espacio de trabajo; el estudio demuestra que es una consecuencia de las interacciones personales entre empleados y su entorno organizacional.	-La satisfacción de los empleados en su espacio de trabajo se relaciona indirectamente con el resultado de su productividad y a su entorno organizacional. - El estrés laboral ocurre cuando las demandas y condiciones laborales no coinciden con las expectativas de una persona	Clima Laboral	5	https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCRE-05-2019-0026/full/html
---	--	--	---	---	---------------	---	---

4	Espoused Values of the "Fortune 100 Best Companies to Work For": Essential Themes and Implementation Practices	Dominick, P.G., Iordanoglou, D., Prastacos, G. et al. Espoused Values of the "Fortune 100 Best Companies to Work For": Essential Themes and Implementation Practices. J Bus Ethics (2020). https://doi.org/10.1007/s10551-020-04564-8	<p>Propósito: Identificar y conocer como se expresan los valores corporativos por empresas reconocidas que han aparecido por cinco años consecutivos en la lista "100 mejores empresas para trabajar Fortune" por el Instituto Great Place To Work, además de conocer cuáles son las prácticas claves que realizan estas empresas para garantizar que sus valores impulsen mejores acciones y comportamientos de sus empleados. El estudio demuestra que los valores más destacados fueron: excelencia, orientación al cliente, integridad, trabajo en equipo y profesionalismo, por otro lado, los valores menos frecuentes fueron la humildad, autonomía y agilidad. Como parte de estas prácticas, se menciona que el compromiso con los valores debe ir acompañado de una comunicación consistente y constante impulsada por toda la organización; la autonomía para la toma de decisiones, nutrir el talento, apreciar la innovación, compromiso y responsabilidad social, entre otros.</p>	<p>- Las empresas con culturas basadas en valores logran la satisfacción de los empleados, atraer mayor cantidad de clientes y con ello mayor rentabilidad económica.</p> <p>- Los valores organizacionales son aquellos que los miembros consideran como representantes de su organización y que guían implícitamente en la toma de decisiones.</p>	Clima Laboral	5	https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-020-04564-8#ack1
---	--	--	--	--	---------------	---	---

5	Workplace productivity and office type an evaluation of office occupier differences based on age and gender	Haynes, B., Suckley, L. and Nunnington, N. (2017), "Workplace productivity and office type: An evaluation of office occupier differences based on age and gender", Journal of Corporate Real Estate, Vol. 19 No. 2, pp. 111-138. https://doi.org/10.1108/JCRE-11-2016-0037	El propósito de este artículo es evaluar si los ambientes abiertos generan mayor productividad en base al intercambio de conocimientos o si la productividad disminuye provocado por un aumento de ruido, distracciones y la pérdida de privacidad, considerando la percepción en función al género y la edad por los ocupantes de estos ambientes. La generaciones se pueden clasificar como: tradicionalistas, baby boomers, generación X, generación Y. Las generaciones más jóvenes prefirieron ambientes abiertos y áreas de trabajo informales, tal vez por su inexperiencia o la alta concentración, a comparación de las generaciones más antiguas consideran que los espacios abiertos generarían mayores distracciones.	- La productividad también se puede definir como "tiempo de inactividad" y se evidencia en pérdida de tiempo eficaz debido a un diseño y una gestión deficientes del entorno de la oficina.	Productividad y Resultados	5	https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCRE-11-2016-0037/full/html
6	El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas:	Pilligua Lucas, Cristhian (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas:	El clima laboral en los trabajadores dentro de la organización no es la adecuada, impactando negativamente en el rendimiento productivo de la empresa. Al respecto, se concluye que las organizaciones deben prestar	Las organizaciones deben prestar atención a generar ambientes laborales adecuados en los trabajadores, para que estos, a su vez, puedan mejorar la productividad.	Productividad y Resultados	5	https://www.realdalyc.org/jatsRepo/4096/409659500007/409659500007.pdf

	Harpepex Cia Ltda.	Harpepex Cia Ltda.	atención a generar ambientes laborales adecuados en los trabajadores, para que estos, a su vez, puedan mejorar su nivel de productividad.				
7	Las empresas del futuro son las que apuestan por las personas.	Mercè Serrabassa. (2018) Las empresas del futuro son las que apuestan por las personas. Revista de Harvard Business Review Nº 281, 2018, págs. 8-19	La necesidad de Sobrevivir a los cambios nos supone retos constantes que no llevan a la autocrítica como personas y organización. Creando el "nuevo paradigma", donde los comportamientos, valores e instrumentos utilizados van construyendo una nueva realidad que todavía no conocemos totalmente y que no somos capaces de visualizar en toda su amplitud.	Lograr la satisfacción de los trabajadores a largo plazo depende no solo de un liderazgo efectivo, sino del uso de estrategias específicas que apunten hacia un entorno productivo y diverso.	Estrategias de Clima Laboral	5	https://www.harvard-deusto.com/recursos-humanos
8	The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance .	Garry A. Gelade (2003) The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance 1-13.	Este artículo amplía la investigación previa sobre relaciones de desempeño climático y de gestión de recursos humanos a nivel de grupo y examina cómo el clima y la gestión de recursos humanos funcionan como antecedentes conjuntos del desempeño de la unidad de negocio. Se encuentran correlaciones significativas entre el clima laboral, las prácticas de recursos humanos y el desempeño empresarial. Los resultados muestran que las correlaciones entre el clima y el desempeño no pueden	Las organizaciones que a menudo están bien situadas para recopilar dicha información, y tiene interés en utilizar la resultados del análisis para informar su toma de decisiones. Si los datos se pueden recopilar de forma longitudinal base, podría resultar posible evaluar la gestión de recursos humanos decisiones en términos de su impacto a largo plazo en rendimiento empresarial, en lugar de solo en términos de su impacto inmediato a nivel de costos.	Estrategias de Clima Laboral	5	http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.598.6383&rep=rep1&type=pdf

			explicarse por su dependencia común de los factores de HRM, y que los datos son consistentes con un modelo de mediación en el que los efectos de las prácticas de HRM sobre el desempeño empresarial están parcialmente mediados por el clima laboral.				
9	Diseño de un modelo de valoración cuantitativo de procesos del clima laboral en la Gestión de Recursos Humanos.	OLAZ, Á. (2009). Diseño de un modelo de valoración cuantitativo de procesos del clima laboral en la Gestión de Recursos Humanos. Capital Humano, 22(231), 92–96.	El clima laboral basado en la medición de variables propuestas metodológicas que se plantea para el análisis del proceso laboral.	La suma de un enfoque complementario a los más tradicionales sistema de medición de clima laboral, donde la perspectiva de análisis de los procesos de trabajo puede abrir nuevas vías de discusión y análisis.	Medición de Clima Laboral	5	http://web.a.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=5ff909d7-fea9-474e-880e-5298017ad68d%40sdc-v-sessmgr01
10	Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa.	Paz Vilchez, J. E., Huamán Moreto, S. A., & Tarrillo Paredes, J. (2020)	El autor indica que a mayores prácticas de Endomarketing, habrá mayor compromiso con la empresa y mayor satisfacción con los colaboradores.	El endomarketing cumple la función muy importante dentro de las organizaciones, se concentra en la atención al personal como el elemento principal de funcionamiento de todas las actividades.	Estrategias de Clima Laboral	5	http://web.b.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/detail/detail?vid=10&sid=01a05b03-6008-419d-bede-a01c5813b42b%40pdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbmc9ZXM%3d#db=eue

							&AN=14482104 6
11	Stakeholder engagement strategies, national institutions, and firm performance : A configurational perspective.	Gupta, K., Crilly, D., & Greckhamer, T. (2020). Stakeholder engagement strategies, national institutions, and firm performance: A configurational perspective. Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.), 41(10), 1869–1900. https://doi.org/10.1002/smj.3204	La investigación presenta estrategias de participación entre los grupos de interés ante la tensión que se genera al cumplir con las expectativas de los socios de la empresa y de sus empleados, ya que representan trabajo y capital. Estas estrategias muestran equilibrio y el resultado de un alto desempeño. Para la investigación se tomaron muestras reales, aplicando diversas fórmulas algebraicas, realizaron un análisis de sensibilidad y demostraron que no siempre un buen trato y un liderazgo adecuado genera un mejor efecto de desempeño, de lo contrario se pueden utilizar diferentes estrategias para generar un compromiso de los empleados y mejora financiera.	Demostrar que existen diversas formas de generar una respuesta positiva como la productividad por parte de los empleados y así generar un bienestar económico para la empresa.	Productividad y Resultados	5	http://search.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=145489962&lang=es

12	A wonderful place to work!? Understanding crowdsource d employer branding	Dabirian, Amir; Kietzman n, Jan; Diba, Hoda. (2017). A wonderful place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. Business Horizons. 60 (2) 197-205	Propósito: identificar siete propuestas de valor que actualmente preocupan a los empleados y que potencialmente están siendo evaluadas por los empleadores, así como demostrar que su grado de importancia difiere entre las organizaciones: (1) elementos sociales del trabajo, (2) tareas laborales interesantes y desafiantes, (3) medida en que las habilidades se pueden aplicar de manera significativa, (4) oportunidades para el desarrollo profesional, (5) problemas financieros relacionados con la compensación, (6) el papel de la gerencia, y (7) equilibrio entre trabajo y vida personal.	La marca empleadora como estrategia para atraer y retener talentos en las empresas.	Estrategias de Clima Laboral	5	https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681316301276
13	Caso Repsol Portuguesa: Cómo vencer la resistencia al cambio.	Pablo Cardona, Carlos Rey, & Pedro Heras Carmona. (2012) Harvard Deusto business review, Nº 212, 2012, págs. 38-47	El éxito en la integración de dos empresas pasa por vencer la resistencia al cambio, algo que solo es posible mediante la trasmisión de unos objetivos y visión clara, de forma que todos los empleados remen en la misma dirección y sean plenamente conscientes de que sus actuaciones repercuten directamente en la consecución de la misión de la empresa.	El objetivo del clima laboral es tener el reconocimiento y un mejor ambiente de trabajo, con el incremento de beneficios hacia los colaboradores.	Clima Laboral	5	https://www.harvard-deusto.com/caso-repsol-portuguesa-como-vencer-la-resistencia-al-cambio

14	The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace.	Suzila Mat Salleh, Ahmad Suffian Mohd Zahari, Nur Shafini Mohd Said. (2016).	El compromiso es un elemento vital en una organización. Depende de las actividades y el rol que producen los empleados en una organización. Empleados comprometidos que son más productivos y eficientes, menos propensos a dejar su organización. Es porque dichos empleados están dispuestos a sacrificarse por el bien de la meta de la organización con un fuerte deseo de quedarse. Además, los empleados motivados proporcionarán un alto compromiso hacia ellos, sentirán menos presión y por tanto amarán su trabajo	El compromiso laboral es un elemento importante para determinar la productividad y eficiencia de los empleados. Es necesario que la motivación sea fuerte y eficaz y muy comprensible, para satisfacer al empleado.	Clima Laboral	5	https://scholar.google.com.pe/scholar?q=The+Influence+of+Work+Motivation+on+Organizational+Commitment+in+the+Workplace&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar
15	Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance	Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P. and Benton, C.F. (2020)	El presente artículo estudia la relación entre las virtudes organizacionales, el bienestar subjetivo y el desempeño laboral.	Las empresas se han dado cuenta de que el bienestar de los empleados es esencial para un mayor rendimiento e innovación.	Productividad y Resultados	5	https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/APJBA-10-2019-0210/full/html
16	Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-	Jae Hyeung Kang a, James G. Matusik; Tae-Yeol Kim; J. Mark Phillips. (2019).	El clima organizacional puede coexistir y estos climas pueden influir conjuntamente en el comportamiento de los empleado, la lectura se enfoca en el nivel de mecanismos que vinculan el clima innovador organizacional, el	La motivación laboral está vinculada con el liderazgo. Los modelos de liderazgo desarrollados a través de las últimas situación estableciendo distintas cualidades en el rol del líder; así mismo, se establece cuál es la importancia de la	Clima Laboral	5	https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.003

	determinati on theory and the full range leadership theory.		comportamiento innovador de los empleado, y los efectos moderadores de la organizaciones laborales.	relación: liderazgo- motivación, hacia el desarrollo de las organizaciones y el bienestar de los colaboradores.			
17	Interactive effects of multiple organization al climates on employee innovative behavior in entrepreneu rial firms: A cross- level investigation .	Jae Hyeung Kang a, James G. Matusik b, Tae-Yeol Kim c, J. Mark Phillips d (2015).	El propósito de esta lectura tiene como tema a estudiar la coexistencia múltiple del clima organizacional dentro de una organización, y los climas organizacionales juegan un papel importante en el cambio e intensificación de las actitudes y comportamientos individuales del empleado. Por tanto, la investigación nos informa los efectos combinativos de diferentes climas laborales dentro de la organización.	El clima organizacional juega un rol importante de cambios y en el cambio e intensificación de actitudes y comportamientos innovadores de los empleados.	Clima Laboral	5	https://doi.org/ 10.1016/j.jbusv ent.2016.08.002
18	Organization al Commitmen t in Mexican Small and Medium- Sized Firms: The Role of Work Status, Organization al Climate, and Entrepreneu rial Orientation.	Dirk De Clercq & Imanol Belausteguigoiti a Rius. (2007).	El propósito de esta lectura es el compromiso de los colaboradores de pequeñas medianas empresa se comprometen en función a su situación laboral actual en la empresa, su percepción del clima organizacional y la orientación emprendedora de la empresa.	La empresa para retener a su empleador y minimizar la rotación. Lo que realiza es maximizar el compromiso y recompensar el esfuerzo de cada trabajador. La empresa debe dedicarse por el bienestar del trabajador.	Clima Laboral	5	https://www.re searchgate.net/ publication/228 274514 Organiz ational Commit ment in Mexic an Small and Medium- Sized Firms Th e Role of Wor k Status Organi zational Climat e and Entrepre neurial Orienta tion/link/5b842

							883299bf1d5a72b6cd2/download
19	Is Satisfaction Redundant with Organization al Climate?	William R. Lafollete & Henry P. Sims Jr. (1975)	En esta investigación se cuestionó que el clima organizacional es redundante con la satisfacción laboral. Después de un extenso estudio, se ha comparado y contrastado las medidas perceptivas del clima organizacional y satisfacción laboral, llegando a la siguiente conclusión: la investigación climática perceptual estuviera convergiendo sobre cualquier dominio, la satisfacción laboral parece el candidato probable.	El clima organizacional intenta medir las propiedades del entorno de trabajo y ambiente mientras que las medidas de satisfacción evalúan la respuesta afectiva al facetas del entorno laboral.	Medición de Clima Laboral	5	https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90049-5
20	Mapping Espoused Organization al Values	Bourne, H., Jenkins, M. & Parry, E. (2019)	El artículo desarrolla un inventario y un mapa conceptual de valores organizacionales. Los valores propuestos han sido considerados con base en comprender las prioridades y las creencias fundamentales organizacionales y están relacionados con rendimiento, integración social, compromiso organizacional, comportamiento ético.	Los valores propuestos son importantes pues ayudan a fomentar el comportamiento del trabajador dentro de las organizaciones.	Clima Laboral	5	https://doi.org/10.1007/s10551-017-3734-9

21	El cuestionario de satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y Validez.	J. L. Meliá y J. M. Peiró. (1989)	La validación por los autores en este contexto nos indica la medida de la satisfacción laboral. El S10/12 ofrece una medida sencilla y de bajo coste de la satisfacción laboral con un nivel de fiabilidad y validez propio de los cuestionarios con gran número de ítems, soportando además la descripción de tres factores: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico y satisfacción con las prestaciones recibidas.	La satisfacción laboral se mide mediante cuestionarios, se van a evaluar la satisfacción, el ambiente físico de trabajo y las prestaciones económicas.	Medición de Clima Laboral	5	https://www.uv.es/melija/Research/Art_Satisf/ArtS10_12.PDF .
22	La medición del clima laboral.	Norma Placencia Galindo. (2013)	Medir el clima organizacional significa medir varios factores relacionados con la percepción de las personas y sus constructos, así como acogerse a varias teorías organizacionales y psicológicas del comportamiento humano. Mientras estas actividades se lleven a cabo con criterio científico y de respeto a las personas, se verán mejores resultados en las mediciones	En toda investigación de clima organizacional se realizan estudios, entrevistas que miden las dimensiones, perspectivas y percepciones de los trabajadores de las empresas.	Medición de Clima Laboral	5	https://revistas.ute.edu.ec/index.php/eidos/articulo/download/105/97/177 .
23	Modelo de intervención en clima organizacional.	Cárdenas, L., Arciniegas, Y.C., & Barrera, M. (2009)	El clima organizacional afecta a procesos organizacionales y psicológicos, e influye en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar de los trabajadores.	La implementación de estrategias es para fortalecer el desarrollo humano, mejorar la percepción que los trabajadores pueden tener	Estrategias de Clima Laboral	5	https://dialnet.unirioja.es/descriptiva/articulo/5134720.pdf .

			Por esto, es necesario proponer modelos que orienten la implementación de estrategias para fortalecer el desarrollo humano.	con respecto al ambiente laboral.			
24	¿'Flexitime' versus estrés?	Consuelo León Llorente. (2015)	Una sociedad marcada por los nuevos usos del tiempo y por las transformaciones en el seno de la familia han sido el desencadenante de un nuevo estilo de organización del trabajo. La flexibilidad se ha convertido en bandera, bajo el lema "Tiempo y libertad"	Las estrategias más populares para los trabajadores son los horarios flexibles, teletrabajo. El objetivo es armonizar la familia y el trabajo.	Estrategias de Clima Laboral	5	http://www.harvard-deusto.com.upc.remotexs.xyz/flexitime-versus-estrés
25	Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación.	Fernando J. Pons Verdú y José Ramos López. (2012)	El siguiente artículo analiza la relación entre el clima organizacional de innovación, los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH las cuales se caracterizan por los modelos de regresión. Obtenidos de las encuestas de clima laboral; generando la estimulación y la participación de los trabajadores y el estilo de liderazgo empresarial.	El clima organizacional genera la innovación y estimula a los trabajadores a tener un mejor estilo de liderazgo para, a futuro, tener un mejor desarrollo laboral y profesional.	Clima Laboral	5	https://dx.doi.org/10.5093/tr2012a7
26	Human resource practices, employee attitudes and small firm performance	Lai, YQ; Saridakis, G; Johnstone, S.	Los sistemas de gestión de recursos humanos sofisticados y formalizados (a veces denominados prácticas laborales de mitigación o de alto rendimiento) pueden crear altos niveles de compromiso organizacional y satisfacción laboral y, a su vez, un desempeño superior en el	Para la Mypes, las oportunidades de formación y desarrollo son limitadas por lo que puede significar que los empleados no estén comprometidos con la organización; aunque también es posible que algunas Mypes estén dispuestas a invertir en sus	Productividad y Resultados	5	https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5134720.pdf .

			<p>trabajo y la empresa, estas prácticas usualmente empleadas en grandes organizaciones, el presente estudio evalúa en como adoptar esas prácticas en las Mypes y si se pudiera obtener el mismo impacto. Para ello, inicialmente, el autor sugiere que la Mypes debe tener un área de Recursos Humanos liderado por un especialista, además enfatiza en establecer políticas de RRHH, la satisfacción laboral puede fomentarse mediante la implementación de ciertas prácticas efectivas de gestión tales como: reclutamiento y selección, capacitación, oportunidades de carrera y promoción, evaluación de desempeño, aunque podrían existir ciertas desventajas como la informalidad o el bajo presupuesto, por lo que prácticas como la comunicación, participación en la toma de decisiones y la flexibilidad podrían generar la satisfacción laboral.</p>	<p>empleados para mantener la competitividad y reducir la rotación laboral.</p>			
27	Mood and Emotions while Working: Missing	Fisher, C. (2000)	<p>El artículo menciona que la satisfacción laboral es una actitud. Las actitudes generalmente describen como que contienen dos componentes importantes: un</p>	<p>Las emociones y actitudes son independientes, y la escala negativa puede considerarse como una medición del clima laboral.</p>	Medición de Clima Laboral	5	<p>http://www.harvard-deusto.com.upc.remotexs.xyz/fl/exitime-versus-estrés</p>

	<p>Pieces of Job Satisfaction?</p>		<p>componente afectivo (emocional, sentimiento) y un componente cognitivo (creencia, juicio, comparación). La satisfacción laboral se describe a menudo como una respuesta afectiva al trabajo, pero usualmente los empleados son medidos como una evaluación cognitiva. Las emociones negativas hacen contribuciones únicas para predecir la satisfacción general. El autor precisa dos hipótesis: H1: El estado de ánimo y las emociones positivas y negativas durante el trabajo serán significativamente relacionados con la satisfacción laboral general. La investigación de actitudes sugiere que las respuestas a las encuestas se apliquen utilizando la información que viene a la mente en ese momento. H 2: Las medidas del estado de ánimo y las emociones están relacionadas con satisfacción laboral que la Escala de trabajo general y Escala de satisfacción laboral.</p>				
--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--

28	HOW DO LEADERS AND THEIR TEAMS BRING ABOUT ORGANIZATIONAL LEARNING AND OUTCOMES?	Berson, Yair; Da'as, Rima'a; Waldman, David A	<p>Los resultados destacan el papel fundamental del aprendizaje organizacional para ayudar a determinar los resultados organizacionales basados en las partes interesadas. Debido a las preocupaciones del día a día, los equipos y las organizaciones a menudo descuidan las actividades relacionadas con el aprendizaje. Las organizaciones podrían beneficiarse seleccionando y capacitando a los gerentes exhibir un estilo de liderazgo que ayude a facilitar el aprendizaje. Proponen diseñada para impulsar el aprendizaje, con procesos en múltiples niveles en una organización. Por ejemplo, a través de sus visiones, los líderes pueden ayudar a los empleados a aprender los objetivos estratégicos, que a su vez podrían ayudar a fomentar el aprendizaje organizacional. Es decir, los empleados que son más conscientes de la intención estratégica de sus líderes pueden ser más abiertos al aprendizaje.</p>	<p>El clima de aprendizaje organización" se refiere a las percepciones que los empleados saben cómo los entornos laborales facilitan o dificultan el aprendizaje. El clima implica tanto el comportamiento a nivel individual, como la capacidad de que los empleados puedan expresar sus opiniones y generar conocimientos.</p>	Productividad y Resultados	5	https://dx.doi.org/10.5093/tr2012a7
----	--	---	--	--	----------------------------	---	---

29	Impact on Organization al Climate trough Organization al Culture factors. Case Study of Latvia and Lithuania	Juris Iljins, Viktorija Skvarciany, Elina Gaile-Sarkane	<p>En esta investigación, se han evaluado factores de la cultura organizacional que influyen en el clima organizacional y se ha desarrollado un modelo teórico.</p> <p>Los resultados de la investigación confirmaron que la estabilidad, el sistema de recompensa, la satisfacción laboral, la orientación del equipo, el empoderamiento, los valores y el acuerdo son los factores más importantes de la cultura organizacional que influyen en la organización. Durante la fase de transformación, las organizaciones deben analizar los principales parámetros de la cultura organizacional. La investigación mostró que la satisfacción del empleado es de suma importancia debido al hecho de que los empleados amenazados se resisten al cambio, no lo apoyan.</p>	<p>Los valores fundamentales son muy importantes para el clima organizacional. Se confirma que la estabilidad está orientada hacia el trabajador para identificarse con la empresa.</p>	Clima Laboral	5	http://content.elsevier.com/locate/S0950-7171(02)00000-0
----	--	---	---	---	---------------	---	---

30	A practical scale for Multi-Faceted Organization al Health Climate Assessment	Zweber, Zandra, Henning, Robert, Magley, Vicki	El objetivo de la investigación es crear una escala corta, utilizable pero completa para que las organizaciones y los profesionales de la salud ocupacional pudieran usar para determinar si se necesitaban intervenciones de mejora en el lugar de trabajo. La escala propuesta de Evaluación del clima de salud organizacional multifacético (MOHCA) evalúa las facetas que corresponden a 3 niveles organizacionales: (1) grupo de trabajo, (2) supervisor y (3) organización. Se desarrollaron y probaron diez elementos en 2 muestras distintas, 1 entre organizaciones y 1 dentro de la organización. La naturaleza multifacética de MOHCA proporciona una escala que tiene validez aparente y se puede traducir fácilmente en la práctica, ofreciendo un medio para diagnosticar las deficiencias del clima de salud de una organización o grupo de trabajo para planificar mejor las intervenciones de salud y bienestar.	La escala de medición lo que busca evaluar el clima y bienestar laboral. Esto con el propósito de que el colaborador tenga mejor calidad laboral.	Medición de Clima Laboral	5	http://web.a.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/detail/detail?vid=0&sid=e8bc5594-d0ad-48d3-aa4c-808793df8d3a%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9ZXM%3d#AN=114082554&db=bsu
----	---	--	---	---	---------------------------	---	---

Anexo 2

Matriz 2 (subtemas, justificación y objetivos específicos)

Subtemas	Definición / Justificación del subtema/ delimitación temporal (si aplica)	Objetivo
Clima Laboral	El Clima Laboral Organizacional es el ambiente en el que se desarrolla la empresa, es decir, son un conjunto de características las cuales influyen directamente en el desempeño laboral de los empleados. Los pilares de estas características son los valores organizacionales, ya que de aquí se puede promover una cultura organizacional, generando un sentido de pertenencia y compromiso por parte de los empleados. Existen importantes factores relacionados como el liderazgo, ambiente físico de trabajo, entre otros, que influyen en la percepción de clima.	Analizar el concepto de Clima Laboral y su impacto en una organización a través de los valores, cultura y otros factores.
Estrategias de Clima Laboral	Las estrategias son claves en este proceso ya que pueden generar un entorno laboral productivo e influenciar positivamente en el estado de ánimo de los empleados y, por ende, en el rendimiento y productividad de la empresa.	Identificar las estrategias que mejoran el clima laboral en una organización.
Medición de Clima Laboral	La medición del clima laboral radica en la necesidad de hacer la medición dentro de la organización para determinar el grado de satisfacción del trabajador y tomar las medidas necesarias para corregir los probables factores que impidan que los trabajadores puedan desarrollarse bien su centro de trabajo.	Medir factores y percepciones del ambiente laboral, determinando su valor en una empresa.
Productividad y Resultados	La satisfacción laboral reduce el ausentismo y la rotación del personal. La motivación laboral mejora el desempeño y por tanto la productividad. Crear un clima laboral con las condiciones adecuadas para aprovechar el potencial de los colaboradores y aumentar la eficiencia de la organización.	Determinar la relación entre los resultados de clima laboral de una organización y su impacto en los resultados de la empresa.

Anexo 3

Matriz 3 (síntesis por subtema)

Referencia	#	Subtemas			
		Clima Laboral	Estrategias de Clima Laboral	Medición de Clima Laboral	Productividad y Resultados
Balanced Organizational Values: From Theory to Practice	1	Las organizaciones por sí solas no tienen valores, las organizaciones están compuestas por personas cuyos valores moldean a los valores de la organización en el que laboran. Los valores de las personas guían sus decisiones y acciones, mientras que los valores de la organización son creencias e ideas" sobre el tipo de objetivos y metas que deben alcanzar. Estos valores son importantes porque forman la cultura organizacional, e influyen en el rendimiento del personal y en el nivel de resultados organizacionales.			
Fostering Values in Organizations	2	Los valores guían la elección y la evaluación de nuestras decisiones y posteriormente definen una conducta. Por lo tanto, en cada acción o decisión se debe considerar los motivos ya sean: intrínsecos (aprendizaje), extrínsecos (una satisfacción esperada) y trascendentales			

		(generar efectos en otros); esto nos explica que, dentro de una organización, si algún gerente toma una decisión sin valorar los resultados de sus acciones, será una mala decisión.			
The interplay of stress and workspace attachment on user satisfaction and workspace support to labour productivity	3	Un factor importante para generar un buen clima laboral es la satisfacción del empleado con su espacio de trabajo, para ello es importante considerar las siguientes características: temperatura, iluminación, ruido, etc. La identificación de los empleados con su entorno laboral afectará en el desempeño y rendimiento, por ello se debe generar un entorno dinámico, colaborativo y creativo.			La productividad es la capacidad de las personas para mejorar su rendimiento laboral, ya sea en cantidad y/o calidad de trabajo. Un lugar de trabajo eficaz tendrá resultados óptimos en la productividad de los empleados, ya que el entorno físico los beneficia en todas sus actividades.
Espoused Values of the "Fortune 100 Best Companies to Work For": Essential Themes and Implementation Practices	4	Los valores, ya sean de las personas o de las organizaciones, dan forma a las actitudes y comportamientos. Empresas con una cultura basada en valores logran obtener el éxito a largo plazo. Los valores deben ser practicados de forma externa (con los clientes) y también de forma interna (con los empleados,			

		esto involucra todos los procesos: selección, promoción, desarrollo, entre otros.			
Workplace productivity and office type an evaluation of office occupier differences based on age and gender	5	Estudios recientes demuestran que existen factores que influyen directamente en la percepción del clima laboral, tales como género, edad, ambiente físico de trabajo, etc. También existen diversos factores que afectan a la productividad producidos por el ruido, distracciones y la falta de privacidad.			El tener un ambiente laboral abierto promueve el trabajo colaborativo, y es más productivo que el trabajo individual. Además, genera beneficios para la organización mediante un intercambio de conocimientos y trabajo en equipo.
El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas: Harpepex Cia Ltda.	6		Una estrategia importante es que se debe priorizar los ambientes laborales adecuados para los empleados.		El primer resultado fue negativo, dado que no priorizaron los ambientes físicos de trabajo.

Las empresas del futuro son las que apuestan por las personas.	7	El clima laboral en los millennials tiene otro perfil, ellos necesitan ser motivados por los desafíos que la empresa le da. La estabilidad laboral el dinero son prioridad en ellos. Los millennials son personas creativas, valoran mucho la transparencia y el compromiso social en las organizaciones.	Una de las estrategias de clima laboral que se tiene en las organizaciones son las siguientes: Incorporación del trabajo flexible y la adaptabilidad en los valores organizacionales. Fomentar el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos fijados juntos como equipo. Fomentar el desarrollo profesional y personal. Fortalecer los vínculos entre empresa y trabajador mediante reconocimientos públicos e individuales. Dar oportunidades a todos los colaboradores y potenciar la creatividad y diversidad. Motivarlos más allá de una prestación económica y con claros y tentadores desafíos.		
The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance.	8		Huselid (1995) indica que todos los procedimientos (contratación, desempeño, capacitación de GRH) tienen impacto significativo en los empleados. Pocas empresas pueden medir el desempeño de sus empleados, pues este desempeño se determina		

			por la productividad y la eficiencia.		
Diseño de un modelo de valoración cuantitativo de procesos del clima laboral en la Gestión de Recursos Humanos.	9			El clima laboral basado en la medición de variables propuestas metodológicas que se plantea para el análisis del proceso laboral.	
Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa.	10		Ruiz Robledo (2013) menciona que el Endomarketing es una estrategia de diferenciación que puede aplicarse para tener empleados comprometidos e identificados con las Organización, puesto que está adaptado a los valores y objetivos de la empresa. Palma (2005) define al Endomarketing como la percepción subjetiva según las experiencias de los colaboradores, considerando una respuesta emocional según la situación de su trabajo, (placer de su trabajo). Además, Araque, Sánchez, y Uribe (2017) indicaron que el endomarketing, si no es		

			desarrollado adecuadamente, puede reflejar en poco compromiso con la organización. Del Rosario, De los Ángeles, y Aguirre (2016) menciona que como Estrategia de Endomarketing puede incrementar la motivación del cliente interno”, la comunicación interna, trabajo en equipo y desarrollo laboral.		
Stakeholder engagement strategies, national institutions, and firm performance: A configurational perspective.	11			Se han desarrollado la estrategia integral de participación entre todos los stakeholders involucrados, para identificar los distintos enfoques de las empresas. Se está generando un alto desempeño y compromiso entre los trabajados y accionistas	

<p>A wonderful place to work!?</p> <p>Understanding crowdsourced employer branding</p>	12		<p>Barrow y Mosley mencionaron que la marca empleadora refiere a la reputación de una organización, es la propuesta de valor para sus empleados y futuros empleados. En la actualidad esto se puede lograr con el uso de la tecnología y redes sociales, ya que los usuarios aprendieron valorar las opiniones de los extraños</p>	<p>Se utilizan medios tecnológicos como el sitio web Glassdor, en la cual las personas interactúan mediante una escala de Likert para calificar una serie de variables, como oportunidades de carrera, beneficios, clima y cultura laboral, carga de trabajo, valores organizacionales, entre otros; incluyendo una recomendación sobre el lugar de trabajo.</p>	
<p>Caso Repsol Portuguesa: Cómo vencer la resistencia al cambio</p>	13	<p>El éxito de las empresas es vencer a la resistencia al cambio es tener objetivos y visión clara, todos remando en la misma dirección, para así tener un buen clima laboral adecuado en la organización.</p>		<p>Según el caso de Repsol se comenta que en la empresa tenía problemas la falta de confianza, deficiente comunicación, un bajo grado de colaboración entre los trabajadores y falta de liderazgo. En su momento se midió el clima laboral por medio de encuestas las</p>	<p>Para mejorar el clima laboral se necesitaba la credibilidad de un cambio, vencer la resistencia por medio de la comunicación y aplaudir la productividad del trabajador. Con el pasar del tiempo se vieron los resultados mejoraron la</p>

				cuales salieron desfavorables.	cooperación, un mayor reconocimiento laboral y un mejor ambiente de trabajo.
The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace.	14	La motivación o clima laboral es un elemento muy importante pues se puede determinar la productividad y la eficiencia de los empleados. Este proceso puede influir en el comportamiento basado en el conocimiento en lo que pueda pensar el colaborador. Es necesario que la motivación laboral sea fuerte y eficaz se debe comprender al trabajador con el fin de satisfacer al trabajador y hacer que se comprometan con sus labores. La motivación es muy importante, porque si los empleados no están motivados para dedicar su tiempo y esfuerzo en su lugar de trabajo, incluso los colaboradores con mucha conocimiento y habilidades tendrán un buen desempeño deficiente. Para evitar la desmotivación en el lugar de trabajo se debe satisfacer la necesidades del colaborador.			El elemento importante para todo empresa es tener buenos empleados que impulsen confianza y tengan compromiso laboral organizacional que impulsen al trabajador a tener una buena productividad y eficiencia en cualquier otra empresa. El objetivo se puede alcanzar cuando el empleado está comprometido con la empresa. Tener una buenas motivación laboral entre los empleados puede contribuir a un compromiso total de trabajar, pues los empleados se

					sientan parte de la organización.
Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance	15				El bienestar y la felicidad de los empleados es una fuente de mayor rendimiento y retención laboral. Por lo tanto, este artículo examina las relaciones entre virtuosismo organizacional, bienestar subjetivo y desempeño laboral.
Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory.	16	El proceso de liderazgo demuestra ciertos tipos de motivaciones laborales de los subordinados de los encargados de cada área están vinculados con las motivaciones laborales de los subordinados. El bienestar de los empleado ha recibido más atención a medida que se ha demostrado que marca la diferencia en el desempeño laboral. Según la lectura en la sociedad como es Japón el bienestar subjetivo es comparativamente más importante, dado que actúa como complemento a la virtud organizacional y afectar positivamente el desempeño laboral. En			

		<p>cambio, en la culturas de Francia la virtud organizacional cuenta como fuente de trabajo. Así, se llega a la conclusión de que el papel de las culturas influye en bienestar subjetivo y en el desempeño laboral.</p>			
--	--	--	--	--	--

Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: A cross-level investigation.	17	Los estudios indican que existen varios climas organizacionales dentro de una organización, el clima organizacional juega un rol importante dentro de la empresa. Según Miller (1983), los tipos de empresas emprendedoras existen los climas proactivos que son innovadores y que actúan entre sí para la fluidez en el comportamiento del colaborador de la empresa. Para Ehrart et al. (2013), el clima es un atributo organizacional como procedimiento proactivo que son percibidos por la organización. El clima innovador se define como la percepción adquirida del trabajador.			
Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation.	18	Para tener éxito está el interés de la empresa retener al empleado y minimizar la rotación, así como maximizar el compromiso y esfuerzo de cada empleado. Según Meyer y Allen (1997) el clima organizacional es el compromiso reforzado por la experiencia del trabajo. El compromiso y el esfuerzo de los empleados son crucial para la empresas por las actitudes laborales y el			

		comportamiento son viables a un largo plazo.			
Is Satisfaction Redundant with Organizational Climate?	19	<p>Para Willam Ra. Fallette el clima es redundante con la satisfacción laboral. En cambio, para para Litwin y Stringer (1968) el clima y la práctica se relacionan con el desempeño de una manera diferente a la satisfacción. El clima organizacional como un conjunto de propiedades mensurables del entorno de trabajo e influye la motivación y el sentimiento. Los factores condicionales son el liderazgo, prácticas de gestión y procesos de decisión. Según Smith Kendall y Hulin (1969), la satisfacción laboral son sentimientos o facetas de la situación del entorno. Clima Organizacional Propiedad medibles, Satisfacción laboral, respuesta afectiva. Así como Hellriegel y Slocum (1973) la diferencia entre clima y medidas de satisfacción es la siguiente el clima organizacional mide las propiedades del trabajo mientras las medidas de satisfacción evalúan las facetas del entorno laboral.</p>		Para medir las prácticas organizacionales se necesita realizar cuestionarios que indiquen la descripción de los factores del clima organizaciones y las buenas prácticas laborales y medir las escalas de satisfacción laboral.	

Mapping Espoused Organizational Values	20	Se comprende que valores organizacionales es la necesidad de un mayor compromiso con la empresa y mayor comprensión. Los valores organizacionales generalmente incluyen formas que reflejan los valores individuales valor compartidos por todos los miembros del área empresarial.			
El cuestionario de satisfacción s10/12: Estructura factorial, fiabilidad y Validez.	21			Las encuestas se han diseñado para validar la mejora en la escala, se va a permitir evaluar la satisfacción de la persona que lo supervisa y de la empresa. El cuestionario laboral se ha diseñado para poder obtener una evaluación útil y la satisfacción laboral teniendo en cuenta varias variables.	

<p>La medición del clima laboral.</p>	<p>22</p>	<p>El clima laboral es el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, no influye en la satisfacción personal y en la productividad. El clima organizacional refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo.</p>		<p>La medición del clima laboral se da mediante cuestionarios, entrevistas. Es necesario que se conformen un grupo experto que validen las preguntas y validen el objetivo a investigar. Se utilizan diversas técnicas e instrumentos cada uno de los cuales debe regirse a normas de investigación científica para obtener información que aportara y optimizara las situaciones y ambientes psicológicos, sociales; etc. Cuando se mide el clima laboral se mide percepciones, emociones sentimientos de las personas que trabajan profesionalmente.</p>	
---------------------------------------	-----------	---	--	--	--

<p>Modelo de intervención en clima organizacional.</p>	<p>23</p>		<p>El clima organizacional afecta a procesos organizacionales y psicológicos, e influye en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar de los trabajadores. Por esto, es necesario proponer modelos que orienten la implementación de estrategias para fortalecer el desarrollo humano.</p>	<p>Unos de los métodos para medir el clima organización es el (PMCO) es una prueba de medición de Clima organizacional que mide la variables, estilos de dirección, crecimiento laboral, modelo organizacional, comunicación, imagen corporativa. Los resultados que arrojan la medición del clima laboral analizar la variables del nivel de trabajo que tiene cada Area con la organización. El resultado que genera es el análisis del problema, ejecución y el diseño e implementación de estrategias. La percepción del clima refleja el significado que atribuyen los trabajadores con la prácticas y procedimiento laboral.</p>	
--	-----------	--	--	--	--

¿'Flexitime' versus estrés?	24	<p>El clima laboral es un nuevo estilo organizacional de trabajo flexible, el tiempo y la libertad han hecho que el teletrabajo sea una nueva modalidad de trabajo, compartir el tiempo en el trabajo y la casa. La clave para mejorar es dirigir la flexibilidad del tiempo y la libertad en las empresas. Diseñar programas de flexibilidad, asignar políticas en cada puesto de trabajo, la cultura de la empresa para generar nuevos hábitos laborables.</p>			
Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación.	25	<p>Identifican al clima organizacional como un agregado de clima organizacional como ude climas psicológicos agregado. Otro concepto es que el clima laboral es un proceso organizacional y sociológico. Una definición última se describe el clima como las actitudes y sentimientos de comportamientos de una organización. El desarrollo del clima es que la personas se desarrollen se sientan muy seguras cuando tengan que asumir riesgos, proponer ideas, hablar libremente de los problemas.</p>			

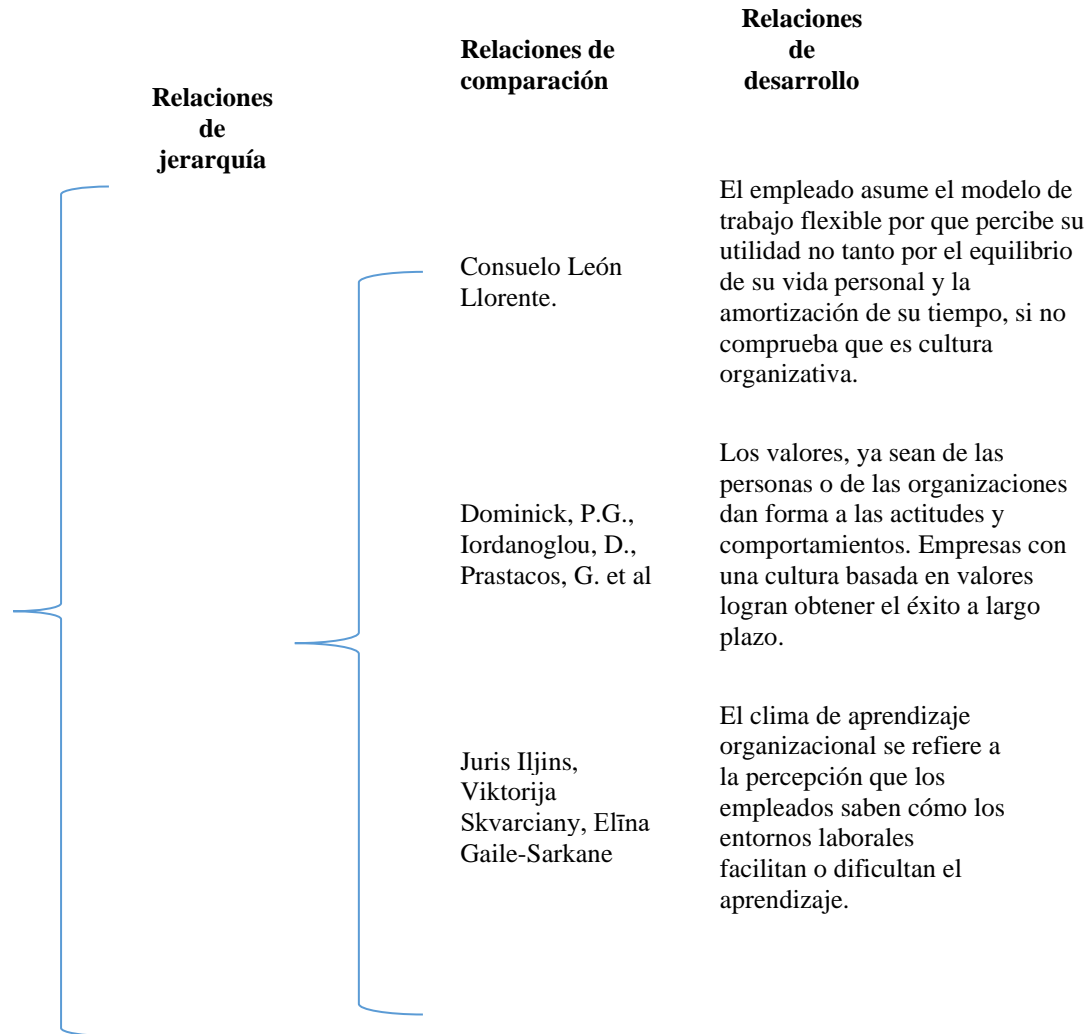
Human resource practices, employee attitudes and small firm performance	26	La satisfacción laboral puede fomentarse mediante la implementación de ciertas prácticas de gestión de recursos humanos. La presencia de prácticas efectivas de reclutamiento y selección, oportunidades de capacitación. Establecer dentro de la organización la evaluación desempeño. La pequeñas empresas tienen pocos beneficios, tienen bajo compromiso y baja satisfacción laboral entonces lo que se necesita es formaliza la gestión, con el fin de mejorar.			Los trabajadores se sienten satisfecho con su trabajo. Por la oportunidad de desarrollar sus habilidades y el sentido de logro. El empleador proporciona un entorno favorable y de apoyo a cambio de lealtad y satisfacción laboral.
Mood and Emotions while Working: Missing Pieces of Job Satisfaction?	27	La satisfacción laboral es una actitud. Las actitudes generalmente se describen como que contienen al menos dos componentes: un componente afectivo (emocional, sentimiento) y un componente cognitivo (creencia, juicio, comparación).			
How do leaders and their teams bring about organizational learning and outcomes?	28				Los resultados destacan el papel fundamental del aprendizaje organizacional para ayudar a determinar los resultados organizacionales

					basados en las partes interesadas. Debido a las preocupaciones del día a día, los equipos y las organizaciones a menudo descuidan las actividades relacionadas con el aprendizaje.
Impact on Organizational Climate through Organizational Culture factors. Case Study of Latvia and Lithuania	29	El clima organizacional según James y James (1989) lo define como un constructo multidimensional que abarca las evaluaciones y el ambiente de trabajo. En este artículo se ha investigado que la cultura organizacional influye mucho el clima y el desarrollo profesional. Los resultados de la investigación confirman la estabilidad y la satisfacción laboral, orientación de equipo, empoderamiento que son factores importantes que influyen en el clima empresarial.			

<p>A practical scale for Multi-Faceted Organizational Health Climate Assessment</p>	<p>30</p>	<p>Las organizaciones saludables han conceptualizado una cultura que promueve la salud mental y física del empleado en torno a la productividad, desempeño, satisfacción y salud de los empleados; además, relacionan una salud negativa con la rotación, estrés laboral y agotamiento.</p>		<p>La investigación busca crear una escala corta, utilizable pero completa para que las organizaciones y los profesionales de la salud ocupacional puedan usar para determinar si se necesitan intervenciones de mejora en el lugar de trabajo.</p>	
---	-----------	---	--	---	--

Anexo 4

Relaciones de jerarquía, relaciones de comparación y relaciones de desarrollo



Grupo de Autores	Nappi, I., de Campos Ribeiro, G. and Cochard, N.	Para generar un buen clima laboral es importante considerar la satisfacción del empleado con su espacio de trabajo, por ello se debe tener en cuenta los siguientes factores: temperatura, iluminación, ruido, etc
Semejanza	Cárdenas, L., Arciniegas, Y.C., & Barrera, M.	El clima Organizacional afecta a los procesos organizacionales y psicológicos e incluye en la productividad, en la satisfacción laboral y en bienestar del colaborador. La variable del clima organizacional son los comportamientos, la estructura de la organización y los procesos organizacionales, cada uno se divide entre otros componentes que interactúan y determinan los resultados esperados. El clima laboral es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y tendencias de motivación laboral.
	Fisher, C	que la satisfacción laboral es una actitud; las actitudes generalmente se describen como que contienen al menos dos componentes: un componente afectivo (emocional, sentimiento) y un componente cognitivo (creencia, juicio, comparación)
	Bourne, H., Jenkins, M. & Parry, E.	Los valores organizacionales tienen relación con el clima organizacional como sociales y culturales.
	Argandoña, Antonio.	Los valores guían la elección y evaluación de nuestras decisiones; por ello guían también nuestras conductas y personalidad. Por ello al tomar una decisión en una Organización, se debe considerar los resultados intrínsecos, extrínsecos y trascendental.

**Clima
Laboral**

Dirk De Clercq & Imanol Belausteguigoitia Rius.	El interés de cada empresa para retener a su empleador es minimizar la rotación, así como para maximizar el compromiso y el esfuerzo de cada individuo dentro de la organización.
Malbašić, I., Rey, C. & Potočan, V.	Los valores organizacionales forman la cultura organizacional, dando "personalidad" a una empresa, pero también se involucran en todos los procesos.
Zweber, Zandra, Henning, Robert, Magley, Vicki	Las organizaciones saludables han conceptualizado una cultura que promueve la salud mental y física del empleado en torno a la productividad, desempeño, satisfacción y salud de los empleados; además, relacionan una salud negativa con la rotación, estrés laboral.
Jae Hyeung Kang a, James G. Matusik b, Tae-Yeol Kim c, J. Mark Phillips	El propósito de esta lectura tiene como tema a estudiar la coexistencia múltiple del clima organizacionales dentro de una organización, y los climas organizacionales juegan un papel importante en el cambio e intensificación de las actitudes y comportamientos individuales del empleado.
Pablo Cardona, Carlos Rey, & Pedro Heras Carmona.	El éxito de las empresas es vencer a la resistencia al cambio es tener objetivos y visión clara todos remando en la misma dirección en la empresa para así tener un buen clima

Grupo de Autores

Haynes, B.,
Suckley, L. and
Nunnington, N

Es importante valorar los factores externos para generar un adecuado ambiente de trabajo y mayor productividad, tales como: calidad del aire, temperatura, iluminación, ruido

Oposición

Suzila Mat Salleh,
Ahmad Suffian
Mohd Zahari, Nur
Shafini Mohd Said

Los empleados están dispuestos a sacrificarse para el bien de la organización, los empleados motivados presentasen un gran compromiso hacia la organización, sentirán menos presión por que aman su trabajo. Los empleados desmotivados contribuirán el ausentismo y desempeñarán mal su trabajo.

Fernando J. Pons
Verdú y José
Ramos López.

El concepto de clima Organizacional ha sido confuso y se ha definido de varias formas son contrarias en cuanto a su naturaleza, otros actores indican que es un agregado de climas psicológicos individuales.

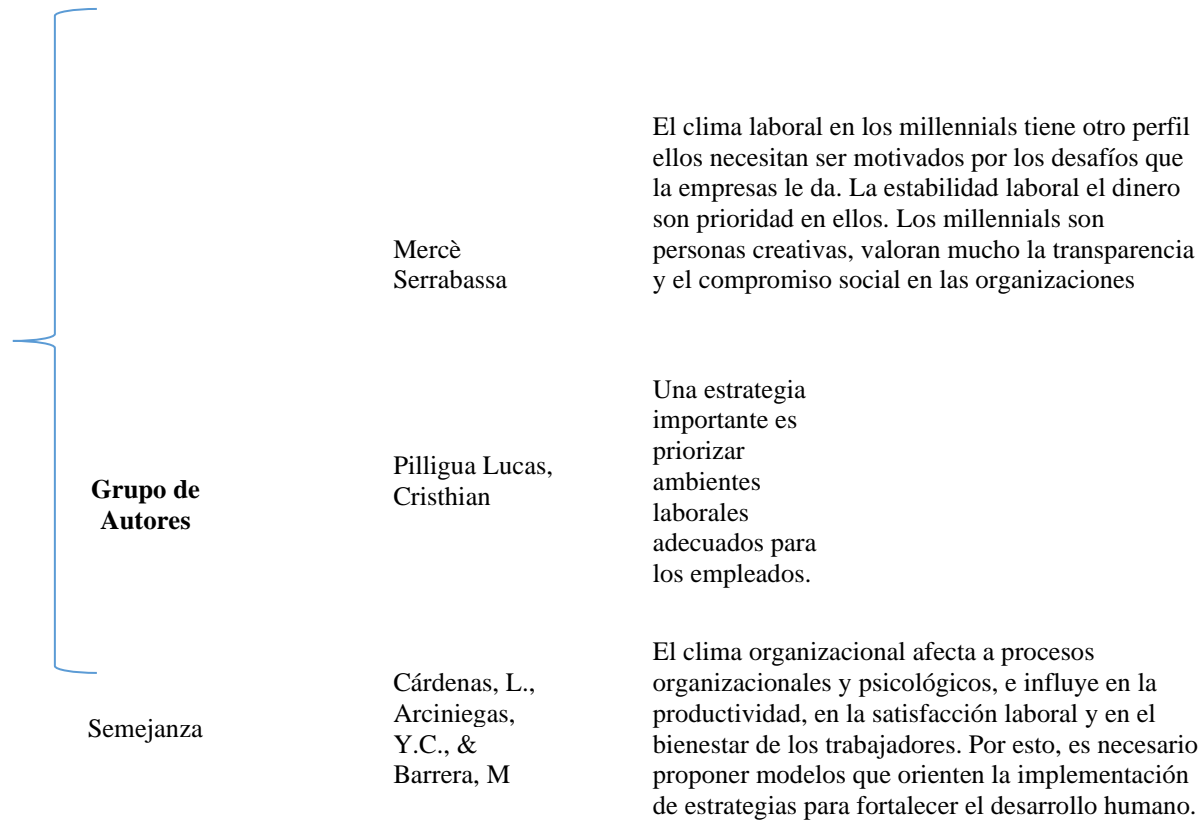
William R.
Lafollete &
Henry P. Sims
Jr.

El clima organizacional como un conjunto de propiedades mensurables del entorno de trabajo e influye la motivación y el sentimiento. Los factores condicionales son el liderazgo, prácticas de gestión y procesos de decisión.

Norma
Placencia
Galindo.

El clima laboral es el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, no influye en la satisfacción personal y en la productividad. El clima organizacional refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo.

Estrategias de Clima Laboral



Grupo de Autores

Mercè Serrabassa

Una de las estrategias de clima laboral que se tiene en las organizaciones son las siguiente. Incorporación del trabajo flexible y la adaptabilidad en los valores organizacionales. Fomentar el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos fijados juntos como equipo. Fomentar el desarrollo profesional y personal. Fortalecer los vínculos entre empresa y trabajador mediante reconocimientos públicos e individuales. Dar oportunidades a todos los colaboradores y potenciar la creatividad y diversidad. Motivarlos más allá de una prestación económica y con claros y tentadores desafíos.

La evaluación de desempeño y las capacitaciones son estrategias desarrollo de la organización hacia el colaborador. Sirve de mucha

Oposición	Garry A. Gelade	ayuda para el desenvolvimiento en sus labores
	Paz Vilchez, J. E., Huamán Moreto, S. A., & Tarrillo Paredes, J	Si se realizan buenas prácticas de Endomarketing, habrá mayor compromiso con la empresa y mayor satisfacción con los colaboradores.
	Dabirian, Amir; Kietzmann, Jan; Diba, Hoda	La marca empleadora como estrategia para atraer y retener talentos en las empresas.
Grupo de Autores	William R. Lafollete & Henry P. Sims Jr.	La medición del clima se realizado a los trabajadores indiquen la situación de trabajo. La respuestas son elementos para identificar dimensiones.
	Norma Placencia Galindo.	Medir el clima organizacional significa medir varios factores relacionados con la percepción de las personas y sus constructo, así como acogerse a varias teorías organizacionales.

Medición de Clima Laboral

Semejanza

J. L. Meliá y J.
M. Peiró

La medición del clima laboral se da mediante cuestionarios, entrevistas. Es necesario que se conformen un grupo experto que validen las preguntas y validen el objetivo a investigar. Se utilizan diversas técnicas e instrumentos cada uno de los cuales debe regirse a normas de investigación científica para obtener información que aportara y optimizara las situaciones y ambientes psicológicos, sociales; etc. Cuando se mide el clima laboral se mide percepciones, emociones sentimientos de las personas que trabajan profesionalmente.

El siguiente estudio se busca desarrollar y medir el clima saludable del empleado para esto se necesita tener la tres facetas organización, supervisión y grupo de trabajo.

Zweber, Zandra,
Henning, Robert,
Magley, Vicki

Unos de los métodos para medir el clima organización es el (PMCO) es una prueba de medición de Clima organizacional que mide la variables, estilos de dirección, crecimiento laboral, modelo organizacional, comunicación, imagen corporativa

Cárdenas, L.,
Arciniegas, Y.C.,
& Barrera, M.

El clima organizacional puede coexistir y estos climas pueden influir conjuntamente en el comportamiento de los empleado, la lectura se enfoca en el nivel de mecanismos que vinculan el clima innovador organizacional, el comportamiento innovador de los empleado, y los efectos moderadores de la organizaciones laborales.

Yaniv Kanat-
Maymon, Maor
Elimelech, Guy
Roth.

Grupo de
Autores

OLAZ, Á

El clima laboral basado en la medición de variables propuestas metodológicas que se plantea para el análisis del proceso laboral.

Oposición

Jae Hyeung Kang a, James G. Matusik; Tae-Yeol Kim; J. Mark Phillips.

Un modelo de medición nosotro la motivación de trabajo bajo la supervisión del supervisor, teniendo como un factor a favor el buen liderazgo.

Gupta, K., Crilly, D., & Greckhamer, T.

Demostrar que existen diversas formas de generar una respuesta positiva como la productividad por parte de los empleados y así generar un bienestar económico para la empresa.

Lai, YQ; Saridakis, G; Johnstone, S.

Para la Mypes las oportunidades de formación y desarrollo son limitadas por lo puede significar que los empleados no estén comprometidos con la organización; aunque también es posible que algunas Mypes estén dispuestas a invertir en sus empleados para mantener la competitividad y reducir la rotación laboral.

Berson, Yair; Da'as, Rima'a; Waldman, David A

Propone diseñar e impulsar el aprendizaje, con procesos en múltiples de niveles en una organización. Por ejemplo, a través de sus visiones, los líderes pueden ayudar a los empleados a aprender los objetivos estratégicos, que a su vez podrían ayudar a fomentar el aprendizaje organizacional

Grupo de Autores

Haynes, B., Suckley, L. and Nunnington

Un ambiente laboral abierto promueve la productividad, ya que se genera un espacio más colaborativo y de trabajo en equipo.

Productividad y Resultados

Semejanza	Suzila Mat Salleh, Ahmad Suffian Mohd Zahari, Nur Shafini Mohd Said	El elemento importante para toda empresa es tener buenos empleados que impulsen confianza y tengan compromiso laboral organizacional que impulsen al trabajador a tener una buena productividad y eficiencia en cualquier otra empresa. El objetivo se puede alcanzar cuando el empleado está comprometido con la empresa. Tener una buena motivación laboral entre los empleados pueden contribuir a un compromiso total de trabajar ya que los empleados se sientan parte de la organización.
	Pilligua Lucas, Cristhian	El clima laboral determina la forma que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción.
Grupo de Autores	Nappi, I., de Campos Ribeiro, G. and Cochard, N.	La satisfacción entre el espacio de trabajo y la productividad varía según el nivel de estrés de los empleados
Oposición	Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., and Benton	Las empresas se han dado cuenta de que el bienestar de los empleados es esencial para un mayor rendimiento e innovación.

Lai,
YQ; Saridakis,
G; Johnstone, S.

Para la Mypes las oportunidades de formación y desarrollo son limitadas por lo puede significar que los empleados no estén comprometidos con la organización; aunque también es posible que algunas Mypes estén dispuestas a invertir en sus empleados para mantener la competitividad y reducir la rotación laboral.