



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

---

---

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ESTUDIO DE CASO DESCRIPTIVO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE  
LA EMPRESA FIAÇÃO E TECELAGEM D CAPI. RONDONÓPOLIS (MT), BRASIL**

**2021**

**Buenos Aires**

**2022**

**ESTUDIO DESCRIPTIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
FIAÇÃO E TECELAGEM D CAPI. RONDONÓPOLIS (MT), BRASIL**

Ludmilla Rodrigues Santos Crivelari

Directora de Tesis: Dra. Isabel Pérez Jáuregui

Buenos Aires

**2022**

## **AGRADECIMIENTOS y DEDICATORIA**

En primer lugar, me gustaría agradecer a Dios por guiarme, iluminarme y darme tranquilidad para seguir adelante con mis objetivos y no desanimarme ante las dificultades.

Le agradezco a mi madre, Deusanita, que a menudo dio de sí misma y renunció a sus sueños para que yo pudiera cumplir los míos. Quiero decir que este logro no es solo mío, sino nuestro. Todo lo que obtuve solo fue posible gracias al amor, apoyo y dedicación que usted siempre tuvo para mí. Siempre me ha enseñado a actuar con respeto, sencillez, dignidad, honestidad y amor hacia los demás. Y gracias a esta dedicación, hemos superado los obstáculos, ganado victorias y dividido las alegrías.

Le agradezco a mi esposo, Carlos Augusto Crivelari, con quien tuve y tendré muchos momentos de felicidad junto a esta persona que la vida ha elegido para ser mi compañero en los buenos y malos momentos. Gracias por su paciencia y comprensión con mi ausencia durante este largo viaje. Por haberme alentado incondicionalmente desde el principio y por alentar siempre mis logros. Su motivación fue decisiva para que este sueño pudiera realizarse.

Agradezco a toda mi familia (abuelos, abuelas, tíos, tías, primos y primas) por el apoyo, la alegría y la confianza que siempre depositan en mí; por los momentos que no estuvimos juntos y supieron entender.

Muchas gracias a mi querida amiga Antonia do Socorro Teixeira de Lima, gracias por todos los momentos que pasamos juntos. Siempre he contado con su apoyo, aliento y amistad. Usted es la persona más decidida e intensa que conozco. Con trabajo duro, la competencia y la ética fue conquistando todos sus objetivos. Estoy muy feliz de ver que algunos de sus sueños se han hecho realidad y quiero tener la oportunidad de estar a tu lado en los próximos logros que seguramente vendrán.

Agradezco a todos los colegas de maestría, que han experimentado momentos de estudio y tensión, como la prueba de calificación, durante este viaje. Por hacer el día a día tan placentero. Fue extremadamente enriquecedor conocer y vivir con cada uno de ustedes. Citando en particular a mis colegas en los trabajos que tuvieron lugar

durante la maestría, Leda y Paulo, que tuvieron paciencia en los momentos de mayor dificultad y por compartir momentos indescriptibles a lo largo de la maestría.

Estoy especialmente agradecido a la profesora Maria Eugenia Córdova, por su atención y aliento, así como por su cuidadosa y minuciosa orientación.

Agradezco a mi directora de Tesis la profesora Dra. Isabel Pérez Jáuregui, y al director de la Maestría, Dr. Horacio E. Cortese, por alentar a los estudiantes y creer en futuros investigadores.

Agradezco a las otras personas que contribuyeron directa o indirectamente a la preparación de este trabajo o que participaron en mi vida, y que, por casualidad, olvidé agradecer.

Es a ustedes a quienes dedico esta tesis, pues hicieron posible este logro.

¡Muchas gracias!

## **PALABRAS ALEGÓRICAS**

“El hombre que no tiene abierto los ojos al misterio, pasará por la vida sin ver nada.”

Albert Einstein

(1879-1955)

## Sumario

<b>AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA.....</b>	<b>3</b>
<b>PALABRAS ALEGÓRICAS.....</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
1.1. PROBLEMA.....	14
1.2 JUSTIFICACIONES.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	17
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
1.4 ESTRUCTURA GENERAL DE LA TESIS Y RESULTADOS ESPERADOS .....	18
<b>2. MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO .....</b>	<b>21</b>
2.1 ORÍGENES DEL CONCEPTO <i>CLIMA ORGANIZACIONAL</i> .....	24
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL. DESARROLLOS SOBRE EL CONCEPTO.....	27
2.2.1 <i>La Transversalidad de los Conceptos del Clima</i> .....	36
2.2.2 <i>La Importancia del Estudio del Clima Organizacional</i> .....	37
2.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	41
2.3.1 <i>Desafíos del Clima Organizacional</i> .....	45
2.3.2 <i>Relaciones entre la calidad de vida laboral y el clima organizacional</i> .....	46
2.3.3 <i>Motivación</i> .....	49
2.3.4 <i>Percepción</i> .....	51
2.3.5 <i>Comunicación</i> .....	52
2.4 LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL .....	54
2.4.1 <i>Clima Versus Cultura Organizacional</i> .....	56
2.5 INVESTIGACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	62
2.5.1 <i>Modelos de investigación de clima organizacional</i> .....	66
2.5.2 <i>Análisis del clima organizacional</i> .....	75
2.6 GESTIÓN DE RRHH.....	76
2.6.1 <i>Gestión de recursos humanos en situación y tiempo real y como comunidad de práctica</i> .....	78
<b>3. MÉTODOLOGIA .....</b>	<b>81</b>
3.1 CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	81
3.2. TIPO DE TRABAJO INVESTIGATIVO .....	82
3.3. VARIABLE Y UNIDAD DE ANÁLISIS. ....	82
3.4. TIPO DE MUESTRA.....	82
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	83
3.6. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS .....	84
<b>4. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>86</b>

4.1. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE LA POBLACIÓN.....	86
4.2. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO SOCIODEMOGRÁFICO EN GENERAL, SIN DISTINCIÓN ENTRE EL SECTOR DE LIDERAZGO Y DE OPERACIONES.....	86
4.3. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.....	89
4.3.1 <i>Vida profesional</i> .....	90
· 4.3.2 <i>Capacitación y Cursos en la Industria Textil</i> .....	90
· 4.3.3 <i>Estructura Organizacional e Incentivos Profesionales</i> .....	91
· 4.3.4 <i>Remuneración</i> .....	92
· 4.3.5 <i>Plan de Carrera</i> .....	93
· 4.3.6 <i>Ambiente de Trabajo</i> .....	94
· 4.3.7 <i>Situación Financiera</i> .....	95
· 4.3.8 <i>Vida Social</i> .....	96
4.3.9 <i>Vida Familiar</i> .....	97
· 4.3.11 <i>Seguridad Pública</i> .....	99
4.3.12 <i>Política y Economía</i> .....	100
4.4 RESULTADOS Y RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZATIVO.....	102
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>103</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXO II .....</b>	<b>121</b>
<b>ANEXO III .....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXO IV .....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXO V .....</b>	<b>131</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Influencia del Clima Organizacional en el Entorno Laboral.....	44
<b>Figura 2</b> - La Cultura Organizacional se refleja en la formación del clima organizacional.....	58
<b>Figura 3</b> - Puestos en la empresa. ....	84
<b>Figura 4</b> - Vida profesional .....	93
<b>Figura 5</b> - Capacitación y Cursos en la Industria Textil.....	94
<b>Figura 6</b> - Estructura Organizacional.....	925
<b>Figura 7</b> - Remuneración.....	936
<b>Figura 8</b> - Plano de Carrera.....	947
<b>Figura 9</b> - Ambiente de Trabajo.....	958
<b>Figura 10</b> - Situación Financiera.....	969
<b>Figura 11</b> - Vida Social .....	100
<b>Figura 12</b> - Vida Familiar .....	981
<b>Figura 13</b> – Vacaciones y Tiempo Libre .....	992
<b>Figura 14</b> - Seguridad Pública .....	1003
<b>Figura 15</b> - Política y Economía .....	1014



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1</b> - Resultados proporcionados por el clima organizacional.....	45
<b>Cuadro 2</b> - Factores que influyen en el clima organizacional.....	47
<b>Cuadro 3</b> - Categorías principales que determinan la calidad de vida laboral.....	54
<b>Cuadro 5</b> - Distinciones entre los conceptos de clima y cultura organizacional.....	66
<b>Cuadro 6</b> - Otros modelos de Investigación de clima organizacional.....	72
<b>Cuadro 7</b> - Comparación entre métodos Investigación del clima organizacional.....	78
<b>Cuadro 8</b> - Departamentos Internos de la Industria.....	98
<b>Cuadro 9</b> - Datos Sociodemográficos.....	102
<b>Cuadro 10</b> – Percepción de los aspectos del clima en la Industria Textil.....	116

## 1. INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la gestión de personas en las organizaciones, surgió en las últimas décadas la necesidad de implementar acciones y utilizar herramientas concretas que mejoren de forma sostenida el clima interno al evidenciarse la importancia que reviste en el logro de los objetivos de trabajadores y organización.

Las empresas han intentado durante años encontrar una solución a los problemas que generan la falta de compromiso, la desmotivación, la dificultad para trabajar en equipo y para comunicarse de manera eficiente, la desconfianza, el miedo y el déficit en materia de liderazgo.

Todo esto impacta directamente no solo al clima organizacional, sino que también genera una cultura del malestar que de sostenerse en el tiempo trae aparejado importantes consecuencias.

Las empresas y organizaciones más grandes del mundo han encontrado en la consideración del bienestar corporativo una herramienta concreta que aporta soluciones sostenibles en el tiempo, las cuales impactan positivamente tanto en los resultados como los ambientes de trabajo y en la transformación de los líderes.

La preocupación por investigar el clima organizacional ha despertado el interés de los investigadores, principalmente debido a la posibilidad de que los resultados indiquen la existencia de una relación directa entre la satisfacción de los empleados y la productividad organizacional.

Rizzati (2002) considera fundamental que el órgano de dirección esté formado en competencias específicas idóneas, facilitando así el mejor desempeño de la gestión de la empresa. La formación y el desarrollo de las personas pueden considerarse los principales recursos de una organización, buscando mejorar la calidad del ambiente de trabajo, teniendo en cuenta que las personas calificadas pueden marcar la diferencia en las organizaciones hacia el logro de los objetivos buscados. En la búsqueda de este diferencial, es necesario realizar un estudio del clima organizacional para orientar un proceso de educación y formación continua, que puede resultar en un desempeño eficiente en los diferentes niveles jerárquicos de una empresa.

Luz (2014) afirma que, debido a la intensa competencia a la que se enfrentan muchas empresas que repercuten negativamente en los resultados económicos, es posible provocar reducciones drásticas en sus programas de personal y despidos voluntarios. Como consecuencia, se puede esperar que los miembros del equipo se sientan inseguros, leales e insatisfechos con la organización.

En este momento de grandes cambios y desafíos a afrontar en las organizaciones, ha habido un creciente interés en la mirada sobre los líderes en esta cuestión, no por casualidad o moda, sino por puro pragmatismo de supervivencia o desarrollo. Lo que hemos visto a diario es que existe una relación directa entre el clima laboral, la productividad, la importancia de la innovación y, por supuesto, uno de los factores relevantes para los accionistas, la rentabilidad. Estamos abordando un territorio altamente complejo y subjetivo donde las personas, sus creencias, valores, comportamientos y relaciones se tornan fundamentales para el éxito o el fracaso de su negocio.

La investigación del clima organizacional tiene como objetivo, en primer lugar, proporcionar el análisis de la organización en relación con su entorno interno, tal como el conjunto de condiciones que caracterizan el estado de compromiso y/o favorabilidad o no de los colaboradores y las demás personas con las que interactúan.

Hoy en día, cobran cada vez más importancia los elementos emocionales e incluso irracionales presentes en la percepción de los colaboradores. Los empresarios han empezado a aceptar que los resultados de la producción de una organización están relacionados con la satisfacción de sus empleados ya que ésta contribuye positiva y/o negativamente para el desempeño de las organizaciones. Por lo tanto, invertir en un buen clima organizacional se ha convertido en un diferencial competitivo.

Si bien las investigaciones sobre el clima organizacional no son una propuesta preparada y terminada de solución para los recursos internos de una empresa, se han convertido en una herramienta valiosa para las organizaciones. Aunque simple en su esencia, la tarea de analizar el clima organizacional es bastante compleja, ya que busca investigar no solo la abstracción, sino también las variables percibidas de forma diferente por las personas que trabajan en el mismo entorno.

Este tipo de investigación es una herramienta de gestión valiosa porque, además de permitir el análisis interno, también puede identificar el nivel de compromiso de los empleados con la organización, proporcionando a través de estrategias y acciones, el crecimiento y el desarrollo de las personas y la máxima productividad y calidad, objetivando superar las metas predefinidas por la gerencia.

El sistema de recompensas puede contribuir favorablemente para el clima organizacional, cuando sus miembros notan que están siendo reconocidos y recompensados por las actividades que manejan, así como la posibilidad de progreso que puedan alcanzar.

Los líderes con dificultad para comunicarse influyen directamente en el clima organizacional y la productividad de su equipo. El liderazgo no siempre está preparado para llevar a cabo sus funciones, por lo que se requieren programas para su desarrollo.

El proyecto de vida laboral, sus metas y valoraciones, es un factor esencial de la subjetividad de los trabajadores. La existencia humana se da cuando estos últimos logran optimizar sus habilidades en un esfuerzo laboral capaz de generar una relación constructiva con la sociedad y autosuficiencia financiera, generando sentido al trabajo, haciéndolo auténtico y representativo de valores ligados al trabajo. (Pérez Jáuregui, 2015).

Muchos instrumentos ofrecen apoyo a las empresas para identificar lo que el cliente demanda y sus impresiones del producto fabricado o servicios ofrecidos. Sin embargo, centrarse solo en estos aspectos no es todo, ya que las necesidades de los clientes pasan por constantes modificaciones, así como los cambios en el entorno externo.

Para que las empresas alcancen la excelencia en calidad y productividad, se deben considerar e innovar varios factores, como la gestión de sus procesos y comunicación, la gestión de las personas, su relación con la sociedad, entre otros.

La comunicación organizacional puede contribuir positiva o negativamente a la existencia de un clima favorable o desfavorable en las organizaciones.

Considerando los recursos humanos de una organización, se puede inferir que varios factores, tanto personales como organizacionales, pueden afectar su

desempeño y motivación, lo que en consecuencia afectará su contribución a los resultados.

En vista de esta situación surge en el campo de los estudios de gestión de personas estudios centrados en la temática planteada.

En este contexto, el liderazgo emerge como un punto importante en las organizaciones, ya que lleva a los subordinados a cumplir los objetivos de la organización. Es a través de sus empleados que una empresa logra los resultados esperados y para evitar perder el enfoque, los líderes deben estar formados y capacitados. El líder tiene el papel de mantener un clima armonioso y motivador dentro de su equipo, creando así un entorno favorable para todos.

Para que una empresa sea rentable, necesita no solo el último hardware y software, sino también considerar a las personas que trabajan allí. Tener un entorno favorable para estas personas es de suma importancia, ya que las personas que están desalineadas o desmotivadas hacia los objetivos de la organización, afectan la rentabilidad de la empresa. Es así que se necesita mantener el clima organizacional favorable, para que las personas se sientan comprometidas y, por lo tanto, contribuyan más a lograr los resultados buscados.

Frente a estos hechos, las organizaciones que pueden mantener un clima organizacional positivo y fomentar la creatividad y la comunicación interna a través de buenas relaciones con sus empleados y también a través de prácticas de compensación, carrera, cultura, clima, liderazgo, capacitación y desarrollo consistentes y modernos, lograrán ventaja sobre sus competencias.

Si bien se observa la influencia del valor humano en la vida de las organizaciones, a menudo no se analiza en profundidad su importancia ya que son fuentes creativas para el proceso de desarrollo y crecimiento organizacional.

El clima organizacional depende en gran medida de las condiciones económicas, la estructura de la cultura organizacional, y brinda oportunidades para la participación personal, la selección del equipo, el liderazgo, la evaluación y la remuneración. Pero, para que la organización logre sus objetivos con buenos resultados, no es suficiente tener recursos, también es necesario que las personas que trabajan en ella sepan cómo administrarlos. Para lograr un buen desempeño en

su puesto, las personas deben tener las competencias suficientes para administrar una empresa y estar satisfechas o motivadas para trabajar.

El mundo globalizado demanda de las organizaciones cada vez más competitividad y eficiencia en el desempeño de sus funciones y la inversión en capital humano se ha convertido en el diferencial de las organizaciones contemporáneas.

Es dentro de estas premisas que este estudio es desarrollado, buscando comprender el entorno interno desde la perspectiva de sus empleados, objetivando la calidad de los productos y la mejora del clima organizacional.

Este estudio se realiza en una empresa familiar en la industria textil, desarrollándose un proceso de análisis tanto cualitativo como cuantitativo de los datos obtenidos.

### **1.1. Problema**

Paulino y Bezerra (2005) afirman que la relación entre el líder y sus seguidores influye fuertemente en el clima de la organización. El logro de puntos positivos proviene de una relación armoniosa entre ambas partes, estimula la participación y la creatividad, aumentando el grado de satisfacción.

Algunas personas nacen o desarrollan determinados aspectos de su personalidad, que con el tiempo les permite obtener reconocimiento como líder.

El concepto de clima organizacional abre una nueva perspectiva que busca profundizar en las necesidades básicas de la vida diaria, como la satisfacción, la ética, la motivación y la claridad organizacional.

La rentabilidad de una empresa depende no solo de las máquinas de última generación, sino también de las personas que trabajan en ella. Tener un entorno favorable para estas personas es de suma importancia, ya que las personas que están desalineadas con los objetivos organizacionales o desmotivadas afectan la rentabilidad de la empresa.

Los líderes cuentan con poder decisivo en las situaciones más diversas, trabajando valores y motivaciones de sus seguidores en una relación de influencia recíproca.

Los cambios constantes afectan a las organizaciones, lo que hace que el liderazgo, el clima organizacional y el desarrollo del liderazgo sean cada vez más importantes.

El clima organizacional es una medida de la percepción de la calidad del entorno de trabajo y uno de los principales factores que influyen en la empresa, siendo responsables de la gestión de personas y la toma de decisiones.

La empresa Fiação e Tecelagem D Capi es una empresa familiar que opera en la industria textil desde 1985, fundada en el estado de Sao Paulo con actualmente 350 empleados distribuidos entre las s del estado de Sao Paulo, Minas Gerais y Mato Grosso. Sus actividades son la fabricación de hilados de algodón, lonas de algodón y embalajes para balas de algodón.

Su misión es generar resultados, dentro de la ética y la legalidad, utilizando estándares éticos.

Su visión es la búsqueda de la excelencia en la calidad y puntualidad en el servicio al cliente y sus valores son la transparencia, la responsabilidad y la ética.

Hoy, el gran desafío de este grupo textil es lograr mantener un buen clima organizacional en todas las unidades. Actualmente, los procesos se dividen entre las sucursales, por lo que cada una forma parte del proceso, teniendo la necesidad de comunicarse constantemente a través de llamadas, correos electrónicos y videollamadas, situación que complejiza las funciones, siendo relevante el establecimiento del mejor clima laboral posible para una adecuada integración entre los diversos lugares y roles a desempeñar que favorezca el crecimiento de la organización.

Por lo tanto, la investigación buscó responder la siguiente pregunta:

*¿Cuáles son los factores centrales del clima organizacional de la empresa Fiação e Tecelagem D CAPI LTDA?*

## **1.2 Justificaciones**

Estudiar el clima organizacional es siempre una tarea desafiante. Involucra personas, procesos y subjetividades en el contexto organizacional. En el caso específico de una empresa brasileña de tejidos, esto se vuelve aún más frecuente. Los rasgos de la cultura brasileña (De Cenzo y otros, 2016) y la cultura organizacional brasileña (Fleury y Fleury, 1993) se mezclan en una combinación de un ambiente competitivo feroz y una baja calificación profesional de los recursos humanos. Esta miscelánea constituye un tema digno de trabajo en el área de RRHH. Esto se debe a que los beneficios de las conclusiones de estos estudios pueden ayudar a los gerentes en sus decisiones y planificación del día a día, mejorando sus habilidades.

Se conoce la importancia del clima organizacional para el desempeño y motivación de los empleados (Araújo y otros, 2017). Pero lo que justifica el estudio en este caso es la peculiaridad en la que se desarrolla, en esta industria concreta insertada en este marco cultural.

La historia de la industria textil tiene mucho que decir sobre la evolución de los medios de producción y la economía en Brasil, es un sector pionero que fue considerado un hito para la industrialización brasileña.

Antes de la colonización, los nativos brasileños adoptaron técnicas artesanales para confeccionar sus prendas. Sin embargo, después de 1500, con el comienzo de la llegada de los portugueses a la Tierra de Santa Cruz, se implementaron nuevos métodos, basados en los utilizados en Europa en ese momento. Durante el reinado de Dom Pedro II, la política brasileña sufrió varias adversidades. En 1844 se decretó Tarifa Alves Branco, con el objetivo de proteger las manufacturas brasileñas. Como resultado, los tipos de aduana se elevaron a alrededor del 30%, lo que provocó un gran descontento en los países europeos. Además, como Brasil siempre ha sido un productor de algodón, el desarrollo económico e industrial se ha intensificado en el país. Así, en el período comprendido entre 1864 y 1914, el número de fábricas en Brasil se multiplicó por diez y el número de trabajadores pasó de 5.000 a aproximadamente 78.000, reforzado posteriormente por la llegada de la máquina de coser eléctrica (Industry Histories, 1997). Como resultado, es inevitable asociar la Revolución Industrial con los avances tecnológicos. Después de todo, la mejora de los equipos, a través de la tecnología de la época, fue responsable de la modernización



de los medios de producción. La industria textil empezó a destacar, generando incluso la industria de la moda, que difunde nuevas prendas y difunde tendencias. Actualmente, la evolución de la tecnología va más allá del contexto mecánico y llega a la ejecución de tareas que antes eran exclusivas del intelecto humano. Con el desarrollo de la inteligencia artificial, las técnicas de aprendizaje automático también se están implementando en el sector textil. Con el paso de los años, la producción de tejidos en telares fue sustituida por máquinas mucho más eficientes, hasta llegar a la actual industria 4.0 (Febratex, 2021).

Por lo tanto, la mejor manera de evaluar la calidad del clima es recopilar información de quienes están en la primera línea del trabajo, especialmente en el caso de los empleados. El instrumento adecuado para la recolección de estos datos es la encuesta de clima organizacional, que debe refinarse con los conceptos teóricos de la literatura actual sobre gestión de recursos humanos.

El trabajo se lleva a cabo en una industria textil privada fundada en 1995. El principal producto ofrecido por la Institución es el hilo hecho de residuos de algodón. En su plan estratégico, la Institución lleva a cabo acciones de responsabilidad social y ambiental, insertándose así en su cultura corporativa. La empresa objetivo de la investigación tiene 221 empleados: 11 en el sector de gestión, 200 en el sector operativo, 6 en el sector comercial y 4 en el sector administrativo financiero.

Por lo tanto, este estudio se justifica por la importancia económica e histórica del sector en Brasil, por la magnitud de las transformaciones tecnológicas en esta industria y por los desafíos que enfrentan los profesionales del área de recursos humanos en la definición e implementación de políticas de RRHH vinculadas a el clima organizacional. Asimismo se legitima como actividad de formación profesional de la tesista en el aprendizaje de gestión de personas en las organizaciones laborales.

### **1.3 Objetivos**

Se presentan el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

### **1.3.1 Objetivo General**

1 – Caracterizar el clima organizacional de la empresa Fiação e Tecelagem D Capi LTDA en sus aspectos centrales y su importancia para la gestión de RRHH de la empresa estudiada.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1 – Determinar las percepciones del personal respecto a los valores que asumen los factores centrales del clima organizacional a través de sus indicadores, basándose en los modelos conceptuales seleccionados

2 –Identificar significaciones de los factores centrales que inciden en el clima organizacional, los resultados positivos y negativos de su presencia sobre el personal

3 - Definir una gestión de RRHH atenta a las características requeridas para generar un clima organizacional alineado al desarrollo de los trabajadores y de la organización.

### **1.4 Estructura general de la Tesis y Resultados esperados**

El concepto de clima organizacional se caracteriza como el ambiente interno de una organización, siendo estudiado en varias instituciones, sean públicas o privadas. El conocimiento, por parte de los responsables de las instituciones, de la percepción de los individuos sobre el clima organizacional, se ha convertido en un parámetro relevante para el sano desarrollo de la organización. Aunque la mayoría de los estudios climáticos empíricos son cuantitativos y favorecen la encuesta por cuestionario, el enfoque cualitativo ha ganado cierta expresión.

El trabajo tiene como objetivo general: caracterizar el clima organizacional de la empresa Fiação e Tecelagem D Capi LTDA en sus aspectos centrales e importancia

para la gestión de RRHH. Y más específicamente: 1) Determinar las percepciones del personal respecto a los valores que asumen los factores centrales del clima organizacional a través de sus indicadores, basándose en los modelos conceptuales seleccionados, 2) identificar significaciones de los factores centrales que inciden en el clima organizacional, los resultados positivos y negativos de su presencia sobre el personal; e ainda, 3) definir una gestión de RRHH a las características para generar un clima alineado organiza al desarrollo de los trabajadores y de la organización

La población de esta investigación son los empleados de Fiação e Tecelagem D'Capi y la muestra de tipo intencional estuvo compuesta por 71 participantes (20,5% del total de la población total).

Se utilizaron instrumentos cualitativos y cuantitativos para realizar la investigación. Cuantitativo de dos formas, primero con una encuesta de datos sociodemográficos y personales, aplicada a los participantes considerando antigüedad en el servicio, función, educación, grupo de edad, y segundo con un cuestionario construido por Carlos Alberto Ferreira Bispo Brasil (2006) basado en modelos de investigación de clima organizacional desarrollado por Litwin y Stringer (1968), Kolb (1986), Sbragia (1983). Es cualitativo con entrevista semiestructurada con el grupo de líderes.

El conjunto de factores propuestos para la evaluación del clima de la industria fue: Vida Profesional, Capacitación y Cursos en la Industria Textil, Estructura Organizacional e Incentivos Profesionales, Compensación, Plan de Carrera, Ambiente Laboral, Situación Financiera, Vida Social, Convivencia Familiar, Vacaciones y Láser, Seguridad Pública, Política y Economía.

Según los datos recogidos, el 67% de los empleados apuntó a un buen clima organizacional y el 33% apuntó a un clima insatisfactorio según la encuesta. A continuación, se sugirieron a la organización varias propuestas de gestión de RRHH para contribuir a la mejora del clima organizacional.

Entre las principales conclusiones se destaca la necesidad de fomentar de forma más eficaz el trabajo en equipo. Los resultados también apuntan a la necesidad de estimular la motivación e invertir en la formación y desarrollo profesional de los profesionales entrevistados.

El principal resultado esperado de este trabajo es poder ayudar a los Gerentes, así como al área de Recursos Humanos de la empresa Fiação e Tecelagem D Capi, a ejercer una influencia positiva en el clima organizacional.

Se espera desarrollar un conocimiento significativo de la formación profesional en Recursos Humanos y generar información pertinente sobre el clima organizacional y sus influencias, para mostrar la relación de estas variables con el éxito empresarial. Se estima comprender la forma en que el profesional en el área de RR.HH. pueda hacer su contribución al desarrollo del clima organizacional.

Dada la centralización del tema de esta tesis, se entiende poder aplicar el mismo método utilizado en esta investigación en otra institución de características organizacionales homogéneas a investigar.

Se espera encontrar con esta encuesta de clima organizacional el nivel de satisfacción de los empleados para comprender mejor los aspectos que les agradan y disgustan, posibilitando un amplio conocimiento sobre el equipo.

El aporte de esta investigación es la información significativa generada sobre el clima organizacional, también identificar la efectividad de la encuesta de clima organizacional y generar un aporte estratégico para resolver posibles problemas de clima organizacional y promover cambios organizacionales consistentes.

La dificultad y limitación para la elaboración de este estudio es la necesidad de preparación de los participantes, para aclarar los conceptos de clima organizacional, investigación de clima organizacional y gestión de personas, con el objetivo de hacerlos más seguros y tranquilos en cuanto a la aplicación de esta herramienta. y así reducir cierta resistencia a participar en la investigación.

## 2. MARCO CONCEPTUAL y TEORICO

Señalamos en este Capítulo aquellos aportes y desarrollos conceptuales y teóricos que permiten construir las bases y referencias orientativas del diseño definido de investigación del caso.

El clima organizacional se conceptualiza a partir del vínculo entre el nivel individual y el nivel organizacional. Las expectativas de los individuos, así como los valores e intereses, se mezclan o convergen con los objetivos, valores y estrategias organizacionales. Payne y Mansfield (1973) afirman que se puede entender el clima, a través de los comportamientos formales e informales de los empleados, y su comprensión es de gran importancia, dado que los empleados insatisfechos contribuyen y se comprometen menos, por lo tanto, generando problemas para el resultado organizacional.

Schneider y Reichers (1990) destacan que el término clima organizacional surgió con Lewin, Lippitt y White en 1939. El clima se consideró como la descripción de sentimientos, actitudes y lo que se entendía sobre los medios de funcionamiento en el lugar de trabajo. El clima se entiende como la percepción que se comparte entre los empleados de una empresa, debido a sus políticas, prácticas y procedimientos. También se refiere a cómo están las cosas en el lugar de trabajo o en otros medios de la organización. El clima es importante, ya que afecta la satisfacción de las personas en el entorno laboral, si la organización no fija la atención sobre esta cuestión puede afectar significativamente su productividad y rentabilidad. El concepto evolucionó en 1972 cuando Schneider y Hall propuso que el clima fuera una función basada en los comportamientos específicos de cada persona y cómo se involucran con los valores, sin olvidar el trabajo y sus necesidades.

Analizando los factores centrales que la literatura vincula con el clima laboral se destaca el liderazgo. Limongi-Franca y Arellano (2002), afirman que la teoría de los rasgos muestra cómo la existencia de ciertos rasgos de personalidad puede ayudar a los líderes en su papel. A pesar de la existencia de factores importantes para el ejercicio del liderazgo- como factores físicos, habilidades y aspectos de la personalidad- no son únicos. Esta teoría propone que el individuo debe nacer con

ciertas características para ser un líder, pero esto no es cierto ya que una persona puede desarrollarse en vista del potencial del ser humano.

Coda (1993) indica que el clima organizacional es un indicador del grado de satisfacción de los miembros de una empresa, con respecto a diferentes aspectos de la cultura o realidad aparente de la organización, tales como: política de recursos humanos, modelo de gestión, misión de la empresa, proceso de comunicación, valoración profesional e identificación con la empresa.

Complementando lo expuesto, Chiavenato (2000) señala que es a través del análisis del clima organizacional interno que se percibe la relación entre los empleados y la empresa. Según sus conclusiones (2003), "el progreso del mundo fue producto de los logros personales de algunos hombres que dominan la historia de la humanidad", debido a estas consideraciones, vale la pena matizar que la caminata de los hombres siempre ha sido guiada por líderes que inspiraran confianza, inteligencia y poder de decisión para finalmente poder liderar con éxito.

Ahora bien, es importante distinguir entre varios conceptos que pueden erróneamente homologarse en su significado. Autoridad formal no es lo mismo que el liderazgo o posición de influencia sobre otros. Sin embargo, un líder puede emerger de la autoridad formal, como señala Maximiano (2002). La organización se basa en su burocracia rígida e intrínseca, a pesar de que el tema de la autoridad formal es inherente a la actividad gerencial, ya que los puestos de liderazgo tienen la responsabilidad de tomar decisiones y tienen grandes responsabilidades. El liderazgo debe guiar acciones e influir en el comportamiento de las personas a su alrededor. El liderazgo también se puede lograr mediante el logro de objetivos al guiar la dirección de los empleados. Los líderes usan el poder que se les otorga, tanto formal como informalmente, para permitir que sus seguidores alcancen sus objetivos establecidos.

Robbins (2008) definió el liderazgo como la capacidad que ciertas personas tienen para influir en un grupo a dirigirse a favor de los objetivos establecidos por la organización, el equipo de trabajo o incluso el líder. Afirma que los líderes pueden surgir dentro de la organización mediante una nominación formal o natural.

Dado que el clima organizacional es una tendencia de cuánto satisface las necesidades de los empleados de la compañía, la encuesta climática puede ser una

forma de medir la efectividad organizacional. Coda (1997) establece que la investigación abarca a todos los empleados que componen la empresa, por lo que se puede medir de manera más efectiva los deseos y opiniones de los empleados de la empresa. La empresa debe establecer un plan de acción, si necesario, para resolver los problemas presentados en la encuesta.

Para Solarte (2009), el clima organizacional parte de la idea de que el hombre vive en entornos dinámicos y complejos, y que las organizaciones están compuestas por personas y grupos que desarrollan comportamientos que afectan a este entorno.

Vinculando el clima laboral al ambiente y sus cambios, Cajo (2012), señala que el clima organizacional está relacionado con el ambiente de trabajo y la forma en que los miembros de la organización lo perciben afecta de alguna manera el comportamiento de las personas, provocando satisfacción o insatisfacción en sus actividades. Como el clima organizacional es una variable que interfiere en el sistema de la organización, resulta en cambios en los procesos de la organización.

Pérez Jáuregui (2009), sostiene que los incentivos secundarios se construyen a partir de ciertos factores externos al individuo. Su propósito es la aceptación y reconocimiento de otros, estímulos económicos e imagen externa en la organización y el contexto en el que opera. Es relevante que las personas se adapten de manera integral a las acciones profesionales, que las confronten con dificultades, integrando los deseos de manera creativa, descubriendo el camino apropiado para sus motivaciones y preocupaciones fundamentales. Una buena adaptación creativa genera equilibrio e integración entre la persona y el mundo, produciendo una buena perspectiva de bienestar y salud. (Pérez Jáuregui, 2015)

Al estudiar el clima organizacional, la organización puede comprender cómo los empleados perciben sus políticas, prácticas y su labor diaria. Hall (1984) señala que cuando se entiende el clima, es posible comprender y tomar medidas para resolver los problemas que ocurren en las organizaciones en función de eventos, condiciones, políticas, prácticas y procesos organizacionales.

Coincidimos con la observación de Bispo (2006) respecto al valor que reviste la investigación del clima organizacional al señalar que es fundamental invertir en investigación climática para construir un lugar cada vez mejor para trabajar. También

es un objetivo y seguro, libre de compromiso con la situación actual, que busca datos reales para ayudar en la gestión de recursos humanos. Asegura que el análisis, el diagnóstico y las sugerencias que proporciona la investigación climática son herramientas valiosas. para una mejora exitosa de la calidad, una mayor productividad y adopción de políticas internas.

Refuerza este concepto, los resultados que Paulino y Bezerra (2005) obtuvieron de los estudios sobre el clima laboral ya que demostraron que la efectividad en la realización de las tareas se debió de manera significativa de las relaciones interpersonales presentes y esa motivación resultó más por recompensas sociales y simbólicas que por razones materiales o económicas.

## **2.1 Orígenes del concepto *clima organizacional***

Se puede decir que fue después de la Segunda Guerra Mundial, durante el Movimiento o la Escuela de Relaciones Humanas, que surgió una cierta preocupación con el clima organizacional, que se abordó no de manera explícita, sino que subyace a las teorías de la época sobre el comportamiento del hombre y condiciones de trabajo.

Según Martins (2008), hasta la década de 1980, pocos autores habían estudiado el clima organizacional. Sin embargo, en la década de 1990, este tema ganó mayor proporción en las instituciones escolares (Toro, 2001), hospitales, instituciones financieras y organizaciones en general (Tamayo, 1999).

Uno de los primeros estudios relacionados con este tema fue realizado por Elton Mayo, en la planta de Western Electric en Hawthorne, donde descubrió que, para la productividad de la organización, uno de los factores extremadamente importantes son las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo y no solo las condiciones físicas y de pago, como se creía anteriormente.

Según Oliveira (1990), otras dos figuras de esa época que merecen destacarse son Roethlisberger y Dickson (1956), por haber narrado las primeras experiencias de la Escuela de Relaciones Humanas, en la obra *Management and the Worker*.



Señalaron, entre otros datos, que los valores y las costumbres del grupo son más importantes para las personas que lo componen que los beneficios pecuniarios, y defendieron la opinión de que el desempeño está positivamente relacionado con la satisfacción laboral.

Otros estudiosos que también contribuyeron significativamente al tema del clima organizacional fueron, según Oliveira (1990), Forehand y Gilmer (1964), en sus estudios sobre variaciones ambientales y comportamiento organizacional, donde se enfocaron en los problemas de conceptualización y medición del clima organizacional, comparando este problema con estudios sobre comportamiento individual realizados en psicología.

También son dignos de mención Pelz y Andrews (1966), en una investigación realizada con 1.311 científicos e ingenieros de 11 organizaciones industriales, gubernamentales y universitarias, con el objetivo de estudiar la influencia de la administración de los laboratorios y el clima organizacional en el desempeño de las personas.

Durante un período de seis años, se evaluó el desempeño técnico, las relaciones laborales y la motivación de científicos e ingenieros de organizaciones universitarias, gubernamentales e industriales, con el propósito de estudiar la relación entre el desempeño de los científicos y la administración de los laboratorios. Para aclarar cada problema o cuestión planteada, los resultados se agruparon en ítems, tales como: libertad, comunicación, diversidad, dedicación, motivación, satisfacción, similitud, creatividad, coordinación y grupo (duración de la vida grupal). Con este estudio, Pelz y Andrews (1966) brindaron información a los administradores, especialmente con intereses científicos, que se preocupan por crear una atmósfera estimulante en el entorno laboral.

Cabe señalar también que los estudios realizados por Litwin y Stringer (1966), basados en la teoría de la motivación humana de McClelland, que identificaron y clasificaron las necesidades sociales básicas de los individuos en tres (realización, afiliación y poder). Llevaron a cabo experimentos en laboratorios, idealizando tres empresas diferentes, para que los directores de cada una de ellas actúen de acuerdo con estas razones sociales.

Los resultados señalan que cada una de las organizaciones muestra diferencias en términos de satisfacción y desempeño en las tres situaciones diferentes, lo que llevó a los investigadores a concluir que el clima organizacional se puede crear de diferentes maneras, de acuerdo con el estilo de liderazgo impuesto por los gestores, causando una grande influencia en el comportamiento y el desempeño de las personas y en la salud de la organización.

Saldanha se centra en el tema tratándolo por la atmósfera organizacional. Su artículo advirtió sobre la importancia del bienestar psicológico de los individuos dentro de las organizaciones y el papel de la psicología organizacional en este proceso. También destacó la importancia de "desarrollar estrategias que permitan un entorno organizacional saludable" para las instituciones que tienen como objetivo promover su desarrollo organizacional.

Los estudios realizados por Souza, al comparar el clima organizacional de una empresa privada, una agencia pública y una universidad, tenían como objetivo demostrar la utilidad de la escala KOLB (1971), en el diagnóstico del clima, y reportar algunas aplicaciones hechas a la realidad brasileña.

Investigando esta temática, se ha llevado a cabo la búsqueda de antecedentes de otros estudios, tanto en Brasil como en el extranjero, mereciendo una mención especial, ya que son estudios sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior, los trabajos de Amboni (1986), a través de los cuales se analizó el patrón de relación entre las variables independientes, los estilos de liderazgo y los tipos de comunicación en relación a la variable dependiente clima organizacional en los diversos centros y departamentos docentes de la Universidad Federal de Santa Catarina.

Los estudios de Rizzatti (1995) analizan los factores significativos del clima organizacional en la Universidad Federal de Santa Catarina, en la percepción de sus empleados. El trabajo realizado por Salgado Neto (2001), cuyo objetivo era construir un modelo de análisis para el estudio del clima organizacional de la Universidad del Estado de Maranhão, y, más recientemente, el trabajo de Rizzatti (2002), cuyo objetivo era estudiar los componentes organizacionales y sus indicadores respectivos, para componer categorías de análisis de clima organizacional en universidades federales.

## 2.2 Clima organizacional. Desarrollos sobre el concepto

Varios autores conceptualizaron el clima organizacional. El clima organizacional se refiere a lo que los empleados creen que existe y lo que está sucediendo en el entorno de la organización en cualquier momento dado, siendo, por lo tanto, la caracterización de la imagen de las personas de los dos aspectos o rasgos principales vigentes (Coda, 1998).

El primer análisis sistemático clasificado como *clima organizacional* es realizado por Argyris (1960), en el que concluye que las organizaciones necesitan crear un entorno interpersonal de confianza mutua, apertura y bajo nivel de amenaza. Según Schneider (1975), ese concepto debería referirse más a un área de investigación que a una unidad de análisis específica o un conjunto particular de dimensiones. Kolb, Rubin y McIntyre (1978) también identifican otros aspectos relacionados, como cumplimiento, estándares, recompensas, responsabilidad, apoyo, claridad y calidez.

Para Luz (2007), el clima organizacional es el reflejo del estado de ánimo o grado de satisfacción de los empleados de una empresa en un momento dado. Luz (2007, p.13) define el clima organizacional como “la atmósfera psicológica que rodea la relación entre la empresa y sus empleados en un momento dado”. También enfatiza que es importante resaltar el factor tiempo en el concepto, ya que el clima organizacional es inestable, de acuerdo con la influencia de algunas variables.

Refiriéndose a otros aspectos del clima, Toledo y Milioni (1986) afirman que el clima organizacional es el conjunto de valores formales e informales, actitudes y patrones de comportamiento que existen en una organización, concepto que se combina con la cultura de la organización.

También asociando el tema con la actividad de investigación, Zago (2000) señala que el estudio del clima organizacional es un mecanismo indispensable para que los líderes detecten posibles anomalías en la esfera organizacional, generando información para el análisis de causas y efectos.

Vinculando el estudio del clima con la función de percibir, Colossi (1991) afirma que el clima organizacional se compone de las impresiones o percepciones generales de los empleados sobre la organización y su entorno de trabajo, revelando tanto su pensamiento como sus reacciones a los atributos y características específicos de la organización, reflejos de sus valores. Pueden estudiarse a través de factores como políticas internas, sistemas, procesos, normas y procedimientos utilizados por la organización, conociendo el conjunto de percepciones de los empleados en general.

Souza (1978) entiende el clima organizacional como un fenómeno resultante de la interacción de elementos culturales. Al ser un fenómeno que resulta del juego de variables culturales y, por lo tanto, se debe a la mayor o menor permisividad de los preceptos y a la mayor o menor demanda tecnológica.

Por lo tanto, el clima organizacional afecta directamente al entorno, la cultura y la atmósfera organizacional, lo que lo convierte en un concepto fundamental para describir los sentimientos de las personas en las organizaciones a las que están directamente vinculados.

Reforzando la idea de complementareidad entre clima y cultura, Schneider atribuye al clima las indicaciones de las empresas a sus empleados sobre lo que es relevante para su efectividad. (En Oliveira, 1995, p.21)

Para Fleury (2002) el clima organizacional se refiere a la percepción de las personas respecto a la organización en la que trabajan, percepción que puede ser influenciada por factores de coyuntura tanto internos y externos a la organización. La idea de clima organizacional se refiere a la noción de clima climático y retrata un estado momentáneo de la organización. Al igual que la opinión pública, el clima puede cambiar ante las novedades comunicadas, un evento o un rumor. (p.291).

Centrándose en la figura de los líderes y su influencia sobre el clima laboral, Vaterkemper (2007) afirma que los gerentes pueden influir en la motivación de sus empleados valorando a sus empleados y reconociendo sus progresos, alentándolos a tomar iniciativas, ofreciéndoles incentivos, delegando autoridad y haciendo evaluaciones. Amboni (1986) refuerza esta afirmación cuando señala que el clima organizacional, además de mostrar las necesidades de las personas en su entorno de trabajo, es un concepto importante lo cual el gerente puede usar porque es a través

de la creación de un clima organizacional favorable que el gerente puede controlar las motivaciones de su equipo de trabajo. El desempeño organizacional puede mejorarse creando un clima que satisfaga las necesidades de los empleados de la compañía mientras canaliza sus comportamientos con motivaciones para que lleguen a los objetivos de la organización.

Y respecto a la importancia de lo contrario, la desmotivación, Warmling (2010) señala que los empleados desmotivados usan un pequeño porcentaje de su capacidad productiva, realizan sus funciones sin la debida atención, lo que genera un desperdicio de costos.

Otro importante teórico acerca de la gestión de RRHH, Robbins (2002), indica que la motivación es el proceso causante de la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos para alcanzar un determinado objetivo. Preguntarse por las expectativas de los empleados justifican la realización de una investigación para diagnosticar las principales fallas dentro de los sectores internos de la organización, así como el grado de insatisfacción en empleados de la industria registrando esos datos para un análisis futuro de la Gestión del Clima Organizacional. Según ese autor, parece más probable que los empleados satisfechos hablen bien de la organización, para ayudar a los demás a superar las expectativas con relación a su trabajo. (p.151)

Para Kahale (2002), los ejecutivos deben resaltarle a sus empleados la importancia de visualizar la realidad interna de la compañía como una condición básica para lograr los estándares deseados de excelencia. El autor argumenta que la investigación puede ayudar a la compañía a llevar a cabo acciones tales como: potenciar las hélices al evaluar las fortalezas de la compañía, guiar programas de capacitación específicos con la identificación de puntos críticos y obtener la sinergia de empleados y líderes. Además del apoyo de los ejecutivos y la definición de las acciones que deberían desencadenarse a partir del análisis de los resultados, la investigación también debe discutirse abiertamente en la organización, porque, de esta manera, pueden aparecer nuevas mejoras, advirtiendo que la mayor riqueza hoy en día, para las empresas que enfrentan la competencia en un mercado globalizado, son las personas. Los clientes internos deben estar motivados, contentos y orgullosos de los valores compartidos con la organización.

Para Ferreira, Fortuna y Tachizawa (2006), el clima interno se utiliza como combustible para mejorar o no los resultados comerciales de la empresa. De esta manera, es importante que la empresa sea consciente de cómo está el clima en el entorno laboral y para eso, se utiliza la investigación del clima, que es una herramienta estadística y de calidad utilizada para medir y determinar el grado de satisfacción de los empleados de la empresa, con el fin de proporcionar información sobre la actitud de sus empleados hacia la corporación, sus perspectivas e integración en un contexto dado. Esta herramienta se usa generalmente en grandes empresas que no pueden detectar distorsiones sectoriales y departamentales, debido a su tamaño, y que pueden afectar su desempeño organizacional.

La investigación del clima organizacional debe abordar la comprensión de la misión, creencias y valores, jefe y liderazgo, relaciones interpersonales y salarios y beneficios. En la organización, es importante que el clima sea satisfactorio, ya que la satisfacción laboral es un factor indispensable que determina el comportamiento de los empleados.

Para Schneider y White (2004), tres son las principales fuentes para el desarrollo del clima organizacional dentro de una empresa:

- Exposición de las personas a las mismas características estructurales objetivas;
- Políticas y prácticas en el proceso de reclutamiento y selección, retención y orientación laboral. que dan origen a un conjunto homogéneo de personas dentro de la organización, y
- Obras sociales, que generan el entendimiento compartido entre las personas.

Advertimos que al asociar el concepto con la teoría organizacional que lo sustenta, las empresas adoptan acciones sustentables en sus prácticas de gestión. El análisis del clima organizacional es un proceso importante porque la realidad que imaginan los gerentes puede diferir de la percibida por los empleados, ya que cada uno tiene una percepción definida por sus propias actitudes y expectativas. En tal sentido, el comportamiento humano individual varía según la regla general y esta variación está condicionada por la tensión entre la autopercepción y el entorno

psicológico en el que está inserto el individuo, como señalan Ashkanasay, Wilderon y Peterson (2000).

Significativo desarrollo teórico y de investigación aporta Toro (1920) sobre el tema. Afirmando que el clima organizacional es una forma de representar lo que los empleados de la compañía piensan de su trabajo diario, la estructuración inadecuada del sistema de compensación de la compañía, las fallas en la nómina o los problemas con el punto electrónico afectan en gran medida el clima de la compañía. Los empleados pueden encontrar que la empresa no les presta la debida atención. Además, pueden tener problemas menores que pueden afectar a los empleados de la organización.

Los autores Schneider y Reichers (1990), definen al clima organizacional como la percepción común de "la cosa tal como es", implicando percepciones formales e informales de las políticas, prácticas y procedimientos de la organización. El clima es un concepto central indicativo de los objetivos de la organización y los medios apropiados para alcanzar el objetivo. (p.22).

Al estudiar el clima, la empresa puede comprender cómo sus empleados perciben sus prácticas y su trabajo diario. Hall (1988) señala que cuando se entiende el clima, es posible comprender y tomar medidas para resolver los problemas que ocurren en la organización con base en eventos, condiciones, políticas, prácticas y procesos organizacionales.

El clima organizacional se conceptualiza como el vínculo entre el nivel individual y el nivel organizacional, es decir, las expectativas de los individuos, así como los valores e intereses, se mezclan o convergen con los objetivos, valores y estrategias organizacionales. Payne y Mansfield (1973) sostienen que el clima puede entenderse a través de los comportamientos formales e informales de los empleados, y su comprensión es de gran importancia, ya que los empleados insatisfechos contribuyen y generan menos problemas generadores para el resultado organizacional.

En opinión de Ribeiro (1996) el clima organizacional es un fenómeno resultante de la interacción de factores culturales. Un énfasis excesivo en la tecnología conduce a un clima deshumanizante; la presión de las normas crea ansiedad. La aceptación de los afectos y emociones, sin descuidar los preceptos y el trabajo, conduce a climas

de tranquilidad y confianza. Y dado que cada uno de los tres elementos culturales se compone de varios componentes, existen innumerables combinaciones posibles entre ellos, creando climas de mayor o menor rigidez, satisfacción y emotividad. (pág. 45).

El concepto de clima organizacional implica una imagen más amplia y flexible de la influencia ambiental en la motivación. El clima organizacional, en el argumento de Chiavenato (1989) es la calidad o propiedad del entorno organizacional percibido o experimentado por los miembros de la organización, influyendo en su comportamiento (p. 55).

En síntesis, basándonos en lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que el clima organizacional es comparable al grado de satisfacción de los participantes de una organización relacionada con: políticas de recursos humanos, modelo de gestión, misión de la organización, proceso de comunicación, valoración profesional e identificación con la empresa.

También se puede decir que el clima es la percepción colectiva que las personas tienen de la organización, a través de la experimentación de prácticas, políticas, estructura, procesos y sistemas, y la consiguiente reacción a esta percepción.

Se cree que la motivación está directamente relacionada con la satisfacción de la necesidad de un individuo, y la motivación y la satisfacción se influyen entre sí. Gellerman (1976), explica que la motivación está relacionada con el significado y el carácter del trabajo en sí mismo, puede entenderse como una energía directa o intrínseca. Mientras que la satisfacción es como una energía indirecta y extrínseca, relacionada con factores como el salario, el reconocimiento y otras variables que deben cumplirse. En resumen, la motivación es algo que proviene de un motivo, una necesidad que induce una determinada acción, y la satisfacción es el cumplimiento de esa necesidad.

La motivación impulsa a los empleados a buscar con mayor vigor y determinación los resultados esperados por la empresa. Se cree que los empleados motivados adhieren a los objetivos propuestos por la empresa y se esfuerzan por alcanzarlos.



Esta es la razón por la cual es importante que las empresas proporcionen condiciones que motiven a sus empleados, pero asegurarse de que haya tal motivación no es una tarea fácil ya que cada individuo tiene su propio factor motivador.

En toda la organización existe una relación entre las personas y de las personas con otras organizaciones, por lo que están continuamente involucrados en el proceso de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un cierto equilibrio individual y organizacional.

El clima organizacional está estrechamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando existe una alta motivación entre los participantes, tiende a ser bueno por lo que proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando hay poca motivación entre los miembros debido a la frustración o las barreras para satisfacer las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a ser pobre. Se caracteriza por ser malo cuando hay: desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, inconformidad, agresión y agitación.

El concepto de clima organizacional se revela por la influencia ambiental en la motivación de los participantes y, por lo tanto, la calidad o propiedad del entorno organizacional es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento.

Las organizaciones deben mantener el índice de motivación de sus empleados lo más alto posible para que este valor se convierta en uno de sus indicadores de resultados. Según Bittencourt (2008, p. 136), este factor se ha convertido en el agente central para contribuir al proyecto personal de vida y felicidad de sus empleados, el desafío es invertir en un clima organizacional positivo y saludable, para que se produzcan resultados cualitativos y cuantitativos.

Por lo tanto, se puede ver que la contextualización se refiere exclusivamente al entorno interno de una organización. Para evaluarlo, consideramos el liderazgo en la organización, la motivación para el trabajo, las posibilidades de crecimiento profesional, en resumen, la satisfacción e insatisfacción de los empleados.

El clima organizacional no puede ser creado de modo artificial por la organización, sino que debe estar sustentado en una serie de factores latentes que

no son fácilmente observables: la cultura, el uso y las costumbres, el ambiente de trabajo y la forma en que los líderes interactúan entre sí y tratan a cada empleado.

La encuesta de clima organizacional permite a los líderes y a la compañía conocer los elementos que impactan el comportamiento de las personas en la organización, permitiendo así la mejora del clima organizacional. Como esta investigación debe aplicarse cíclicamente, el resultado de los diagnósticos debe desencadenar acciones que busquen la mejora continua del clima organizacional.

El análisis del clima organizacional es necesario para que los gerentes puedan desarrollar sus actividades a fin de tener en cuenta el comportamiento de las personas en el trabajo. Esto solo será posible cuando estén convencidos y conscientes de la importancia de sus recursos humanos y el clima de sus organizaciones. Considerando el clima organizacional como un conjunto de características que describen las percepciones de los miembros de una institución, teniendo en cuenta un conjunto de factores, valores o actitudes que afectan las relaciones de las personas, el estudio del clima organizacional es un instrumento utilizado para aumentar el desempeño de las organizaciones.

El especialista en gestión de RRHH Chiavenato (1994) asegura que el clima organizacional se refiere al entorno interno que existe entre los participantes de una empresa, está estrechamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes siendo que las motivaciones o necesidades básicas representan comportamientos potenciales. A su vez, el hecho que estos motivos sean provocados o no depende de la situación real o del entorno tal como se percibe. Las propiedades del entorno rodean a cada individuo y sirven para estimular o provocar ciertos motivos. Los cambios en el entorno percibido darán lugar a cambios en el patrón de motivación desencadenado. (pág.523)

También según este autor (1994), una vez creado el clima organizacional llega a tener una poderosa influencia en la motivación, en el desempeño laboral y la satisfacción del puesto. El nivel de éxito o fracaso empresarial puede influir en el clima organizacional. Este esquema se presenta en la Tabla 1 a continuación. (pág.524).

Vinculando clima laboral con cultura organizacional, Luck (2010) conceptualiza el clima organizacional como un fenómeno resultante de la interacción de elementos

culturales, como creencias, ideologías y pensamientos. El autor señala que estas percepciones se derivan de elementos culturales, como los valores, políticas, tradiciones, estilos gerenciales, comportamientos, expresiones de las personas involucradas en el proceso, y que también resultan del conjunto de instrumentos, conocimiento y procesos operativos de la organización.

Ribeiro (2006) define el clima organizacional como una "herramienta administrativa, parte del Sistema de Calidad, utilizada para medir y determinar el grado de satisfacción de los empleados directos de la empresa en relación con ciertas variables"(p. 45).

Explicitados estos desarrollos acerca del concepto central en estudio, se observa consenso entre los investigadores sobre que la conceptualización del fenómeno se refiere a la percepción colectiva que los empleados tienen sobre el ambiente de trabajo. En resumen, el clima organizacional puede entenderse como el resultado de cada cultura adoptada por las organizaciones.

Es atendible la observación que Puente-Palacios (2002) realiza al respecto,, el concepto de clima organizacional aún es inexacto, a pesar de ser un tema de gran interés para los teóricos del comportamiento humano, especialmente dentro de las organizaciones, destacando la aproximación que hacen Schneider y Reichers (1983), acerca de la concepción del clima organizacional como "resultado de un conjunto de características objetivas de la organización que influyen en las actitudes, valores y percepciones de las personas que lo integran".(pág.96). Así, el clima organizacional surge de la interacción de las personas, dentro de aspectos tales como división jerárquica, centralidad, tipo de tecnología y reglas de control de comportamiento.

Para Toro (2001), el clima organizacional se caracteriza por una serie de percepciones que se comparten entre los miembros de una organización y que se desarrollan a través de sus relaciones con políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.

En la misma línea de pensamiento, Martins (2008) argumenta que el clima organizacional es el conjunto de percepciones sobre varios aspectos de la organización, como la comunicación, la orientación de la tarea, la presión laboral, la claridad de la tarea, el control, la innovación, la comodidad física, el apoyo de

supervisión, recompensa, orientación a la tarea y participación. Agrega que no debe confundirse el concepto de clima organizacional con el concepto de clima psicológico. Este hecho condujo a un aumento en las investigaciones y reflexiones de los investigadores. Para el autor, estos estudios concluyeron que el clima organizacional está formado por elementos cognitivos, mientras que el clima psicológico está constituido por elementos afectivos.

Interesa para nuestro estudio la conceptualización que Freitas (1997) realiza acerca de los efectos de un clima organizacional armonioso al considerar aspectos de diversa índole y significación tanto para el trabajador como para la empresa. Entre ellos se destacan: retención de talentos; capacitación en sintonía con los objetivos de la empresa, generando resultados positivos; mejora en la comunicación interna de la empresa entre empleados y clientes; mayor compromiso de los empleados con la empresa (se sienten responsables de ello); alta productividad; optimización del estilo de gestión / liderazgo; integración / unión; credibilidad; disminución de la tasa de enfermedades psicosomáticas; sentimiento de apreciación; fuerte rescate de la imagen de la empresa; reducción de la insatisfacción con los salarios; y beneficios, recompensas y resultados.

Encarando ahora la significación que el concepto reviste en investigaciones organizacionales Bergamini y Coda (1997), sostiene que a través de su estudio es posible saber cómo se sienten las personas en la organización y cómo reaccionan ante los procesos de cambio. El clima afecta la calidad de vida, el rendimiento, la satisfacción laboral y el nivel de compromiso.

### 2.2.1 La Transversalidad de los Conceptos del Clima

Se ha mencionado anteriormente que varios autores tratan el clima de una manera asociada con el tema de la cultura. En este punto especificaremos varias cuestiones para su distinción.

Luz (2007) describe que existen al menos tres palabras clave, que casi siempre están presentes en los conceptos de varios autores:

Satisfacción (de los empleados) – es la palabra más referida; demuestra el estrecho vínculo entre el clima organizacional y el grado de satisfacción de los empleados.

Percepción (de los empleados) – de los diversos aspectos que influyen en los clientes internos, ya sea positiva o negativamente. Luz dice (2007) que: “cuando los empleados perciben positivamente a la empresa, el clima de esta empresa tiende a ser bueno; al paso que, si lo perciben negativamente, el clima tiende a ser malo”. (pág. 13).

Cultura (organizacional) – término utilizado a menudo como sinónimo de clima organizacional para algunos autores. Para Luz (2007) esto se debe a que existe una gran influencia de la cultura en el clima de una organización. "Son caras de la misma moneda, son preguntas complementarias". (pág. 14).

### 2.2.2 La Importancia del Estudio del Clima Organizacional

Según Stadykoski y Stefano (2008), la Gestión del Clima Laboral es importante como referencia para la Planificación Estratégica de una organización, y no se puede realizar con base en la intuición, sino en los criterios enumerados por Kanaane (1995):

Las interacciones sociales, expectativas y necesidades reflejan los deseos de los trabajadores, marcando este segmento. Cuando es posible crear este clima, que permite satisfacer las necesidades de los participantes canalizando sus comportamientos motivados hacia el logro de los objetivos de la organización, existe un clima propicio para aumentar su efectividad (p. 2).

Según Valeriano, Talamini y Oliveira (2011), la importancia del clima organizacional radica en la valorización de los recursos humanos, donde la empresa que más valora a sus empleados y mantiene un clima organizacional favorable, tiende a destacarse en el mercado, ya que presenta un mejor desempeño. Los autores también consideran que, hoy, para que una empresa sobreviva, es esencial invertir en recursos humanos, porque los empleados motivados, entusiastas y valorados tienen un sentido de reconocimiento profesional, que es el principal diferencial de una organización (Valeriano; Talamini; Oliveira, 2011).

Para Warmling (2010), las organizaciones deben identificar variables negativas, que deben mejorarse, y variables positivas, para intensificarse. Antes de la implementación, el proceso de cambio debe ser estudiado y planificado. El autor cita algunas variables que pueden usarse para la mejora del clima posterior a la encuesta: capacitación del personal, evaluación del desempeño, programa de recompensas y beneficios, trabajo en equipo, imposición de disciplina y mayor comunicación.

Por lo tanto, la identificación del clima organizacional permite que se lleve a cabo las intervenciones necesarias para mejorar el ambiente de trabajo, haciendo que el clima organizacional sea favorable.

En los estudios de Menezes et al. (2009) se señala que Gilmer (1964) identifica el clima organizacional como una calidad relativamente duradera del entorno interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, influye en sus conductas y puede describirse en términos de evaluar un conjunto particular de características organizacionales. (pag. 307)

Por lo tanto, para los autores es necesario evaluar todas las características de la empresa para identificar cómo los empleados perciben su estructura organizacional, a fin de conocer el clima organizacional existente.

Para evitar la rotación de personal y mejorar la productividad, los gerentes sienten la necesidad de ofrecer a sus empleados mejores condiciones de trabajo, no solo buenos salarios. Las organizaciones están invirtiendo cada vez más para proporcionar un entorno innovador que busque eficiencia, estimule la creatividad y ofrezca una mejor calidad de vida a su capital humano (Silva; Dornelas; Santos, 2008).

En este contexto, se demuestra que las empresas están invirtiendo más en la valoración y el bienestar de sus empleados, y tomando conciencia de que los recursos humanos de la empresa merecen una atención especial, puesto que son ellos los que hacen que la organización sea productiva.

En sus investigaciones, Silva, Dornelas y Santos (2008) descubren que es inherente a la organización mantener la satisfacción con énfasis en la motivación de sus empleados, así como tener gerentes enfocados en participar en programas de capacitación, condiciones de trabajo y los beneficios e incentivos ofrecidos. Los autores concluyeron que solo a través de una investigación para identificar y evaluar el clima organizacional existente, es posible conocer las necesidades de los empleados y así proponer estrategias y acciones que puedan mantener un clima organizacional favorable que haga que la empresa sea eficiente y productiva.

Para Silva, Dornelas y Santos (2008) el aumento de la productividad se debe a un clima organizacional en el que los empleados son valorados, se sienten más motivados y ésto se refleja en la calidad total del trabajo realizado (p. 263).

Vieira e Vieira (2004) enumeran una serie de motivos que hacen que la investigación del clima organizacional en una empresa sea importante. Entre ellos están:

- a) Puede afectar positiva o negativamente el comportamiento de las personas;
- b) Puede ser decisivo en la capacidad de la organización para atraer y retener talento;
- c) Es un indicador importante de satisfacción de los miembros de la empresa;
- d) Permite identificar el origen de los problemas ya detectados, permitiendo una intervención correctiva;
- e) Permite delinear estrategias y acciones según la realidad.

Bispo (2006) demuestra en sus estudios los comportamientos demostrados por los recursos humanos en un clima organizacional favorable y desfavorable, destacando también el intermedio. Y cree que en el clima favorable todos se benefician de él, los clientes, los empleados y la propia empresa.

Desfavorable	Intermedio	Favorable
Frustración	Indiferencia	Satisfacción
Desmotivación	Apatía	Motivación
Falta de integración empresa/ empleados	Baja integración empresa/ empleados	Alta integración empresa/ empleados
Falta de credibilidad mutua empresa/ empleados	Baja credibilidad mutua empresa/ empleado	Alta credibilidad mutua empresa/ empleados
Falta de retención de talento	Baja retención de talento	Alta retención de talento
Improductividad	Baja productividad	Alta productividad
Poca adaptación al cambio	Adaptación al cambio medio	Mayor adaptación al cambio
Alta rotación	Rotación media	Baja rotación
Alto ausentismo	Ausentismo medio	Bajo ausentismo
Poca dedicación	Dedicación media	Alta dedicación
Compromiso bajo	Compromiso medio	Compromiso bajo
Cientes insatisfechos	Cientes indiferentes	Cientes satisfechos
Escasas acciones de entrenamiento	Entrenamiento medio	Entrenamiento intensivo
Falta de participación empresarial	Baja participación en los negocios	Alta participación en los negocios
Aumento de enfermedades psicosomáticas	Presencia de algunas enfermedades psicosomáticas	Escasa presencia de enfermedades psicosomáticas
Fracaso empresarial	Estancamiento de negocios	Éxito empresarial

**Cuadro 1 – CLIMA ORGANIZACIONAL**

*Fuente:* Elaboración conceptual del tesista en base a Bispo (2006). Un nuevo modelo para la investigación del clima organizacional. *Production*, 16, 258-273.p. 259.



Por lo tanto, de acuerdo con los resultados proporcionados por el clima organizacional presentado por Bispo (2006), un clima organizacional favorable es responsable del éxito de la empresa, ya que favorece la productividad, incluida la reducción del absentismo laboral y las ausencias debido a enfermedades psicosomáticas.

Los empleados satisfechos y felices proporcionan un entorno saludable y motivador, y este entorno infecta a los clientes y da como resultado el éxito de la empresa.

Del mismo modo, cuando el entorno es desagradable y desmotivador, con falta de integración del equipo, la empresa tiende a sufrir falta de compromiso, falta de respeto entre los miembros, rotación de empleados, mala comunicación, entre otros, lo que genera grandes problemas y costos para el negocio.

### **2.3. Factores que influyen en el Clima Organizacional**

Dado lo anteriormente desarrollado, se puede decir que el clima organizacional está relacionado con el entorno interno y la forma en que es percibido por los empleados, dependiendo de la forma en que cada individuo interactúa y se inserta en el entorno, haciéndolo favorable o desfavorable. Lima y Albano (2002) enumeran varios tipos de climas organizacionales clasificados por Edela en 1978: clima inhumano, tenso o tranquilo y de confianza. Un clima es inhumano cuando a la tecnología se le da demasiada importancia, donde existe una fuerte presión para cumplir con normas rígidas y burocráticas en las que los resultados pueden conducir al castigo y / o despido, mientras que en el clima de tranquilidad y confianza, hay una aceptación del afecto, sin descuidar los preceptos y trabajo (p. 34).

Vieira y Vieira (2004, en Bolzan y otros, 2011) consideran que los factores a estudiar sobre el clima son: comunicación, relaciones interpersonales, apreciación, liderazgo, beneficios y satisfacción. (pág.6). Según el autor que conceptualiza algunos factores, es posible comprender la importancia del clima agradable en la organización y la relevancia para identificar los factores que a veces son intangibles, pero que pueden percibirse.

Factor	Enfoque
Comunicación	En este factor se abordan cuestiones relacionadas a la comunicación empresarial y cómo se divulgan las políticas y directrices de la organización, la transparencia y la velocidad del proceso de comunicación
Relación interpersonal	Este factor indaga sobre la percepción de los empleados en los aspectos relacionados con la cooperación, la suma de esfuerzos, la amistad y la comprensión entre los miembros del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de la organización
Apreciación	Este factor tiene como objetivo verificar si los empleados perciben que su competencia, experiencia, dedicación al trabajo y participación están siendo reconocidas y valoradas por su superior inmediato
Liderazgo	En este factor se focaliza en la relación existente entre el gerente y su equipo de trabajo
Satisfacción	En este factor se analiza si al empleado le gusta lo que hace, ya que se necesita una gran dosis de satisfacción personal para poder desempeñarse con eficiencia.

**Cuadro 2 - Factores que influyen en el clima organizacional**

*Fuente:* Elaboración conceptual del tesista en base Vieira, E. F., & Vieira, M. M. F. (2004).

Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(2), 181-200.

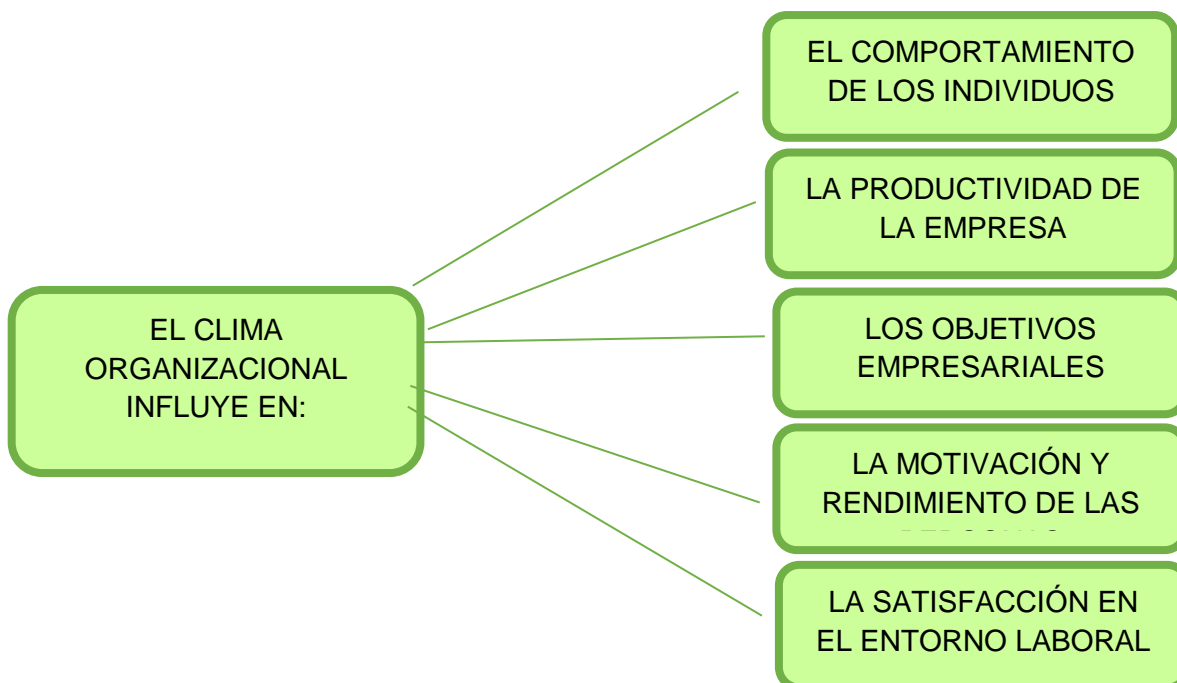
Por lo tanto, al identificar cómo se sienten los empleados sobre la cultura de la empresa y la percepción que tienen sobre ella, podemos identificar qué factores influyen en el clima organizacional.

Puentes-Palacios (2002) agrupó ocho factores que influyen en el clima organizacional:

1) Autonomía: percepción de autodeterminación respecto a los procedimientos, objetivos y prioridades de trabajo;

- 2) Cohesión: percepción de cercanía entre los miembros de la organización;
- 3) Confianza: percepción de libertad y apertura en la comunicación con los miembros de los niveles más altos de la organización;
- 4) Presión: enfoque de cuestiones relacionadas con la percepción de las demandas de tiempo para completar las tareas y mantener los estándares de rendimiento;
- 5) Soporte: percepción de la tolerancia de los supervisores y gerentes al comportamiento de los empleados, incluidos los aspectos del aprendizaje por error;
- 6) Reconocimiento: Apreciación de las contribuciones de los empleados;
- 7) Justicia: percepción de la equidad con la que la organización trata a sus miembros;
- 8) Innovación: conocimiento del estímulo recibido para implementar prácticas y comportamientos creativos e innovadores.

Los ocho factores propuestos por Puente-Palacios incluyen la relación interpersonal con colegas, supervisores, el equipo de trabajo, las características dinámicas de la tarea, así como las posibilidades de innovación y autonomía por parte del empleado.



**Figura 1 - Influencia del Clima Organizacional en el entorno laboral**

*Fuente:* Elaboración conceptual del tesista en base a Puente-Palacios, K., y Freitas, I. A. D. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes *Organizações y Sociedade*, 13(38), 45-57.

Paulino y Bezerra (2005) realizan una investigación para identificar los elementos que contribuyen favorablemente en el clima organizacional. Los más citados fueron: implementación del Programa de Calidad de Vida Laboral (CVL) (38%); almuerzo colectivo (18%); movimiento de empleados por los distintos sectores de la empresa (18%); celebración de cumpleaños del mes (3%).

Por lo tanto, se entiende que los empleados valoran el Programa de Calidad de Vida Laboral como una forma de mejorar el clima organizacional.

En la misma investigación, los autores (Paulino; Bezerra, 2005) identifican que los elementos que más pueden influir en la creación de un clima organizacional desfavorable si no responden a las necesidades y expectativas, son: comunicación interna (44%); estructura organizacional (15%); la forma de distribución de actividades a los empleados (15%); rango salarial ofrecido por la empresa (5%).

Según los datos anteriores, se nota que los empleados tienden a valorar la comunicación interna que sea eficiente.

Estudiar el clima organizacional de una empresa se convierte en una herramienta importante de retroalimentación e intervención si es necesario. Para Stadykoski y Stefano (2008) cuando realizan una investigación del clima organizacional, es esencial abordar factores como las condiciones de trabajo, relaciones, comunicación, capacitación, salarios y beneficios, liderazgo, gestión, organización, imagen de la empresa, calidad, productividad, seguridad y medio ambiente, así como los principios y valores culturales de la empresa. (p. 6).

Según Warmling (2010), algunos factores que afectan el clima organizacional son la insatisfacción salarial, la integración sectorial e interpersonal, el trabajo en sí, el comando gerencial, la comunicación deficiente, la supervisión, la inestabilidad laboral, las condiciones físicas de trabajo, la rotación, entre otros.

Es importante enfatizar que la elección de los factores está directamente relacionada con los objetivos que propone la investigación y que el número de preguntas de cada variable debe ser suficiente para comprender todo el tema investigado, todos los aspectos involucrados, respetándose la idiosincrasia de la organización.

### 2.3.1 Desafíos del Clima Organizacional

Las organizaciones deben afrontar numerosos desafíos a resolver, en los cuales el factor del clima organizacional tiene relevancia, sin embargo no es usual un análisis sistemático del clima organizacional. Según Luz (2003), además de escuchar a sus empleados acerca de lo que piensan sobre las variables internas, las empresas deben conocer la realidad de las personas.

Uno de los grandes desafíos del análisis del clima organizacional es tener una estrategia organizacional porque, por un lado, está la organización y, por otro, los empleados, y puede no existir compromiso con la gestión de la calidad de ningún lado. (Oliveira, 1995).

Para Lacombe (2005), "si el clima organizacional coincide, las personas tienden a ser proactivas, compartir conocimientos, confiar en jefes, colegas y subordinados, buscar innovación, iniciativa y actuar con un fuerte sentido de 'pertenencia'" (p. 83). Pues, ¿cómo se puede lograr la calidad de los productos o servicios si no hay calidad en la vida personal y profesional del fabricante?

Según Luz (2003), entre las principales contribuciones de la investigación del clima organizacional, podemos destacar:

- Buscar la alineación de la cultura con acciones efectivas de la compañía;
- Promover el crecimiento y el desarrollo profesional de los empleados;
- Integrar los diversos procesos y áreas funcionales;
- Optimizar la comunicación;
- Minimizar la burocracia;
- Identificar las necesidades de formación, desarrollo personal, gestión y educación empresarial;

- Difundir el concepto de cliente interno y externo.;
- Mejorar las acciones de gestión, haciéndolas más consistentes;
- Organizar, flexibilizar y agilizar las actividades de la organización, entre otros.

### 2.3.2 Relaciones entre la calidad de vida laboral y el clima organizacional

Sobre este punto Moscovici (en Rodrigues, 2008) afirma que en la organización moderna existe una gran discordancia entre el progreso tecnológico y el social en términos de calidad de vida, de ahí el interés por el estudio de la calidad de vida laboral. (pág.21).

Hace años que se estudia el tema, y hoy la mayoría de las organizaciones ya están convencidas de que la calidad de vida laboral es una cuestión de gran importancia para garantizar la competitividad de las organizaciones.

Fernandes (1996) también dice que el término calidad de vida laboral se ha utilizado cada vez más para referirse a algunos valores que durante la era industrial se dejaron de lado en favor del avance tecnológico y del crecimiento económico.

Hackman y Suttle (en Brondani, 2010) sobre la calidad de vida laboral dicen que la calidad de vida laboral se refiere a satisfacer las necesidades de uno y afecta las actitudes personales y de comportamiento, como la creatividad, la voluntad de innovar o aceptar el cambio, la capacidad de adaptarse a los cambios en el lugar de trabajo y el grado de motivación interna para el trabajo, que son factores importantes para la productividad individual (p.13).

Se puede ver en este concepto que la calidad de vida laboral está estrechamente vinculada a la satisfacción individual, que puede definirse como la evaluación del empleado en cuanto a lo que la organización les ofrece, y cómo creen que se están cumpliendo sus expectativas.

La calidad de vida laboral se refiere a un conjunto de acciones que ofrecen al individuo un ambiente de trabajo adecuado y agradable que cumple con sus expectativas, dejándolo feliz de ser parte de una determinada organización. En otras palabras, la calidad de vida laboral influye directamente en el clima organizacional,

ayudando a mantener un buen clima capaz de estimular la productividad de los empleados, mejorando los resultados de la compañía.

Chiavenato (2005) señala que la calidad de vida laboral asimila dos posiciones opuestas: por un lado, la pretensión de bienestar y satisfacción laboral de los empleados; y, por otro, el interés de la organización.

La consideración de la calidad de vida laboral, debido a que está vinculada a la motivación y la satisfacción del individuo, tiene como objetivo proporcionar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades del empleado, manteniéndolo motivado, capacitándolo para que pueda desempeñarse por encima del promedio, aumentando la productividad, reduciendo los costos comerciales y mejorando la calidad de los servicios/ productos al cliente.

En el entorno organizacional siempre es importante medir los resultados de cualquier programa implementado en la empresa. Con la calidad de vida laboral no es distinto, es necesario monitorear y evaluar sus efectos.

A tal propósito mencionamos el modelo de Walton (1996) que propone ocho categorías para evaluar la calidad de vida laboral:

- **Compensación justa y adecuada:** se refiere a una compensación adecuada y justa por el trabajo realizado, teniendo en cuenta la equidad tanto interna como externa.
- **Condiciones de trabajo:** Estas son las reales condiciones de trabajo que proporciona el entorno organizacional. Aspectos físicos, saludables, horas de trabajo entre otros.
- **Uso y desarrollo de la capacidad:** evalúa hasta qué punto la organización proporciona condiciones tales como autonomía, información sobre el proceso total, retroalimentación constante, lo que alienta a los empleados a usar y desarrollar su capacidad productiva al máximo. Es la forma en que la empresa se beneficia de su capital humano.
- **Oportunidad de crecimiento y seguridad:** Incluye políticas de la compañía con respecto a la gestión de carrera dentro de la empresa, seguridad y estabilidad laboral.

- Integración social en la organización: en el tratamiento de los empleados se observa si no hay prejuicios, si todos son tratados con igualdad, independientemente del género, el color o la elección sexual. Si la empresa fomenta una buena relación entre empleados.
- Constitucionalismo: analiza si la empresa respeta el derecho del empleado a la privacidad y los derechos laborales.
- Trabajo y espacio de vida total: equilibrio trabajo-vida personal. La persona debe tener tiempo libre con la familia, la empresa no puede completar todos sus horarios.
- Relevancia del trabajo en la vida: evalúa cómo los empleados ven a la organización frente al medio ambiente.

Criterios	Indicadores de CVL
Compensación justa y adecuada	Equidad interna y externa; equidad en la compensación; reparto de ganancias.
Condiciones de Trabajo	Día de trabajo razonable; ambiente físico seguro y saludable; ausente de insalubridad.
Uso y desarrollo de capacidades	Autonomía; relativo autocontrol; calidad múltiple; información sobre el proceso general de trabajo.
Oportunidades de desarrollo y seguridad	Posibilidad de carrera; crecimiento personal; perspectivas de avance salarial; seguridad laboral
Integración social en la organización.	Ausencia de prejuicio; igualdades; movilidad; relación, sentido comunitario
Constitucionalismo	Derechos de protección de los trabajadores; privacidad personal; libertad de expresión imparcial; derechos laborales
Trabajo y espacio de vida total	Papel equilibrado en el trabajo, estabilidad de horarios; pocos cambios geográficos; tiempo para el ocio familiar.
Relevancia social del trabajador en la vida.	Imagen de la empresa; responsabilidad social corporativa; responsabilidad del producto; trabajos prácticos

**Cuadro 3: Categorías principales que determinan la calidad de vida laboral.**

Fuente: Elaboración conceptual del tesista en base a Walton (1973) en Fernandes (1996), *Qualidade de vida no trabalho*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996. p.48.

Este modelo de Walton (1996) es reconocido mundialmente, siendo uno de los más utilizados hoy en día abordando aspectos de la vida del individuo dentro y fuera



de la empresa, todas las variables propuestas se adaptan impecablemente al evaluar los aspectos más importantes de calidad de vida laboral.

Incluso con el creciente número de compañías que reconocen las contribuciones obtenidas al implementar el programa de calidad de vida laboral, todavía hay organizaciones que no consideran los beneficios del programa. Quizás esto se explica por el hecho de que en varias compañías según Albuquerque y França (1998), se lo considera a menudo como un gasto, no como una inversión.

La falta de calidad de vida laboral puede desencadenar una serie de eventos que son perjudiciales para los resultados de la organización, como baja productividad, insatisfacción, baja motivación, deslealtad a la empresa, rotación y pago de indemnizaciones. Es por eso que las organizaciones se sienten atraídas por la importancia de implementar el programa de calidad de vida laboral.

Prueba de ello es que las empresas que tienen una gestión dinámica que funciona bien con la calidad de vida en el trabajo son capaces de mantener y atraer a más y más empleados, ya que les proporcionan un entorno de trabajo agradable, donde pueden realizar sus actividades con éxito y bajo estrés, donde se sienten importantes, valorados, realizados y que la idea del trabajo está vinculada a la de la felicidad.

Después de todo, el objetivo principal de la calidad de vida en el trabajo es proporcionar al individuo satisfacción personal al realizar sus actividades dentro de la organización.

### 2.3.3 Motivación

Comprendido como un rasgo personal y dinámico, puede cambiar en el tiempo de acuerdo a ciertas cuestiones tanto de orden individual como organizacional. Entonces, se puede decir que algunos lo tienen, otros no. A menudo se llama a personas desmotivadas, es decir, incluso etiquetadas, perezosas. Según Robbins (2002), "la motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación". Ciertamente, las personas difieren entre sí, de acuerdo con las tendencias

motivacionales. En general, los cambios en la motivación son causados por la situación. (pág. 151).

Los factores importantes para conceptualizar la motivación son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere al esfuerzo realizado. En general, no conduce a resultados positivos, siempre y cuando se tome en una dirección que traiga beneficios, y el esfuerzo que busca ser uno que traiga beneficios, que sea coherente. Y, obviamente, que la motivación tiene persistencia, lo que significa que es el momento en que el individuo logra mantener este esfuerzo. En general, la motivación se mantiene hasta que se completa la tarea.

Se puede decir que la teoría de la motivación más conocida es la de Maslow, que es la de las necesidades, y para él existe una jerarquía: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidad de autoestima y necesidad de autorrealización.

A medida que se satisfacen estas necesidades, las siguientes necesidades se vuelven dominantes. En el pensamiento de Maslow, para motivar a alguien, es necesario saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra, centrándose en la satisfacción.

Maslow también clasificó las necesidades en dos niveles: fisiológico y de seguridad, como necesidades de bajo nivel; los relacionados con la autorrealización, con una necesidad de alto nivel.

Para Chiavenato (2004), “la motivación es el proceso responsable de la intensidad de la dirección y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar un objetivo determinado” (p. 65). Está vinculado al esfuerzo por lograr cualquier objetivo, y también tiene una dimensión peculiar de persistencia.

Cabe señalar que la motivación no es parte de la personalidad, sino el resultado de la interacción de la persona con la situación.

Según Soto (2002), la motivación es la presión interna que surge de una necesidad, también interna, que, al excitar las estructuras nerviosas, origina un estado energizante, impulsando al organismo a la actividad, iniciando, guiando, manteniendo la conducta hasta que se logre algún objetivo, o la respuesta sea bloqueada.

Las acciones del comportamiento humano se originan a partir de una necesidad, con la intención de suplir una deficiencia. Siendo que esa necesidad habilita la energía, lo que desencadena la conducta de una persona. Por lo tanto, los motivos, después de ser energizados, determinan actitudes. Esta representación condicionan las capacidades o potencialidades.

Para Schermerhorn, Hunt y Osborn (1999) la motivación se refiere a las fuerzas de una persona responsable del nivel, dirección y persistencia del esfuerzo dependiente de la tarea. (p. 45).

Cuando se refiere al nivel, es la cantidad de esfuerzo que usa la persona, la dirección es la opción de la persona, en el caso de que se enfrenten con varias alternativas, con el objetivo de calidad o cantidad, la persistencia es el tiempo que se le asigna a una acción, en caso de persistencia para continuar, o si se rinde fácilmente.

La motivación, a veces llamada la teoría de la expectativa, que es amplia sobre la motivación, trata de explicar qué determina el comportamiento y las actitudes en el lugar de trabajo.

#### 2.3.4 Percepción

Estudiar la percepción es pertinente dentro de nuestro marco conceptual y teórico, pues justamente la investigación se apoyará en conocer cuáles son las percepciones de los sujetos respecto al clima laboral. Se trata de entender en qué se basa un comportamiento o actitud alusivo al clima organizacional. Uno de los principales determinantes de cómo y por qué esa persona asume y mantiene esta forma de comportamiento se basa en los conceptos de sensación y percepción.

La sensación está directamente relacionada con el estímulo físico de los sentidos: vista, oído, olfato, gusto y tacto. Con el conocimiento de estas sensaciones, uno puede tener algunas explicaciones de las razones del comportamiento. Es importante comprender cómo reacciona la persona a estas sensaciones y cómo se las organiza. Por lo tanto, la percepción es la forma de interpretar los mensajes de los sentidos, lo que dará orden y significado al entorno.

Para Soto (2002), la percepción se refiere al proceso activo de percibir la realidad y organizarla en interpretaciones.

Este mismo autor explica que el cerebro recibe información en forma de impulsos nerviosos. Una vez organizado e interpretado, da paso a la percepción. Sintetizando lo que se mencionó anteriormente, la percepción es el proceso de recibir información externa, y se decodifica internamente, actuando sobre el comportamiento.

Según Wagner III y Hollenbeck (2004), la percepción es el proceso mediante el cual los individuos seleccionan, organizan, almacenan y recuperan información.

En este pensamiento, el proceso perceptual es la forma en que la información será procesada por el individuo y la toma de decisiones. Son alternativas nuevas e innovadoras que superan las formas comunes de decisión.

### 2.3.5 Comunicación

Evaluar la comunicación interna en las organizaciones es una herramienta esencial en las actividades laborales diarias, para lograr objetivos y resultados positivos para la empresa, en los cambios culturales; la cercanía entre líderes y subordinados; integración y motivación del equipo; en procesos de aprendizaje; de gestión del conocimiento y colaboración entre diferentes grupos de trabajo con miras a la innovación y el desarrollo en los negocios de la empresa.

La teoría y la práctica en la comunicación interna deben ir juntas, con el objetivo de permitir a los empleados desarrollar soluciones de comunicación en sus rutinas de trabajo a través de una visión amplia e integrada de las actividades desarrolladas en la empresa.

Según Menan (2010), “la comunicación interna es esencial en el mundo de las organizaciones y ha sido bien valorada en las empresas, debido al esfuerzo por aumentar la productividad y la calidad” (p. 29). Los empleados forman grupos para lograr objetivos comunes y satisfacer sus necesidades. De esta manera establecen una cultura que los alienta a actuar, interactuar y organizarse dentro de una empresa.

El autor también afirma que la comunicación entre empleados y empresas es importante para establecer una buena relación interna y evitar posibles fricciones entre las diferencias en los objetivos dentro de la organización, por lo que es importante conciliar los intereses de los empleados con los de la empresa, para que ambos logren éxitos. La comunicación interna se puede definir como una serie de herramientas utilizadas para promover la comunicación y el intercambio de información entre la empresa y sus empleados.

Para Barbosa (2009), la comunicación cumple cuatro funciones principales dentro de una empresa u organización: control, motivación, expresión emocional e información. La buena comunicación debe controlar el comportamiento de los miembros de un grupo.

Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y pautas formales que los empleados deben obedecer, ya que hoy en día la comunicación interna es parte de la gestión estratégica de la empresa.

Según Certo (2003), la comunicación es el mecanismo para compartir información con otras personas. La información es cualquier pensamiento o idea que se intercambia con otras personas. En general, la comunicación es un mensaje enviado por una persona a una o más personas, obteniendo un resultado de comprensión. El éxito de un gerente depende de su forma de comunicarse con sus subordinados. Para tener éxito, los gerentes siempre deben estar en busca de nuevas formas de comunicación, persiguiendo nuevas técnicas de capacitación en comunicación.

Para este autor, para que un gerente tenga éxito como comunicador interpersonal, él debe considerar y comprender:

- a) El funcionamiento de la comunicación interpersonal.
- b) La relación entre retroalimentación y comunicación interpersonal.
- c) La importancia de la comunicación interpersonal no verbal versus verbal.

Este proceso funciona transmitiendo información a otros. Para completar el proceso de comunicación según el autor, debe tener tres elementos básicos:

**a) Codificador fuente:** Es la persona en la situación de comunicación interpersonal quien crea y codifica la información que se intercambiará. La codificación consiste en poner la información de manera que otra persona pueda entenderla.

**b) Señal:** La información codificada que la fuente pretende intercambiar constituye un mensaje. Un mensaje que se ha transmitido de una persona a otra se llama señal.

**c) Decodificador o Destinatario:** es la persona con la que la fuente está tratando de intercambiar información. Esa persona recibe la señal y luego decodifica o interpreta el mensaje para determinar su significado. Es decir, decodificar es comprender e interpretar el mensaje transmitido.

## 2.4 Liderazgo y Clima Organizacional

El clima organizacional y el liderazgo son temas muy importantes para su estudio, tanto en el contexto organizacional como académico. El liderazgo es un tema complejo dada la importancia del tema y su amplitud. Los líderes son responsables de gestionar a las personas que integran la organización o incluso de administrar la organización como un todo, por lo que son responsables por mantener un entorno armónico y lograr resultados.

El liderazgo es responsable de administrar la energía de las personas, por lo que crea un objetivo común para todos y produce una sinergia en las actitudes en cada uno de los demás. Charan (2008) señala que un liderazgo fuerte implica una organización más fuerte, por lo que un liderazgo débil disminuye el potencial de la organización. Los malos líderes hacen que los seguidores se desmotiven, si ésto dura demasiado crea una situación difícil de revertir. Debido a esto, el liderazgo afecta la motivación de las personas dentro de la empresa, lo que afecta el clima organizacional.

Lacombe (2005) enfatiza que los líderes deben actuar como agentes de cambio en la organización para inspirar a sus subordinados en el cumplimiento y la superación de los resultados. Afirma que no se puede subestimar la importancia de lograr buen

liderazgo. Los líderes son agentes de cambio y deben ser capaces de inspirar coraje a sus seguidores. (p.203).

Una persona en una función de liderazgo debe ser capaz de gestionar la organización en diferentes contextos, alinear y motivar a su equipo para que siempre obtenga resultados positivos independientemente de si la organización está experimentando situaciones difíciles como la reducción de costos, caída del mercado de consumo o crisis financiera.

Un líder tendría un papel más fácil en la gestión de un equipo de trabajo si sus subordinados estuvieran alineados con la cultura, los valores y los objetivos de la organización y también mantuvieran un clima estable en sus relaciones, pero esta situación es muy idealizada. Las personas son diferentes entre sí y la forma en que tratan los problemas cotidianos difiere de una persona a otra. El líder debe mantener un clima estimulante para su equipo, incluso si surgen problemas diarios, debe fomentar la colaboración mutua, independientemente de la existencia de personas muy diferentes en el equipo.

El líder debe administrar eficazmente a su equipo en vista de las diferencias que existen entre los liderados. Si surge una mala gestión, pueden ocurrir problemas de comunicación, la productividad puede disminuir y los empleados pueden abandonar la empresa. Es por eso que el liderazgo necesita monitorear de cerca el clima de su equipo e intentar comprender y abordar los problemas que pueden afectarlo, como lo demuestra Predebon (1999).

Hay varios factores que influyen en el clima organizacional, como se desprende del siguiente extracto de Coda (1997):

Los primeros diez factores que afectan el clima organizacional son: liderazgo, compensación, madurez empresarial, colaboración entre áreas funcionales, sentido de valor, apreciación profesional, identificación de la empresa, proceso de comunicación, política global de recursos humanos y acceso (p. 99).

Podemos ver entre los factores presentados anteriormente que el liderazgo afecta el clima organizacional, es decir, es un factor importante para crear un ambiente de trabajo de calidad. Son los líderes los que influyen en sus equipos, llevándolos a

los objetivos de la organización. Además, los líderes son responsables de comunicarse con sus subordinados.

Hay una escasez de liderazgo en prácticamente todos los niveles organizacionales. Es por eso que se hace necesario desarrollar líderes internos dentro de la organización, que deben tomar medidas que creen programas y un entorno propicio para ello. Además, Charan (2008) señala que las organizaciones deben pasar por procesos de aprendizaje, es necesario multiplicar y desarrollar liderazgos, lo que necesariamente implica procesos de aprendizaje en las organizaciones.

En opinión de Drucker (1996), la única definición clara de liderazgo es cuando alguien tiene seguidores. Algunas personas son pensadores, otros profetas. Ambos roles son importantes, pero sin seguidores no habría líderes.

Monteiro (2011) describe que el liderazgo es un tema importante que merece la discusión de varios temas, como los tipos de poder y autoridad, las características personales de los líderes, las interrelaciones sociales, los poderes atribuidos a los puestos, la necesidad de lograr los objetivos deseados por la organización.

Según Drucker (1996), el líder del futuro tiene que hacer su trabajo con amor. En el pasado, el liderazgo en las organizaciones tradicionales se limitaba a la cima. Actualmente, el liderazgo debe estar en cada miembro de cada equipo de proyecto que tenga iniciativa, capacidad de autogestión y la agilidad para tomar decisiones. Siempre recordando que los líderes eliminan a los grupos de sus objetivos personales para servir al bien común. Esto requiere visión y la capacidad de guiarlos en esa dirección.

#### 2.4.1 Clima Versus Cultura Organizacional

Aunque tienen distintas connotaciones, las teorías planteadas sobre el clima y la cultura organizacional generalmente se interpretan como sinónimos. Los conceptos de clima están estrechamente vinculados a los conceptos de cultura organizacional. Ambos fenómenos están asociados porque se insertan ciertos aspectos entre sí, de modo que los factores del clima se perciben en la cultura y viceversa. Lempek (2003) señala este enfoque cuando indica que el clima organizacional refleja la dinámica



cultural y que la temperatura de este clima corresponde a una fotografía de la cultura organizacional.

Johann (2004) señala que el clima es el resultado de la cultura organizacional. Luz (2003) sigue el mismo razonamiento y afirma que el clima es el resultado de la cultura de las organizaciones, de sus aspectos positivos y negativos.

Vázquez (1996), aunque considera la proximidad entre los conceptos, asegura que la cultura podría determinar el clima y, a su vez, el clima tendría el potencial de permitir una ciencia integrativa sobre la conducta organizacional, permitiendo no solo la interpretación de la situación, sino que también intervenciones de apoyo. (p.36).

Con respecto a ambos los fenómenos (clima y cultura organizacional), Luck (2010) señala que la cultura organizacional tiene un carácter duradero, denso, poderoso y sistemático en la determinación de los comportamientos. Por lo tanto, la cultura sería una construcción de mayor profundidad y alcance que el clima. Se supone, entonces, que la cultura es algo arraigado, más denso, mientras que el clima es algo momentáneo. (pág. 62).

Para Wagner III (2004), "la cultura de una organización es una forma informal y compartida de percibir la vida y la participación en la organización, que mantiene unidos a sus miembros e influye en lo que piensan de sí mismos y de su trabajo". (pág.367).

La cultura organizacional realiza funciones básicas como:

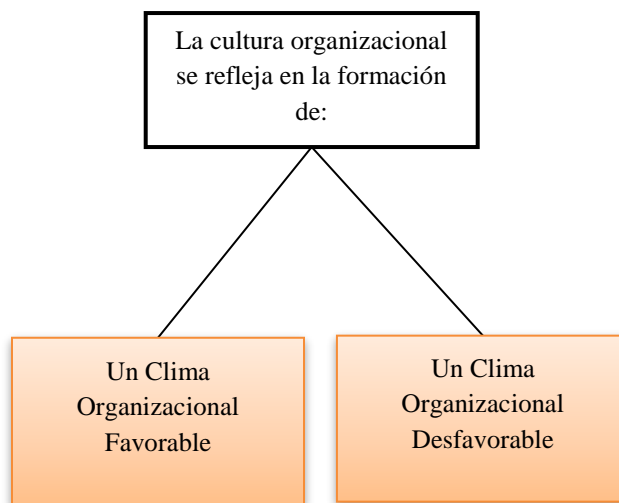
- **Identidad organizacional:** que proporciona la unión, con el propósito de ayuda común, compartiendo normas, valores y percepciones;
- **Compromiso colectivo:** se desarrolla a partir de una cultura compartida;
- **Estabilidad emocional:** fomenta un sentido común de identidad y compromiso, fomentando la integración y cooperación continuas;
- **Moldea el comportamiento:** da sentido a los entornos.

Por lo tanto, la cultura de una organización existe para explicar el por qué y el cómo las cosas suceden. Para Wagner III (2004), "la cultura organizacional funciona como un tipo de pegamento social que ayuda a reforzar comportamientos persistentes y coordinados en el trabajo". (pág.367).

Según Katz y Kahn (1987), toda la organización construye su propia cultura con sus propios tabúes, costumbres y usos. La cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su interpretación en el sistema informal, así como los argumentos de los tipos de personas que atrae la organización. Así como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones tienen patrones distintos de sentimientos y creencias colectivas que se transmiten a los nuevos miembros del grupo.

El clima se ve afectado por factores externos a la organización, como la salud, la vivienda, el ocio y las condiciones familiares de sus empleados, así como por las propias condiciones sociales. La cultura organizacional es una de sus principales causas. Por lo tanto, existe una relación causal entre el clima y la cultura. Una de las posibles relaciones entre cultura y clima es que la primera es una causa y la segunda una consecuencia. Otra relación es que el clima es un fenómeno temporal, se refiere al estado de ánimo de los empleados de una organización en un momento dado.

La cultura, a su vez, es el resultado de prácticas recurrentes, establecidas a lo largo del tiempo.



**Figura 2 – La Cultura organizacional se refleja en la formación del Clima Organizacional**

*Fuente:* Elaboración conceptual del tesista en base a Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.

Para analizar e intervenir en una organización, es necesario considerar del modo más completo posible, los componentes organizacionales y prestar especial

atención a la historia y personalidad de la compañía que se diagnostican y perciben a través de: la conducta de los líderes y clientes internos y externos, los símbolos siempre presentes en las relaciones, las formas de comunicación entre clientes externos e internos, la filosofía asumida, la política de gestión, el clima organizacional, la integración entre la misión y los valores de la organización y las actitudes de las personas que circulan y, finalmente, innumerables factores significativos para la visualización de la cultura organizacional. Para Chiavenato (1997), "consiste en patrones explícitos e implícitos de comportamientos adquiridos y transmitidos a lo largo del tiempo que son característicos de cada empresa" (p. 294).

Chiavenato sostiene que la cultura organizacional comprende un nivel visible e invisible. En el nivel visible se encuentran los patrones y estilos de comportamiento de los empleados, como un iceberg, en el nivel invisible se comparten valores y creencias que perduran durante un largo período de tiempo. Este nivel es más difícil de cambiar.

Generalmente, los cambios de clima organizacionales se deben a las presiones del entorno externo sobre uno de sus elementos, por ejemplo, cambios en las pautas gubernamentales, nuevas tecnologías y una fuerte competencia. Sin embargo, esto no significa que las presiones internas no sean responsables por el cambio, ya que la falta de motivación de los clientes internos, los cambios en los procesos de trabajo y la variación en el estilo de gestión pueden influir en el clima organizacional y en el futuro promover cambios en la cultura de la empresa.

Sin embargo, cuando se habla de paradigmas culturales, debe tenerse en cuenta que en muchos casos estos son adoptados por las organizaciones, incluso si no están de acuerdo con el contexto expresado en la sociedad. Los cambios en la cultura organizacional dependen únicamente de los cambios de paradigmas. Aunque esta tarea es difícil, su imposibilidad nunca debe considerarse, después de todo, las organizaciones están formadas por seres humanos que se desarrollan e interactúan constantemente. Al mismo tiempo, aportan su propia cultura a las organizaciones, asimilando la cultura actual. Esta nueva interrelación cultural puede convertirse en una nueva cultura.

Basándonos en el material discutido hasta ahora, puede destacarse la relevancia de la investigación sobre cultura y clima organizacional, temas

interconectados, pero con puntos de diferenciación. Esta diferenciación es necesaria porque el autor de esta investigación percibe una investigación sobre el clima organizacional como fotografía de la institución en un momento dado, mientras que la investigación de cultura organizacional evalúa cuestiones más duraderas, como se describe en la siguiente tabla.

<b>Dimensión</b>	<b>Clima</b>	<b>Cultura</b>
Naturaleza	Transitoria, superficial	Duradera, aunque no permanente; profunda.
Contenido	Percepciones, reacciones inmediatas.	Valores, creencias, rasgos culturales integrados.
Cómo saber	Observando el proceso de comunicación y relación interpersonal; por inventarios de nivel de satisfacción y cuestionarios para la evaluación de percepciones, etc.	Mediante el análisis de elementos ilustrativos de valores, creencias, en historias, relatos, lenguajes, símbolos, uso de recursos, etc.
Nivel de inferencia	Bajo, pero cercano a los hechos observados.	Elevado, más distante de los hechos observados.
Intangibles	Relaciones interpersonales y comunicación.	Emociones, juicios, experiencias intensas de significado.
Cambio	Más fácil y rápido.	Se necesita mucho tiempo, perseverancia y perspicacia.

**Cuadro 5 - Distinciones entre los conceptos de clima y cultura organizacional.**

*Fuente:* Elaboración conceptual del tesista en base a Luck, H. (2011) *Gestão da cultura e do clima organizacional da escola*. 2. ed. Vozes, (*Cadernos de Gestão*). Petrópolis, RJ.

El clima es susceptible a cambios más rápidos y más superficiales, mientras que la cultura es más estable y requiere cambios más profundos para que pueda cambiar. Una analogía hecha por Hofstede (1990) de estos conceptos organizacionales dice que podemos entender el clima y la cultura organizacional como capas sucesivas de la misma cebolla, siendo las capas más periféricas como el clima y las más profundas como la cultura, que constituyen el significado, el núcleo central de ambos conceptos.

Otro concepto es el de Nassar (2000), que reafirma lo que se ha dicho sobre la cultura organizacional al definirlo como un conjunto de valores y creencias que guían la relación entre los miembros de las organizaciones independientemente de sus niveles jerárquicos, produciendo en una audiencia variada el conjunto de percepciones que llamamos imagen corporativa.

Según Zago (2000), así como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales tienen patrones distintos de sentimientos y creencias colectivas que se transmiten a los nuevos miembros del grupo. El análisis de la literatura sobre cultura organizacional, por lo tanto, se refiere al estudio de los valores y significados que influyen tanto en el comportamiento de los empleados como en las prácticas organizacionales.

Vaterkemper (2007) diferencia la cultura y el clima dentro de un carácter de temporalidad cuando afirma que los conceptos de cultura y clima son similares, aunque difieren en cuanto el tiempo, ya que el clima se mide en un momento dado mientras la cultura persiste en la organización.

Por otro lado, Coelho (2004) demuestra la relación causal entre los dos temas cuando se trata de los cambios necesarios en la organización. Para la autora, al cambiar o adaptar la visión, misión y enfoque de la compañía también cambia la cultura organizacional y, en consecuencia, el clima también cambiará. Coelho (2004) afirma que la cultura organizacional puede influir en el clima positiva o negativamente.

Zarifian (2001) incorporó la noción de cultura al desarrollo de competencias ya que las personas necesitan reconocerse en los valores compartidos de la empresa, ya que sus competencias solo tendrían sentido en este universo.

## **2.5 Investigación del Clima Organizacional**

Existen varias herramientas metodológicas para analizar el clima organizacional de una empresa. Por ejemplo, Bispo (2006), además de presentar su análisis sobre los modelos Litwin y Stringer, Kolb y Roberto Sbragia- extendidos para analizar el clima de una organización- el autor también presenta un método utilizado para su análisis. El estudio tuvo como objetivo evaluar el clima organizacional que pudiera ser aplicable a una empresa de cualquier naturaleza, ya sea pública o privada. El modelo propuesto tiene en cuenta la evolución del escenario político-económico, sociocultural y ecológico nacional e internacional.

Este modelo fue elaborado tras llevarse a cabo investigaciones en la literatura relevante, así como en empresas que ya han sido objeto de esta actividad, así como también en profesionales del área de Recursos Humanos, Asistencia Social y Asistencia Médico-Hospitalaria que han tenido experiencia con la encuesta y análisis del estudio del clima organizacional en las empresas. El diferencial de este modelo de herramienta de gestión es que toman en consideración aspectos de diversas áreas, que, en la mayoría de los casos, son aspectos relevantes, al contrario de los modelos presentados por otros autores. Así como también la existencia de la posibilidad de que cualquier empresa, ya sea pequeña o grande, pueda usarlo.

Hernández y Melo (2003) realizaron una investigación en la que estudiaron la relación entre el clima organizacional y la satisfacción de los empleados en un centro médico integrado.

En su estudio, los autores diferencian entre los constructos de la cultura y el clima organizacional, que generalmente se definen como sinónimos. Destacaron la importancia de la evaluación del clima organizacional. Los autores señalaron la existencia de un escenario altamente competitivo en el que los medios para lograr los

objetivos son cada vez más accesibles, como el acceso a la tecnología y el financiamiento de crédito, y destacan la importancia que tienen las personas. Desde este punto de vista, es posible verificar que el diferencial esté en el conocimiento de las personas y no en los recursos materiales.

Los autores concluyen de los resultados obtenidos que los empleados estaban insatisfechos con el clima predominante en el entorno laboral.

Hernández y Melo (2003) aseguran que un clima considerado positivo influye en la satisfacción de sus empleados; Además, señalaron que los empresarios perciben que la diferencia de productividad está en las personas. Finalmente, informaron que la investigación sobre el clima organizacional se está volviendo cada vez más común. El análisis del clima organizacional permite ajustar las necesidades de los empleados a los de la compañía, lo que hace que sea más probable cumplir con los objetivos planificados. Los autores proponen que las investigaciones sobre el clima organizacional sean vistas como una estrategia organizacional.

Según Coelho (2004), un análisis del clima exhaustivo involucra mediciones tanto objetivas como subjetivas. El diagnóstico del clima organizacional, tanto en sus efectos sobre los empleados como sobre las organizaciones, puede ser visto por el gestor como una herramienta de ajuste continuo y fundamental en la relación empleado-organización, contribuyendo al desarrollo y comprensión de la dinámica organizacional.

En un estudio de caso de Mendes y Tamayo (2001) verifica la relación entre los valores organizacionales y las experiencias de placer y sufrimiento en el trabajo. En este estudio, los autores se propusieron estudiar las posibles relaciones entre los valores organizacionales y el placer-sufrimiento de una empresa de una organización. Para lograr sus objetivos, utilizaron el modelo teórico de valores organizacionales propuesto por Mendes y Tamayo (1996), delimitado de las dimensiones: Dimensión de autonomía y conservación; Dimensión de la jerarquía y estructura igualitaria; y Dimensión de armonía y dominio. Estas dimensiones permiten la comprensión de los valores organizacionales, que se organizan en una jerarquía.

Los estudios sobre el sufrimiento y placer relacionados con los valores de las organizaciones se han extendido desde la década de 1990. Los valores de una

organización guían las acciones de sus empleados, por lo que es un elemento esencial para conocer la cultura organizacional. La propuesta de analizar el sufrimiento y el placer de los empleados es estratégica para la organización, ya que identificar señales de placer y / o sufrimiento por el comportamiento es un elemento esencial adicional para la competitividad de las organizaciones. Mendes y Tamayo afirman que es importante investigar las variables de placer y sufrimiento de una organización porque están correlacionadas con cuatro polos de valores organizacionales: autonomía, estructura igualitaria, armonía y dominio.

El tema del clima organizacional ha cobrado importancia, tanto en el entorno académico como en el mundo corporativo en los últimos años, porque es una variable que debe ser investigada por empresas que desean comprender y tener explicaciones sobre el desempeño y la calidad del trabajo de las personas. Dado que el clima organizacional afecta directa e indirectamente los comportamientos, motivaciones, productividad y satisfacción de las personas, es necesario diagnosticarlo.

Investigar el clima organizacional captura una "temperatura social" en un momento específico de la empresa, es decir, el clima indica una imagen de una determinada situación de la empresa, por lo que no debe generalizarse. Srour (1998) señala que la investigación del clima es la suma de las opiniones y percepciones conscientes de los empleados de la organización. A través de esta investigación, es posible analizar el estado del entorno interno de la empresa, que dependerá de las motivaciones de sus miembros y con él será posible descubrir dónde uno puede mejorar la empresa en vista de las percepciones de sus empleados. Además, es posible mapear qué áreas tienen problemas y planificar medidas para resolverlos, de modo que podamos entender que puede haber varios microclimas en la misma organización.

Dado que el clima organizacional es una tendencia de lo cuanto las necesidades de los empleados están siendo satisfechas por la empresa, la investigación climática puede ser una forma de medir la efectividad organizacional. Coda (1997) afirma que la investigación abarca a todos los empleados que componen la empresa, por lo que puede medir de manera más efectiva las aspiraciones y



opiniones de los empleados de la empresa. La compañía debe elaborar un plan de acción, si necesario sea, para resolver los problemas presentados en la investigación.

De la definición de Coda (1998) del clima organizacional, uno puede ver la importancia de una investigación, es decir:

El clima organizacional se refiere a lo que las personas piensan que existe y lo que está sucediendo en el entorno de la organización en un momento dado y, por lo tanto, es la caracterización de su imagen de los principales aspectos o rasgos vigentes en la organización. Quizás este sea el mayor desafío con respecto al concepto de clima organizacional: solo puede entenderse en términos de las percepciones de las personas que forman parte de la organización. En resumen, el clima organizacional es una medida de la percepción que los empleados tienen sobre el grado de satisfacción con ciertas características del ambiente de trabajo de la organización en la que operan. (p. 6).

La investigación del clima es *la medición de lo que piensan los empleados de una determinada empresa en un momento específico*. Con los resultados de la investigación, es posible tomar medidas para aumentar su satisfacción. Al identificar las opiniones de los empleados, la empresa puede tomar medidas para crear un entorno favorable. De esta manera, el gerente de cada área comprenderá cómo es el ambiente de trabajo de su equipo e incluso la calidad de vida de sus subordinados. Junto con el área de Recursos Humanos, cada área puede identificar sus deficiencias y abordarlas. Para tomar estas medidas, se necesitan respuestas confiables cuando se investigan sus opiniones reales sobre la organización. Si están omitiendo o disfrazando la información, el resultado se verá perjudicado.

En la concepción de Gasparetto (2008), la investigación del clima organizacional asume la función de un termómetro para "[...] elevar, analizar e interpretar la opinión, evaluación y nivel de acuerdo de los empleados con respecto a cultura, políticas, usos, costumbres, normas y procedimientos que ya están vigentes y en práctica o que se están implementando". (pág.52). También dice que el objetivo

de la investigación del clima es buscar dentro de una organización los siguientes puntos "[...] resistencia, conflictos, dudas o contratiempos, para eliminarlos o mitigarlos y los puntos de acuerdo y motivación ", y luego para reforzarlos.

Para evitar consecuencias negativas para la organización, una buena planificación de la investigación del clima organizacional es de suma importancia y debe llevarse a cabo de manera integral y teniendo en cuenta los factores que influyen en el clima de la organización, el estilo de liderazgo, la compensación y las recompensas, comunicación, ambiente de trabajo físico y psicológico, imagen y concepto de la organización, integración organizacional, participación y logro profesional.

También es imprescindible dar retroalimentación a los empleados, después de la tabulación y el análisis de los resultados, porque si hay algún punto que llame la atención de la organización, será necesario desarrollar un plan de acción para corregir la posible desviación. En caso de que esto no sea hecho, la investigación del clima cae en descrédito, ya que los funcionarios cuestionarán su veracidad.

Según Gasparetto (2008), el cuestionario es el instrumento de investigación del clima organizacional más utilizado; Consiste en preguntas o declaraciones que indicarán el pensamiento de los clientes internos sobre una serie de aspectos de la organización. Otro criterio que debe observarse en la elaboración de las preguntas o declaraciones es el lenguaje, que debe ser común en la organización y de perfecta comprensión para quienes participarán en la investigación.

Por lo tanto, buscamos almacenar información para identificar y comprender los aspectos positivos y negativos que impactan en el clima, así como guiar la definición de planes de acción para la mejora del clima organizacional y, en consecuencia, la productividad de la organización y así abordar de manera efectiva los principales problemas, mejorando el ambiente de trabajo.

### 2.5.1 Modelos de investigación de clima organizacional

Según Rizzatti (2002), los estudios iniciales sobre el clima organizacional surgieron en los Estados Unidos a principios de la década de 1960, con los trabajos de Forehand y Gilmer (1964) sobre el comportamiento organizacional dentro de un gran movimiento de la Administración llamado conductismo. Este movimiento buscó formas de combinar la humanización del trabajo con mejoras en la producción, buscando, especialmente en psicología, las herramientas necesarias para lograr este objetivo. Los trabajos de Forehand y Gilmer (1964) plantearon algunos conceptos iniciales e indicadores del clima organizacional a partir de estudios sobre el comportamiento individual realizado en Psicología.

Posteriormente, Litwin y Stringer (1968) aprovecharon estos estudios y realizaron experimentos en tres organizaciones diferentes, presentaron tres situaciones muy diferentes en términos de satisfacción laboral y rendimiento. Estos resultados ayudaron a difundir los estudios sobre el clima organizacional en las empresas, ayudando a otros estudios de movimiento conductual. En Brasil, la investigación del clima organizacional fue generalizada y se aplicó con Souza (1977, 1978, 1980, 1983) que realizó varios trabajos en empresas privadas y agencias públicas utilizando adaptaciones del modelo de Litwin y Stringer. En este sentido, al investigar el clima organizacional, es posible medir el nivel de relación entre los empleados y la empresa.

<b>Modelos</b>	<b>Descripción</b>
Modelo de Coda (1997)	El profesor Roberto Coda desarrolló su modelo realizando estudios sobre motivación y liderazgo organizacional en cinco grandes organizaciones brasileñas distintas del sector público y privado.
Modelo de Kozlowski, & Doherty (1989).	Creado por Steve Kozlowski de los estudios de Psicología Aplicada, específicamente para evaluar la relación entre el clima organizacional y el liderazgo.

Modelo de Levering (1984 e 1997)	Desarrollado por Robert Levering, fue creado originalmente para evaluar la correlación entre el desempeño económico / financiero de las empresas y la satisfacción de los empleados.
Modelo de Rizzatti (1995)	Descrito en la disertación de maestría de Gerson Rizzatti específicamente para analizar el clima organizacional de la Universidad Federal de Santa Catarina, y luego retomado en su disertación doctoral en 2002, cuando realizó un estudio más amplio que involucra a las universidades federales del sur de Brasil.

**Cuadro 6 - Otros modelos de investigación del clima organizacional**

*Fuente:* Elaboración conceptual del tesista en la base de Coda, R. (1997) Investigación del clima organizacional y gestión estratégica de los recursos humanos. En: Bergamini, Coda, R. (Orgs.). Psicodinámica de la vida organizacional: motivación y liderazgo. São Paulo: Atlas. Levering, r. Las 100 mejores compañías para trabajar en Estados Unidos Nueva York: Addison-Wesley, 1984. Levering, R. Un gran lugar para trabajar: lo que hace que algunos empleadores sean tan buenos y otros tan malos. Río de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997. Kozlowski, s.w.j.; doherty, m. L. Integración del clima y el liderazgo: examen de un tema descuidado. Journal of Applied Psychology, v. 74, n. 4, p. 546-553, 1989. Rizzatti, g. Análisis de factores significativos del clima organizacional de la UFSC: contribución a la implementación del programa de calidad. Florianópolis. Disertación (Maestría). Departamento de Ingeniería de Producción y Sistemas, Universidad Federal de Santa Catarina, 1995

### 2.5.1.1 Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

El modelo propuesto por Litwin y Stringer (en BISPO, 2006) se basa en nueve indicadores / factores:

- Estructura: Los trabajadores sienten las restricciones en el trabajo: muchas reglas, regulaciones, procedimientos y otras limitaciones que enfrentan el trabajo;
- Responsabilidad: Sensación de autonomía para la toma de decisiones relacionadas con el trabajo y la no dependencia al realizar sus tareas;
- Reto: Sensación de riesgos en la toma de decisiones y en el desempeño de sus tareas;

- Recompensa - Sensación de ser recompensado por un trabajo bien hecho; énfasis en incentivos positivos en lugar de castigos; sentimiento sobre la equidad de la política de promoción y remuneración;
- Relación: Sentimiento de buena camaradería general y ayuda mutua que prevalece en la organización;
- Cooperación - Percepción de un espíritu de ayuda y apoyo mutuo desde arriba (gerentes) y desde abajo (subordinados);
- Conflicto: Sentir que la gerencia no teme opiniones divergentes y el método de mediación utilizado para resolver problemas;
- Identidad: Sentimiento de pertenencia a la organización, como un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, en general, el sentimiento de compartir los objetivos personales con los objetivos de la organización;
- Estándares: Este es el grado en que la organización enfatiza las normas y procesos.

#### 2.4.1.2 Modelo de Clima Organizacional de Kolb

El modelo de Kolb (en Bispo, 2006) utiliza una escala de siete factores / indicadores. Además de la responsabilidad, los estándares y las recompensas ya vistos, también existen los siguientes:

- Conformidad: Sensación de que existen muchas limitaciones impuestas externamente a la organización; El grado en que los miembros sienten que hay numerosas reglas, procedimientos, políticas y prácticas a las que deben ajustarse en lugar de poder hacer su trabajo como les gustaría;
- Claridad organizativa: Sentir que las cosas están bien organizadas y los objetivos están claramente definidos en lugar de desordenados, confusos o caóticos;
- Calidez y apoyo: Sentir que la amistad es una forma valiosa en la organización donde los miembros confían entre sí y se ofrecen apoyo mutuo.

El sentimiento de que las buenas relaciones prevalece en el lugar de trabajo;

- Liderazgo: Disposición de los miembros de la organización a aceptar el liderazgo y la dirección de otras personas calificadas; cuando surgen necesidades de liderazgo,

los miembros se sienten libres de asumir el liderazgo y son recompensados por un liderazgo exitoso; la organización no está dominada ni depende de una o dos personas.

#### 2.4.1.3 Modelo de Clima Organizacional de Sbragia

El modelo de Sbragia (en Bispo, 2006), en un estudio empírico sobre el clima organizacional en una institución de investigación gubernamental, utiliza un modelo que contiene veinte factores indicadores. Además del cumplimiento, estructura, recompensas, cooperación, estándares, conflictos e identidad, existen los siguientes factores / indicadores:

- Estado de tensión – Describe lo cuanto las acciones de las personas son dominadas por la lógica y la racionalidad en lugar de las emociones;
- Énfasis en la participación: describe la cantidad de personas consultadas e involucradas en las decisiones; ¿Cómo aceptaron sus ideas y sugerencias?;
- Proximidad a la supervisión – Describe lo cuánto la administración deja de ejercer un control estricto sobre las personas; qué tan libres son las personas para arreglar sus métodos de trabajo; cuánta gente puede ejercer la iniciativa;
- Consideración Humana – Describe en qué medida los empleados son tratados como seres humanos; o si reciben de atención en temas humanos;
- Autonomía actual – Describe cómo se sienten las personas con sus propios jefes; cuanto no necesitan que sus decisiones sean averiguadas;
- Prestigio obtenido – Describe la percepción que las personas tienen de su imagen en el entorno externo por pertenecer a la organización;
- Tolerancia existente – Describe el grado en que se abordan los errores de las personas de manera solidaria, constructiva y no punitiva;
- Claridad percibida – Describe el grado de conocimiento de las personas sobre los temas que les conciernen; cuánto informa la organización a las personas sobre las formas y condiciones de progreso;
- Justicia predominante – Describe el grado que predomina en los criterios de decisión; habilidades y actuaciones ante aspectos políticos, personales o de credenciales;

- Condiciones de progreso – Describe el énfasis con el que la organización brinda a sus miembros oportunidades de crecimiento y avance profesional; qué tan bien la organización cumple con las aspiraciones y expectativas de progreso de sus empleados;
- Apoyo logístico proporcionado – Describe cuánto la organización valora un desempeño superior a uno estándar por parte sus miembros; y cuánto se reconocen los esfuerzos individuales diferenciados;
- Forma de control – Describe cuánto usa la organización los costos, la productividad y otros datos de control para la auto orientación y la resolución de problemas antes de la vigilancia y el castigo.

#### 2.4.1.4 Modelo de Clima Organizacional de Bispo

Según Bispo (2006), este modelo se elaboró a través de estudios en la literatura científica y su aplicación en varias instituciones públicas grandes y según el autor, el modelo no está cerrado y no será patentado y, por lo tanto, puede sufrir alteraciones o modificaciones. Como ocurre con otras herramientas de gestión.

Sin embargo, Bispo (2006) afirma que la propuesta del modelo tuvo como parámetro para su elaboración macro factores que fueron divididos en factores externos e internos y que tuvieron en cuenta los escenarios políticos, sociales y económicos para su creación y que los factores influyentes pueden reflexionar sobre el comportamiento, actitudes y decisiones de los empleados directa o indirectamente.

Bishop (2006) describe los siguientes factores internos de influencia:

- Ambiente de trabajo – Establece el grado de relación entre compañeros de trabajo, necesario para realizar actividades individuales o colectivas;
- Asistencia al empleado – Establece el nivel de atención médica, dental, hospitalaria y social para los empleados;
- Burocracia: evalúa si este elemento es compatible con las actividades realizadas por los empleados;

- Cultura organizacional – Evalúa el nivel de influencia que las tradiciones, prácticas y costumbres adoptadas informalmente en la empresa tienen en los empleados y sus actividades;
- Estructura organizativa – Mide el nivel de relación y calificación de los elementos que componen esta estructura y su interferencia en las actividades de los empleados;
- Nivel sociocultural - Busca establecer si los niveles intelectuales, culturales y sociales de los empleados están de acuerdo con las necesidades inherentes a sus actividades;
- Incentivos profesionales – Tiene como objetivo establecer el nivel de reconocimiento profesional de los empleados;
- Compensación - Evalúa si este artículo está de acuerdo con las actividades proporcionadas a la empresa;
- Seguridad laboral – Evalúa el riesgo de despido sin justa causa percibido por los empleados;
- Desplazamiento trabajo-casa – Mide el nivel de dificultad que se encuentra al moverse entre la casa del empleado y la empresa, y viceversa;
- Vida laboral – Establece el grado de identificación profesional de los empleados con la empresa, tratando de medir el nivel de orgullo en la empresa y su éxito profesional.

A continuación, se detallan los factores de influencia externa, según Bispo (2006):

- Convivencia familiar – Busca evaluar el nivel de coexistencia familiar de los empleados, un elemento necesario para una buena productividad en las actividades realizadas en la empresa.;
- Vacaciones y tiempo libre – Evalúa el nivel de satisfacción de los empleados cuanto a lo que vacaciones y tiempo libre se refiere, ya que también son necesarios para garantizar una buena productividad;
- Inversiones y gastos familiares – Busca evaluar el nivel de bienestar proporcionado a las familias de los empleados;
- Política y economía – Intenta evaluar el nivel de interferencia que estos elementos proporcionan a la motivación de los empleados;
- Salud - Intenta evaluar la opinión de los propios empleados sobre su salud física y mental, uno de los aspectos extremadamente importantes y difíciles de observar;



- Seguridad pública – Evalúa el nivel de influencia de este elemento en la vida diaria de los empleados.;
- Situación financiera – El hecho de que un empleado tenga una buena paga no es suficiente para que tenga una buena situación financiera. Este punto intenta evaluar la situación financiera de los empleados;
- Equipo de fútbol – Un elemento que se ha demostrado científicamente que influye en la productividad de los empleados, este elemento intenta medir el nivel de interferencia que los equipos de fútbol ejercen sobre la motivación y la productividad de los empleados;
- Vida social – Evalúa la satisfacción de los empleados.

La siguiente tabla compara los tres modelos descritos en el trabajo con los factores internos y externos sugeridos en el modelo construido por Bispo (2006). Esta comparación fue propuesta por el propio autor, con el fin de investigar mejor las características de cada modelo:

FACTORES/INDICADORES	MODELO de Litwin y Stringr	MODELO de Kolb	MODELO de Sbragia	MODELO de Bispo
Factores Internos				
Estructura/reglas	X	X	X	X
Responsabilidad/autonomía	X	X	X	0
Motivación (recompensa, promoción, compensación, justicia)	X	X	X	0
Relación/cooperación	X	0	X	X
Conflicto	X	0	X	0
Identidad/orgullo	X	0	X	X
Claridad Organizacional	0	X	X	X

Liderazgo /soporte	0	X	0	X
Participación/ iniciativa / integración	0	0	X	0
Consideración / prestigio / tolerancia	0	0	X	X
Oportunidad de crecimiento / Incentivos profesionales	0	0	X	X
Comunicación	0	0	X	0
Cultura Organizacional	0	0	0	X
Seguridad laboral	0	0	0	X
Desplazamiento trabajo-casa	0	0	0	X
Nivel sociocultural	0	0	0	X
<b>Factores Externos</b>				
Vida Familiar	0	0	0	X
Vacaciones y tiempo libre	0	0	0	X
Salud física y mental	0	0	0	X
Situación financiera familiar	0	0	0	X
Política/Economía local, nacional e internacional	0	0	0	X

**Cuadro 7 - Comparación entre métodos de investigación del clima organizacional.**

Fuente: Elaboración del tesista en base a Bispo (2006). Un nuevo modelo de investigación climática organizacional. *Producción*, 16, 258-273.

Por lo tanto, entendiendo la importancia del clima organizacional para la institución y con el análisis de los modelos propuestos, elegimos aplicar la propuesta de Bispo (2006), ya que busca investigar la influencia de factores externos e internos en el comportamiento del empleado dentro de la organización y convirtiéndose en una herramienta para posibles acciones que pueden mejorar la relación empleado / institución.

### 2.5.2 Análisis del clima organizacional

Según Freitas (2009), es muy arriesgado determinar exactamente cuándo surgió tal fenómeno, ya que ninguno de ellos está constituido sin una referencia previa. Un nuevo tema nunca es totalmente nuevo; Siempre tiene un pasado, aunque discreto y modesto. Sin embargo, los primeros registros sobre estudios de clima organizacional surgieron a fines de la década de 1920, con el nacimiento de las Teorías de las Relaciones Humanas, llamadas Escuela Humanista de la Administración. A lo largo de las décadas, los investigadores han desarrollado diferentes instrumentos utilizados para conocer el clima organizacional. Existen tantas herramientas para medir el clima organizacional como dimensiones relacionadas con este fenómeno, y no existe un instrumento único que sea aplicable a todas las organizaciones (Hernández; Melo.2003; p. 16).

El estudio del clima organizacional sirve para mapear el entorno interno a través de los resultados y se enfoca efectivamente en temas clave para mejorar el ambiente de trabajo. Luz (2003) afirma que “se utilizan varias expresiones para denominar el tipo de clima existente, entre ellas están: clima positivo, negativo, neutral, clima de armonía, etc. Sin embargo, enfatiza que lo más importante no es nombrarlo, sino conocer la idea sobre el clima de la organización” (p. 67).

Según Coelho (2004), el análisis climático brinda al gerente apoyo para la toma de decisiones como diagnóstico motivador y puntos de mayor y menor satisfacción que, a su vez, se relacionan con las creencias y valores presentes en la estructura organizacional.

Warmling (2010) sugiere que una vez que la junta tiene acceso a los comentarios de los empleados, se debe implementar un plan de acción para trabajar la información para que se mejore el clima organizacional, disipando los desmotivadores uno por uno.

Silva (1994) destaca la importancia de conocer el clima organizacional, ya que proporciona visión sobre el estado de la organización y sus relaciones con otras variables organizacionales e individuales; Este conocimiento permite ajustar las necesidades entre sus dimensiones, lo que hace más probable que se logre la ejecución de los objetivos de trabajo. Silva (1994) también afirma que el clima organizacional tiene impactos en la toma de decisiones, resolución de problemas, manejo de conflictos, actitudes y procesos de satisfacción. Johann (2004) asegura que las investigaciones sobre el clima organizacional se utilizan para medir acciones a través de métodos que pueden apoyar al máximo el desempeño de las organizaciones y que tales investigaciones pueden estar dirigidas tanto a clientes como a empleados.

## **2.6 Gestión De RRHH**

Para abordar el tema de la gestión humana, es relevante destacar al profesor Ulrich (2008), quien es un referente dentro de la profesión y está incluido entre los cincuenta pensadores más destacados del mundo empresarial a través de su investigación que demuestra que llegó a sumar y hacer una diferencia dentro de la profesión.

Para lograr este mérito, Ulrich ha venido realizando su investigación desde 1987 con el objetivo de comprender las competencias esperadas por los profesionales de la Gestión Humana y los requisitos exigidos en el área (2008 p. 201).

A lo largo de varios años, el estudio propuso comprender las competencias de la Gestión Humana y las prácticas de las empresas líderes, mostrando la importancia de la investigación como fuente de información fundamental para el futuro de la profesión, justo cuando llega la encuesta de clima organizacional. ampliar la visión facilitando la toma de decisiones.

En la investigación realizada por Ulrich (2008) recogió las opiniones de los usuarios de los servicios en el área y la autopercepción del gerente de Gestión de Personas en varias rondas de investigación. Durante una de las rondas de Ulrich (2008) describió la metodología de investigación como definir las habilidades de los

profesionales de recursos humanos, la teoría y la investigación y la experiencia para identificar lo que los profesionales de recursos humanos necesitan saber y hacer. Al obtener comportamientos específicos, se hizo necesario saber si los profesionales de RRHH tenían estos comportamientos.

Esta investigación, como la de Clima Organizacional, ha estado buscando mejoras en el intento de encontrar la dirección correcta para ser utilizada como base para la resolución de problemas dentro de la organización. Sería orientar al profesional de RRHH para que tenga las mejores cualidades y pueda ser utilizado como referencia para ser comparado dentro de la realidad de cada profesional dentro de la organización en la que trabaja.

Como toda investigación, hay críticas que siguen en el sentido de que no existe una fórmula mágica y que la profesión de RR.HH. no necesita necesariamente seguir otras ramificaciones dentro de la carrera, para pensar que si la profesión de RR.HH. ser irrelevante y reemplazable.

Según Cortese y Canales (2021), se descubrió que el estilo de gestión de Recursos Humanos adopta características únicas, asociadas al tipo de organización donde se desarrolla. Además de los resultados de una encuesta de clima se asocia al tipo de organización que se lleva a cabo. Cualquier cambio en el estilo de gestión de Recursos Humanos es un proceso de aprendizaje organizacional, por lo tanto, es sistémico. Así, consideramos la hipótesis de que cualquier cambio profundo en la gestión de Recursos Humanos de una empresa es un proceso de aprendizaje organizacional.

Primero, tradicionalmente, RR.HH. ofrece información única sobre la competencia individual (llamada fuerza laboral, talento y personas). El legado de RR.HH. es luchar en la guerra por el talento y centrarse en garantizar que los empleados tengan las competencias adecuadas (trabajo adecuado, lugar adecuado, momento adecuado), alto compromiso (propuesta de valor laboral) y una experiencia de empleado positiva. En segundo lugar, RR.HH. también ofrece conocimientos únicos sobre las capacidades de la organización (denominados lugar de trabajo, cultura y proceso). Pelearon guerras con la gente, pero la victoria viene de la organización. Nuestra investigación encontró que la calidad de la organización tiene

un impacto cuatro veces mayor en los resultados comerciales que la competencia de las personas (Ulrich y otros, 2017). Los profesionales de recursos humanos involucran a los equipos de liderazgo en la definición e integración de las capacidades de la organización adecuadas, como agilidad, detección externa, innovación, colaboración o eficiencia. Los líderes dan forma e impulsan a la tercera parte, el talento y la organización. Los empleados (competencias individuales) a menudo imitan lo que hacen sus líderes y las capacidades de la organización a menudo reflejan las personalidades de los líderes (Ulrich, 2021).

#### 2.6.1 Gestión de recursos humanos en situación y tiempo real y como comunidad de práctica

Según Cortese (2002), la gestión de Recursos Humanos está condicionada por el sistema en el que opera. Es decir, desarrollar y evolucionar con este sistema. Las organizaciones tienen sus particularidades que hacen que cada entorno sea diferente. Dentro de cada organización las reglas son definidas por sus miembros frente a situaciones cotidianas que generan un aprendizaje colectivo. Poner en evidencia los aprendizajes es, por tanto, el punto clave en el cambio de la Gestión de Recursos Humanos, considerando que ocurre cuando se están solucionando y corrigiendo errores.

Dentro de este pensamiento, la organización es vista como una construcción humana que crece según quienes la habitan, siendo imposible que este crecimiento ocurra sin la brillante colaboración humana, donde cada uno usa sus habilidades para contribuir a este crecimiento. Con la consecuencia de que el Gerente ideal es capaz de moldearse para adaptarse mejor al sistema que se inserta.

La comunidad de práctica, en cambio, es una nueva teoría de Wenger que es tan antigua como nuestra existencia, siendo nuestra primera estructura social basada en el conocimiento, ya que desde el inicio de las cuevas nos hemos ido encontrando en busca de intercambio de conocimientos. Hacer de esta experiencia en la comunidad un punto importante para todas las áreas en las que los profesionales intercambian conocimientos, interactuando regularmente para aprender siempre donde cada

miembro comparte libremente el conocimiento, creando nuevas formas de resolver problemas.

Para Ulrich (2020), la gestión humana se deriva de una comunidad de práctica y los problemas de este departamento son cada vez más responsabilidad no solo del Departamento de Recursos Humanos, sino de toda la comunidad de Recursos Humanos.

RRHH no se trata de RRHH, sino de ayudar a una organización a tener éxito en el mercado a través del talento, el liderazgo y la organización. Los departamentos de RR.HH. pueden evaluarse y mejorarse en función de nueve dimensiones y los profesionales de RR.HH. pueden reconocer y dominar las competencias que les ayudan a generar valor.

En síntesis, del Marco Conceptual indagado, se identifican los factores centrales que componen el clima organizacional los cuales son investigados a través de las técnicas seleccionadas.

Se evalúan factores internos de influencia en el clima laboral que se originan dentro de la propia empresa y, de los resultados obtenidos, puede diseñarse estrategias de mejora y producir resultados esperados para la empresa, los clientes y los empleados.

Los factores externos de influencia son aquellos que se originan fuera de la empresa pero que tienen una influencia directa en el comportamiento, las acciones y las decisiones de los empleados dentro de la empresa, por lo que no pueden pasarse por alto. Si la empresa no puede actuar directamente sobre ellos, puede intentar actuar sobre sus efectos en los empleados

En el modelo propuesto, buscamos los niveles de influencia de los factores internos y externos enumerados a continuación en orden alfabético. Estos factores se describieron en función de la literatura explorada y la realidad percibida por los diversos profesionales de Recursos Humanos en las dos empresas en las que se aplicó la investigación del clima organizacional.





### 3. MÉTODOLÓGIA

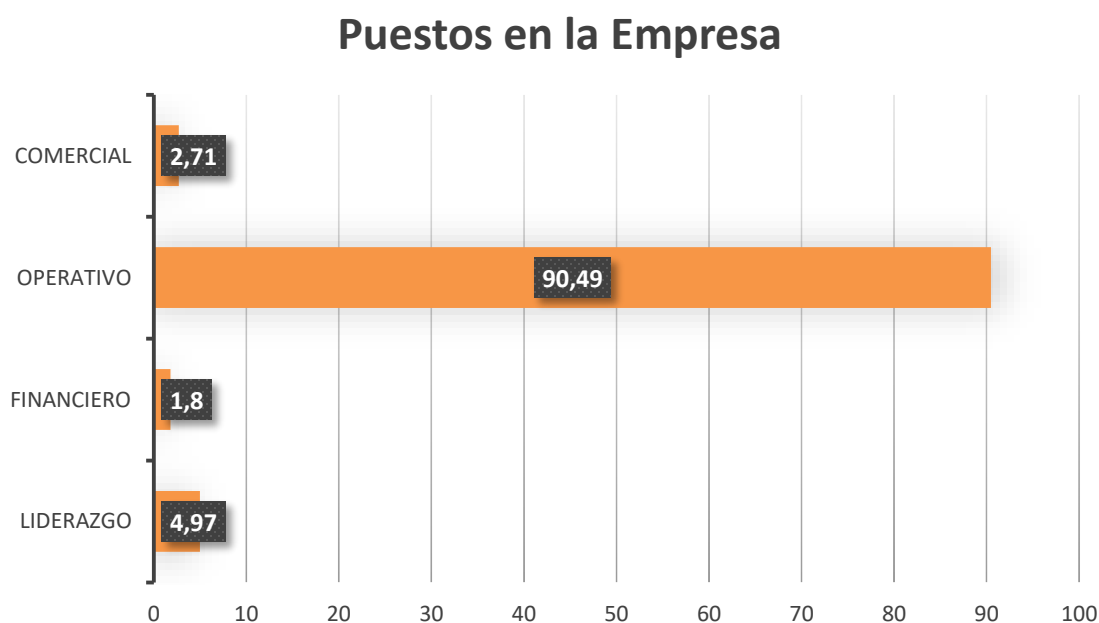
La Metodología de Investigación tiene la tarea de identificar y analizar "recursos metodológicos, destacando sus limitaciones, haciendo explícitos sus supuestos y las consecuencias de su uso" (Asti Vera, 1974, en Zanella, 2006, p.20).

"El método es un procedimiento, o más bien un conjunto de procesos necesarios para lograr los fines de una investigación. Es el procedimiento general. Es el camino tomado en una investigación." (Zanella, 2006 p.19)

Para Cervo y Bervian (2002, en Zanella, 2006), el "método se realiza como el conjunto de varias etapas o pasos que deben tomarse para llevar a cabo la investigación". (p. 20)

#### 3.1 Caracterización de la organización

En esta sesión se presentan los datos de la empresa estudiada para una descripción más precisa del ambiente organizacional que será objeto de estudio. Como se muestra en la siguiente tabla de datos:



**Figura 3 – Puestos en la empresa.**

*Fuente: Elaboración conceptual del tesista en base a datos de la empresa.*

### **3.2. Tipo de trabajo investigativo**

Se trata de un estudio de caso descriptivo transversal con estudio cuantitativo. Los datos para recabar son primarios, recolectados a través de cuestionarios estructurados, aplicados a las unidades de análisis evaluadas.

### **3.3. Variable y unidad de análisis.**

Se trata de una variable descriptiva: Clima Organizacional.

La unidad de análisis es la empresa Fiação e Tecelagem D Capi LTDA.

### **3.4. Tipo de muestra.**

Se trata de una muestra intencional no al azar. Según Vergara (1998) “El universo de análisis es un conjunto de elementos (empresas, productos, personas) que tienen características que serán objeto de estudio”. (pág. 48).

Esta elección de muestra de encuestados se basa en la facilidad de acceso, la conveniencia de hacer preguntas, pero también en su número, lo que acerca el número de respuestas en su representatividad de la población total. Preocupaba al investigador que la muestra estuviera correctamente estratificada para cubrir la mayor cantidad y tipo de trabajadores posibles, tanto de liderazgo como operativos, optimizando los resultados de la investigación.

La población total es de 211 empleados de la industria textil, siendo la muestra recolectada de 71 empleados siendo el 34% del total, elegidos al azar dentro de la organización estudiada, pertenecientes al liderazgo y al sector operativo de la empresa. La muestra de la empresa investigada, así como los números respectivos de empleados, se presentan en la tabla 1, que también refleja el personal de los sectores de la empresa que fueron seleccionados durante este estudio. Se investigó a los líderes y al personal operativo para que se pudieran obtener diferentes puntos de vista sobre el clima organizacional y que el análisis de datos pudiera considerarse completo y sistémico. Se incluyó a los encuestados en función de su historial laboral

de más de 6 meses en la empresa, y se excluyó a los trabajadores subcontractados, pasantes o prestadores internos de servicios temporales sin contrato de trabajo indefinido. Las cantidades de empleados y muestras recolectadas de estos clientes internos se especifican a continuación en el ítem. El cuestionario se aplicó en una sola planta, sin cubrir otras ramas. Los empleados y líderes fueron interrogados en las proporciones que se presentan a continuación.

In totalita, tiempos:

- Sector de liderazgo: 100% del Grupo participando 11 personas;
- Sector Operacional: 30% del Grupo participando 60 personas.

Industria Textil	Número de Empleados del Sector	Muestra Recogida
Sector Operacional	200	60
Sector de Liderazgo	11	11
Total	211	71

**Cuadro 8 - Departamentos Internos de la Industria**

*Fuente: Elaboración conceptual del tesista en base en la tabla 1.*

### 3.5. Técnicas e instrumentos

Los instrumentos administrados a un grupo de líderes y trabajadores de operaciones han sido cuantitativos, como se muestra abajo:

- Encuesta de datos sociodemográficos y personales. Se considerará Función desempeñada, Género, Edad, Estado civil, Tiempo de antigüedad en el trabajo y Escolaridad.
- Cuestionario elaborado por Carlos Alberto Ferreira Bispo Brasil (2006) basado en modelos de encuestas de clima organizacional desarrolladas por Litwin y Stringer (1968), Kolb (1986), Sbragia (1983) para evaluar el clima organizacional de la empresa.
-

### **3.6. Procedimientos de Recolección de los datos**

Para la aplicación de la investigación se utilizan tres fichas y una sola hoja, así como una hoja de introducción (Anexo 1) para completar las fichas de investigación. La primera ficha (Anexo 2) permite la recolección de datos sociodemográficos. La segunda ficha (Anexo 3) permite estudiar el nivel actual de factores de influencia interna. La tercera ficha (Anexo 4) hace lo mismo con factores externos influyentes. La hoja única (Apéndice 5) permite a cada empleado informar sus comentarios sobre su elección en uno o más de los elementos que componen las dos fichas de investigación, y también informar sus quejas, críticas, sugerencias o reconocimientos con respecto a la empresa, sus actividades, su relación con sus compañeros, superiores o subordinados, o cualquier otro elemento que desee, lo importante es que el empleado exprese abierta y sinceramente sus opiniones y sentimientos.

Santos (2001) señala que "la recolección de datos busca recabar la información necesaria para el desarrollo del razonamiento previsto en los objetivos." (pág. 74).

Según Roesch (2007), el tipo de datos de recolección marca la probabilidad de análisis. En esta sección, se recomienda que el investigador imagine cómo describirá y analizará los resultados de su ejercicio. Puede utilizar gráficos, tablas y estadísticas. Discutir el análisis ayuda a someter a comprobación y control la propia recolección de datos.

Antes de comenzar la recolección de datos, se necesita un amplio trabajo de sensibilización con los empleados para demostrar el propósito y la importancia de investigar el clima organizacional. En este conocimiento, es necesario enfatizar la importancia de la máxima sinceridad en las respuestas para obtener los datos más fieles posibles que muestren claramente cómo es la relación entre la empresa y sus empleados.

Cabe señalar que todos los miembros del personal recibirán el material de investigación (Anexos 1, 2, 3, 4 y 5), pero la participación en la investigación es totalmente voluntaria, es decir, cualquier persona que no desee participar no tendrá que hacerlo. También se debe tener en cuenta que mientras más empleados participen en la investigación, más realista será el escenario y se podrá trabajar mejor

para corregir cualquier distorsión que pueda ocurrir en la relación entre la empresa y sus empleados.

Asegurando la confidencialidad y anonimato se informa a los empleados que no necesitan poner ningún tipo de identificación en las fichas de investigación y en la hoja única. La preocupación central de la investigación es analizar y mejorar el clima organizacional del modo más real y sincero. En los tres formularios a completar, ni siquiera hay un espacio reservado para la identificación del empleado.

Sin embargo, cualquiera que quiera identificarse puede hacerlo. La experiencia práctica ha demostrado que varios empleados han optado por identificarse en la hoja única, donde expresan sus críticas, sugerencias y reconocimientos.

También se debe tener en cuenta que, y esto fue manifestado antes de la administración de la técnica, que no se tomarán represalias si los resultados muestran que el clima organizacional es desfavorable por parte de la mayoría de los empleados, subrayándose que el propósito de aplicar la investigación es mejorar la relación entre la empresa y sus empleados y no empeorar la situación existente, sea cual sea.

Se debe informar a los empleados que, si alguno de ellos quiere ampliar sus respuestas, esto se puede hacer a través de la hoja única (Anexo 5). Es en esta hoja que podrán relatar sus observaciones, comentarios, reclamos, quejas, críticas, sugerencias sobre cualquiera de los elementos en las fichas de investigación, la empresa, el departamento o sección donde trabaja el empleado, su jefe inmediato, la jerarquía a la que el empleado está subordinado o cualquiera de sus miembros, el sistema de trabajo, las instalaciones, las condiciones de trabajo, las normas de trabajo, el trato recibido de sus superiores, los compañeros de trabajo, el entorno laboral, etc.

En el siguiente Capítulo procedemos a analizar los datos de Investigación.

## **4. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

La discusión de datos cuantitativos más significativos está basada en la consideración de representatividad de la población funcional de la industria textil evaluada.

### **4.1. Descripción del Perfil de la Población**

Según Paulino y Bezerra (2005), "es de fundamental importancia investigar el perfil de la población para que se pueda observar la percepción de las personas que tienen condiciones de dar opiniones confiables" (p.38).

Para lograr tal fin, se comenzó por recabar los datos demográficos de la muestra de participantes, lo cuales se muestran en la Tabla 1.

### **4.2. Resultados del Cuestionario Sociodemográfico en general, sin distinción entre el sector de liderazgo y de operaciones**

El Cuestionario Demográfico indaga sobre Género, Edad, Estado civil, Tiempo de antigüedad en el trabajo y Escolaridad.

Participaron un total de 71 empleados, de los cuales más del 80% son mujeres, y los hombres corresponden a aproximadamente el 20%.

Solo el 3% de los encuestados son jóvenes, entre las edades de 19 y 29. El 13% tiene entre 30 y 40 años. El 84% está representado por empleados mayores de 40 años. El 42% tiene entre (41 y 50 años) y el 42% tiene más de 51 años.

Casi la mitad de los entrevistados son solteros, representan el 48%, aproximadamente el 29% están casados, aproximadamente el 17% están divorciados y poco más del 6% son viudos.

Se halla que el 7% tiene estudios de posgrado, incluidos algunos informaron verbalmente que tienen títulos de maestría y algunos doctorados. Solo el 25% solo tiene escuela secundaria. Dado que el 75% tiene más de 5 años de trabajo, solo el

1% tiene entre 10 y 15 años, y alrededor del 24% tiene menos de 5 años de servicio en la Institución.

<b>DATOS SOCIODEMOGRAFICOS</b>	<b>( f )</b>	<b>(%)</b>
<b>SEXO</b>		
Masculino	14	20
Femenino	57	80
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100,00</b>
<b>RANGO DE EDAD</b>		
19 a 29	2	3
30 a 40	09	13
41 a 50	30	42
Más de 51	30	42
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100,00</b>
<b>ESTADO CIVIL</b>		
Soltero	34	48
Casado	21	29
Divorciado	12	17
Viudo	4	6
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100,00</b>
<b>TEMPO DE TRABAJO</b>		
De 1 a 5	17	24
De 5 a 10	53	75
De 10 a 15	3	1

Más de 15 años		
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100,00</b>
<b>ESCOLARIDAD</b>		
Primaria	42	59
Secundaria	18	25
Grado	6	9
Posgrado	5	7
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100,00</b>

Notas: (f) Frecuencia (%) Porcentaje

#### **Cuadro 9 - Datos Sociodemográficos**

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por la tesista.

Los datos sociodemográficos revelan un ligero predominio de las personas solteras. La gran mayoría son mujeres (80%). El rango de edad se sitúa entre los 41 y más de 51 años, lo que demuestra que la muestra está formada por trabajadores con más experiencia y mayor edad. Este hecho se verifica por el tiempo de trabajo en la empresa, que en la mayoría de los casos es de 5 a 10 años.

Esto interesa en el análisis de los problemas relacionados con el clima porque tenemos un perfil ampliamente definido de mujeres con una experiencia específica, de edades adultas y mayores. Aun así, el hecho de que tengan un nivel educativo relativamente bajo también puede significar algún tipo de desconocimiento de los instrumentos de negociación y manejo de conflictos, bajo desarrollo de competencias en general y un conocimiento limitado en cierta área y función

#### 4.2.1 Resultados del Sector de Liderazgo y operaciones

En el sector del liderazgo evaluado, podemos ver que la persona en un rol de liderazgo debe ser capaz de gestionar la organización en diferentes contextos, alinear y motivar a su equipo para que siempre obtenga resultados positivos.



Observamos que el liderazgo afecta el clima organizacional, es decir, es un factor importante en la creación de un ambiente de trabajo de calidad. Son los líderes que influyen en sus equipos, llevándolos a los objetivos de la organización. Además, los líderes son responsables de comunicarse con sus subordinados.

En este sentido, el 87% de los empleados declara que el ambiente de trabajo y la relación con sus compañeros favorecen la ejecución de sus actividades, mientras que solo el 9% afirma que el ambiente es desfavorable y el 4% que el ambiente de trabajo es más o menos favorable.

Los resultados podrían haber mostrado las diferencias entre las percepciones de los líderes y de los empleados, sin embargo, los datos se recogieron de forma unificada y no hubo mención nominal de los encuestados en el instrumento de investigación. En este sentido, se preservó el anonimato de las respuestas y se atestiguó la percepción del clima de manera homogénea para los dirigentes y los empleados.

#### **4.3. Evaluación de los Resultados del Cuestionario**

El Cuestionario de investigación consta de una ficha de datos sociodemográficos –que va a complementar los datos obtenidos con la Encuesta-, dos fichas de investigación, una hoja separada para críticas y sugerencias, así como una hoja de orientación. La segunda ficha consta de once elementos a evaluar y la tercera ficha contiene nueve elementos que constituyen, según Bispo (2006), los principales factores que influyen directamente en la relación de los empleados investigados.

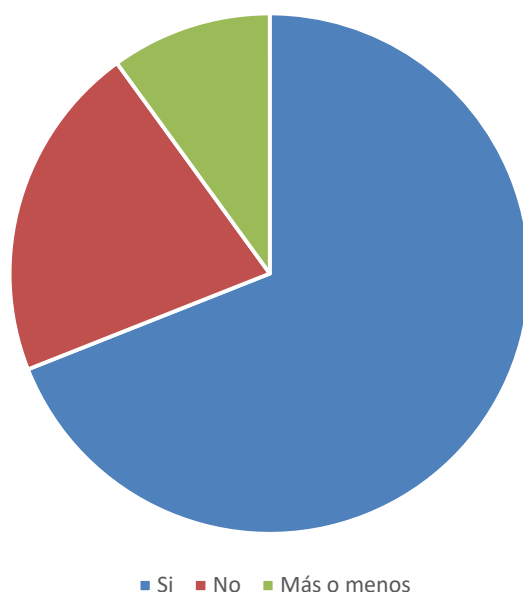
Tras el análisis de los datos, fue posible alcanzar el objetivo principal: identificar la percepción de los empleados de la industria textil en relación con el clima organizacional existente. El clima predominante en la organización se consideró positivo, como la mayoría lo percibe.

A continuación, se presentan las evaluaciones cuantitativas más relevantes.

#### 4.3.1 Vida profesional

En este sentido, hubo aprobación unánime en los puntos 2 y 3, señalando que todos los empleados están orgullosos de su actividad en la industria y están preocupados por el futuro de la institución;

El 69% de los empleados se mostró orgulloso de trabajar en la institución, mientras que el 21% dijo que no estaba orgulloso y solo el 10% respondió más o menos como se muestra en la figura a continuación:



**Figura 4 - Vida profesional**

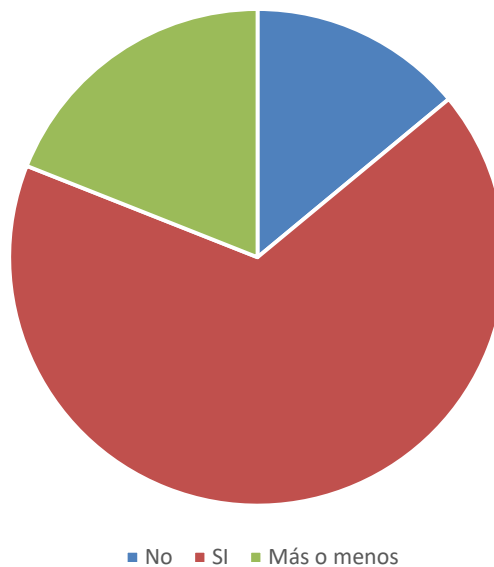
*Fuente: Resultados de los puntos 2 y 3.*

Lo que lleva a decir que la empresa puede satisfacer la necesidad de satisfacción profesional señalada por los empleados. Es esencial que la organización conozca y busque ofrecer condiciones que satisfagan las necesidades básicas de sus empleados, para que puedan estar motivados.

#### · 4.3.2 Capacitación y Cursos en la Industria Textil

La siguiente figura presenta el gráfico circular para el elemento nueve cuyos datos son muy favorables para la industria textil, donde el 67% considera que la empresa siempre ofrece capacitación para calificar al equipo como suficiente para

realizar sus tareas, en comparación con solo el 14% que dice que rara vez se les ofrecen capacitación, y el 19% dice más o menos sobre capacitación en la industria textil.



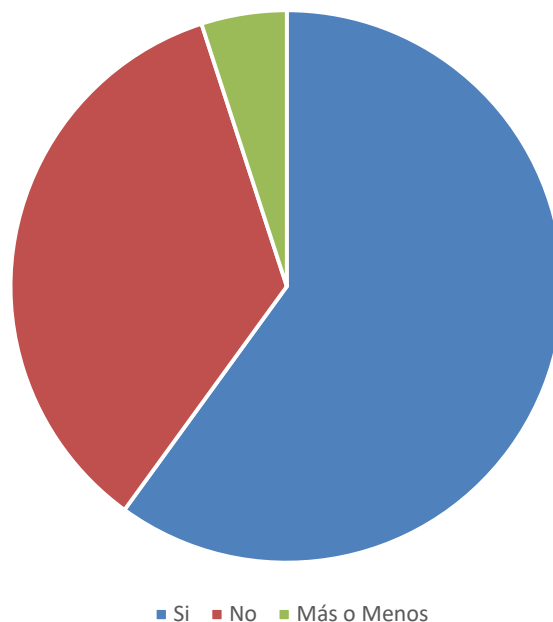
**Figura 5 – Capacitación y Cursos en la Industria Textil**

*Fuente: Resultados del punto 9.*

Las personas necesitan las habilidades y herramientas adecuadas para rendir al máximo. Los empleados bien entrenados serán más propensos a hacer su trabajo con entusiasmo y espíritu positivo y mostrarán niveles más altos de compromiso con la organización.

#### · 4.3.3 Estructura Organizacional e Incentivos Profesionales

En estos aspectos, los resultados son más homogéneos, con tasas de satisfacción del 60%, mientras que el 35% no está satisfecho y solo el 5% respondió más o menos como se muestra en la figura a continuación:



**Figura 6 - Estructura Organizacional**

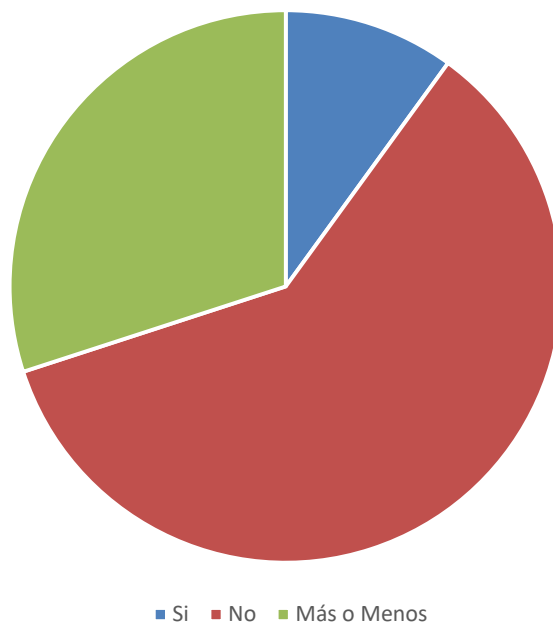
*Fuente: Resultados de los puntos 10, 11, 12 y 13*

Respuestas afirmativas pueden basarse al contar la empresa con todo el material contra incendios, con revisiones periódicas y visitas de técnicos y de todo el entorno inspeccionadas por profesionales competentes. Los datos pueden estar indicando que el 35% de la muestra no está satisfecha, lo que es un valor muy considerable en relación con la muestra total.

#### · 4.3.4 Remuneración

Esta pregunta tiene como objetivo averiguar si la organización puede cumplir con las expectativas de los empleados con respecto a la compensación.

En este sentido, el 60% de los empleados califica su salario actual como injusto, y solo el 10% se siente seguro con respecto a la seguridad laboral.



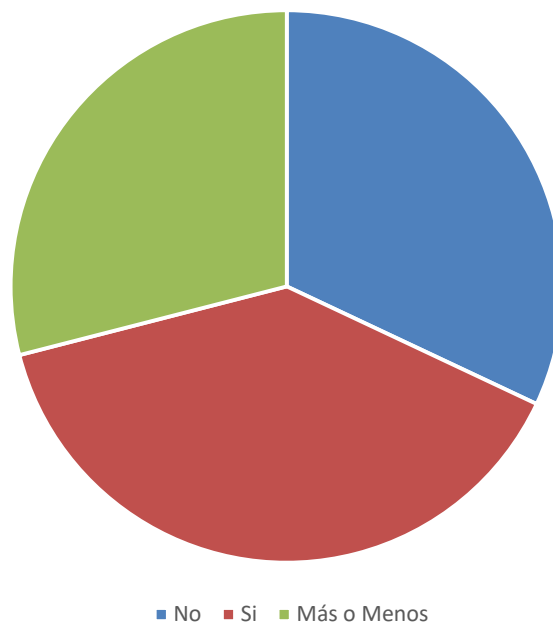
**Figura 7 - - Remuneración**

*Fuente: Resultados de los puntos 17 y 18*

Se observa que los empleados no estaban satisfechos con la forma en que la industria textil les paga. La compensación actúa entonces como un aspecto desfavorable a creación de un buen clima dentro de la empresa, por lo que puede considerarse un factor desmotivador para los empleados.

#### · 4.3.5 Plan de Carrera

El cuadro a continuación muestra cómo los empleados califican la trayectoria profesional dentro de la Industria, lo que indica que el 39% cree que hay oportunidad de crecimiento, mientras que el 32% cree que no hay oportunidad de crecimiento profesional en esta organización y el 29% cree más o menos.



**Figura 8 – Plan de Carrera**

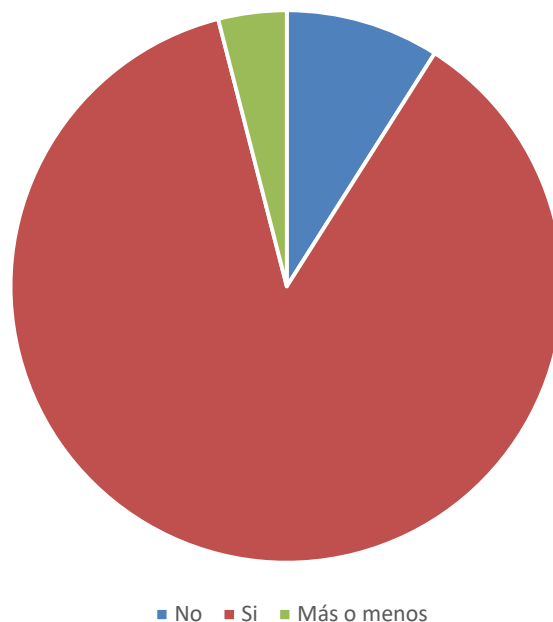
*Fuente: Resultados del punto 19*

Observando los datos del plan de carrera, se verifica que los aspectos negativos y positivos son iguales, se puede decir que no hay insatisfacción generalizada por parte de los empleados, pero es posible que HHR mejore este aspecto, existe la necesidad de esta política para mejorar con más esfuerzos de planificación por parte del liderazgo.

#### -4.3.6 Ambiente de Trabajo

En cuanto al entorno de trabajo, fue necesario evaluar el impacto de las relaciones en la dinámica del trabajo en equipo y, en consecuencia, en la eficiencia del equipo.

En este sentido, el 87% de los empleados declara que el entorno laboral y la relación con sus colegas favorecen la ejecución de sus actividades, mientras que solo el 9% afirma que el entorno es desfavorable y el 4% que el entorno laboral es más o menos favorable. Como se muestra en el siguiente gráfico:



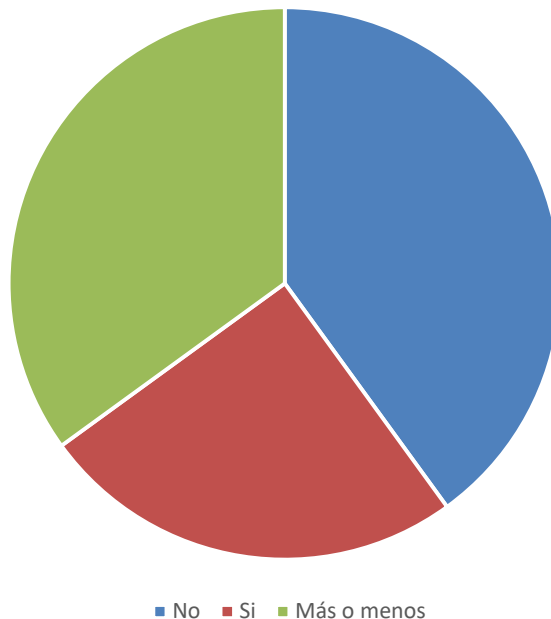
**Figura 9 – Ambiente de Trabajo**

*Fuente: Resultados de los puntos 23 e 24.*

A continuación, según la propuesta de investigación, se presentan las evaluaciones cualitativas y cuantitativas más relevantes de la ficha de investigación 3.

#### · 4.3.7 Situación Financiera

A este aspecto, el 40% de la población afirma que su situación financiera no está en orden y solo el 25% afirma tener el control del gasto financiero. Y el 35% respondió más o menos sobre la situación financiera como se muestra en la figura a continuación:



**Figura 10 – Situación Financiera**

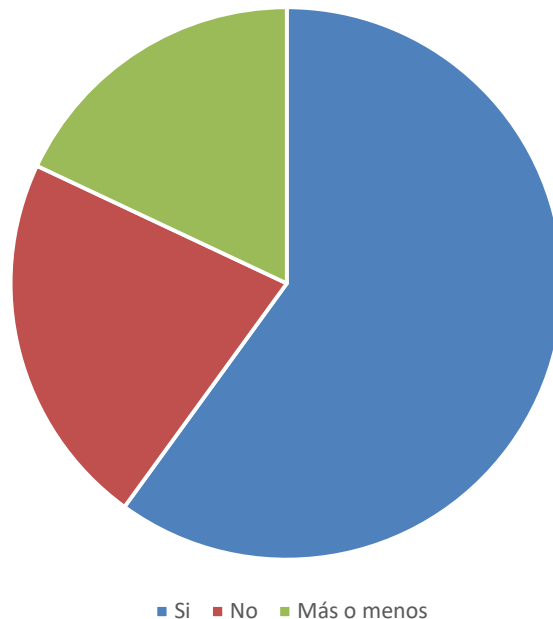
*Fuente: Resultados de los puntos 07,08,09,10 y 11.*

Datos que realzan la importancia del buen control financiero para mantener el equilibrio y llevar la vida más estable posible. Sin embargo, se percibe el aspecto negativo predominante de la situación financiera de los trabajadores, punto a destacar por la dirección de HRR. El impacto de la cuestión financiera sobre el clima organizacional es directo, considerando que la teoría de Maslow atribuye las necesidades básicas satisfechas al nivel de motivación de los empleados.

#### · 4.3.8 Vida Social

En este sentido, destacamos que el 60% de la población está satisfecha con su vida social, el 22% no está satisfecho y el 18% respondió más o menos. La siguiente figura muestra el resultado:





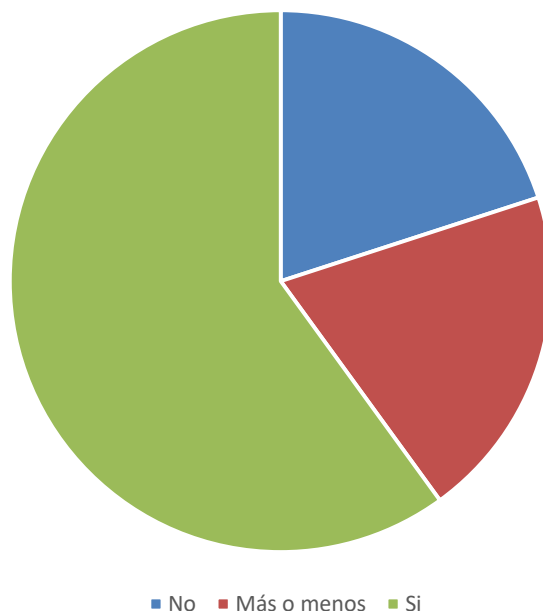
**Figura 11 – Vida Social**

*Fuente: Resultados de los puntos 12, 13, 14, 15, y 16.*

La sociabilidad constituye el ser humano desde el principio hasta el final de su vida. Relacionarse con otras personas es una necesidad constante para el bienestar psíquico y físico. Afectando todas las áreas y, en consecuencia, en su vida profesional, influyendo en el clima organizacional. En este caso, vemos que la mayoría se considera satisfecha con su vida social, sin embargo, la cantidad de personas insatisfechas o indiferentes es grande, lo que nos hace preguntarnos si tal insatisfacción debería o no reflejarse en el clima organizacional de la empresa.

#### 4.3.9 Vida Familiar

En este sentido, encontramos que el 60% de la población está satisfecha con su vida afectiva y sexual, el 20% dice que no está satisfecho con su vida afectiva y sexual y el 20% dice que está más o menos, según los datos que se muestran en la siguiente figura:



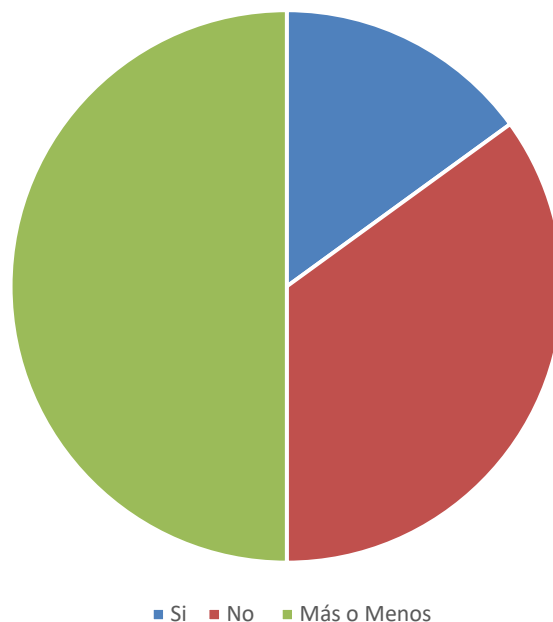
**Figura 12 - Vida Familiar**

*Fuente: Resultados de los puntos 20 y 21.*

La familia es el espacio indispensable para la supervivencia, el desarrollo y la protección total de sus miembros, independientemente del arreglo familiar o la forma en que se ha estructurado. Es la familia la que aporta contribuciones efectivas y, sobre todo, los materiales necesarios para el desarrollo y el bienestar de sus componentes. La situación familiar afecta directamente el estado de ánimo y, por lo tanto, afecta el clima organizacional. En este caso fue muy positivo.

#### · 4.3.10 Vacaciones y Tiempo Libre

En este sentido, el 50% dice que las vacaciones son más o menos, mientras que el 35% de la población dice que no está satisfecha con las vacaciones y el 15% dice que está satisfecho con las vacaciones en general. Como se muestra en la imagen a continuación:



**Figura 13 – Vacaciones y Tiempo Libre**

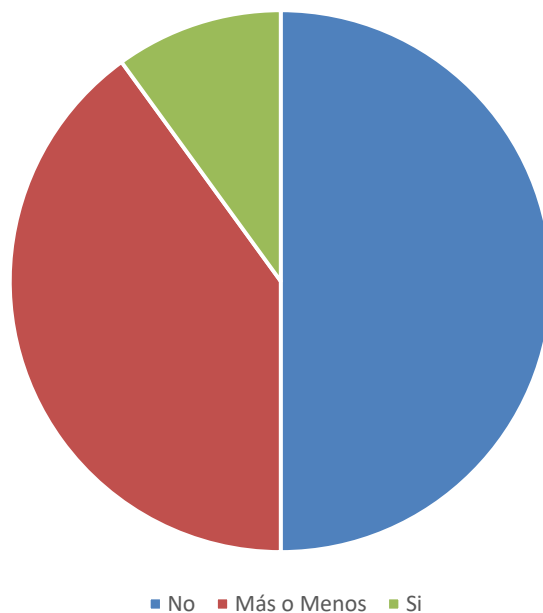
*Fuente: Resultados de los puntos 23 y 24.*

El ocio es algo que está presente en la vida de las personas, pero no todos conocen la importancia de esta actividad, que aporta muchos beneficios a nuestra calidad de vida, entre sus beneficios podemos mencionar la lucha contra el estrés, facilita la circulación de la sangre promoviendo así una homeostasis, es decir, un equilibrio en el entorno interno del cuerpo, ayudando a mantener la salud.

Lo que en este caso se muestra en un nivel preocupante ya que la gran mayoría quería dar su opinión sobre el caso, y este punto debería ser un caso para el análisis de la compañía.

#### -4.3.11 Seguridad Pública

En este sentido, como se muestra en la siguiente figura, observamos que el 50% de la población no está satisfecha con la seguridad pública y solo el 10% informa que está satisfecho y el 40% respondió más o menos a este respecto.



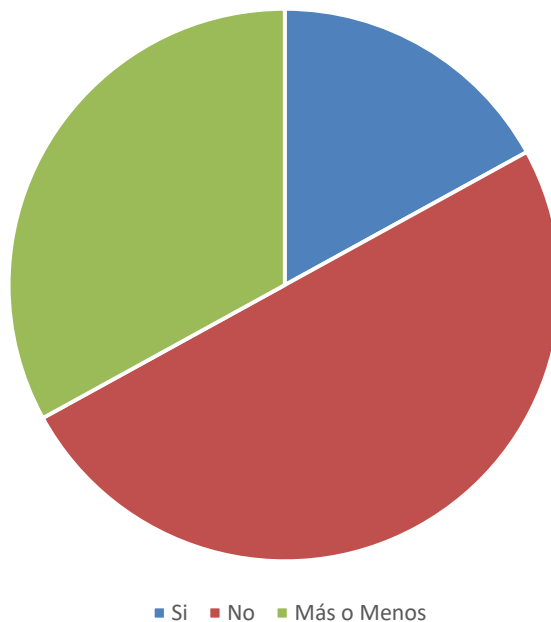
**Figura 14 - Seguridad Pública**

*Fuente: Resultados del punto 25*

Teniendo en cuenta estos datos sobre la satisfacción de las personas con la seguridad del país, que pueden considerarse alarmantes, el problema en cuestión parece desempeñar un papel fundamental en la vida social de las personas. Esta situación insegura puede influir en el comportamiento, las actividades de las personas, dónde trabajan, dónde viven y cómo se mueven. Como tal, afecta directamente en el clima de la organización. Los datos revelan que las opiniones son ambiguas, la mitad considera satisfactoria la seguridad pública y la otra mitad opina exactamente lo contrario. Un tema que podría cuestionarse sería el cruce de estas opiniones con variables sociodemográficas, el género o el cargo que ocupa en la empresa. Las percepciones divergentes pueden mostrar un patrón de comportamiento grupal que es oscuro a primera vista, pero que puede aclararse con inferencias adicionales entre los datos.

#### 4.3.12 Política y Economía

En la siguiente figura se muestra la evidencia de que el 50% de la población está alterada por las crisis políticas y solo el 17% no cambia su estado de ánimo debido a las crisis económicas del país y el 33% señala que lo afecta más o menos.



**Figura 15 – Política y Economía**

*Fuente: Resultados del punto 32.*

En un escenario de crisis económica y política, incertidumbres y dudas sobre el futuro, se espera y es bastante aceptable que el clima organizacional se vea afectado. Y se le muestra en este caso de manera negativa.

Respecto a la Hoja Unica, encontramos solo una respuesta que se describe literalmente a continuación: “Creo que la industria debería buscar nuevas fuentes de sustento para mejorar el trabajo y la remuneración de los profesionales, instituir un plan de mejora profesional y una interacción con todos los miembros de la institución.”

La conexión entre el impacto de las políticas públicas en el clima organizacional de la empresa no es muy clara. Además de la ambigüedad en las respuestas, las políticas pueden estar sujetas a una percepción subjetiva según la personalidad y experiencia de cada empleado. Lo que se puede decir es que las políticas públicas no influyen positivamente en la vida de los empleados, incidiendo negativamente en el clima organizacional de la empresa.

#### **4.4 Resultados y relación con el clima organizativo**

El clima organizacional es una de las variables más importantes en la gestión de la GRH. En la empresa estudiada, analizando el caso a la luz de los resultados encontrados e inspirándose en los objetivos propuestos en esta tesis, se observa que el clima es un tejido que se va construyendo a medida que se van implementando las diferentes políticas de RRHH y que se van perfilando las reacciones de los empleados ante estas políticas.

Se puede ver que el clima organizacional, aunque es difícil para el investigador hacer juicios de valor sobre algo que no se ha medido directamente, puede considerarse un clima mixto.

Teniendo en cuenta la situación económica de Brasil, la grave crisis financiera, la sensación de inseguridad en las instituciones, la confianza en la cúpula directiva y en la tradición de la empresa, es posible afirmar que el clima tiene su lado positivo mucho más en función de la coyuntura de estos factores que de la actuación de los RRHH para ser más eficientes y eficaces.

El RRHH tiene un papel influyente y no comete ningún fallo de gestión. Sin embargo, las estrategias se perciben más alineadas con la gestión de personas de forma burocrática que con una gestión más audaz centrada en el individuo, que se adhiere a los auténticos principios del liderazgo. En este sentido, se analiza que en circunstancias y contextos que presentan escasez de recursos, el desempeño de la RH puede ser intimidado o al menos estimulado debido a la alta hostilidad del entorno externo. El molde, en el caso estudiado, está profundamente influenciado por este entorno y por las dificultades sociales y económicas que encuentra el tipo de mano de obra utilizada.

Se observa que, incluso en estas condiciones, existe un fuerte vínculo de confianza entre los empleados y la dirección. La HRR tiene estrategias básicas que, a su vez, pueden retener el talento y reducir la rotación como el tema de los puestos y los salarios, los beneficios y el ambiente de trabajo amigable. Así, aunque haya alguna debilidad en la eficacia de las estrategias, se puede atestiguar un buen clima, una alta positividad en el ambiente de trabajo general.

## 5. CONCLUSIONES

En la actualidad, las organizaciones están inmersas en un mercado que requiere cada vez más que las empresas trabajen estratégicamente, buscando desarrollar de manera efectiva y satisfactoria el potencial de sus empleados.

Para que una persona desarrolle bien su potencial, la gestión de RRHH debe tratar de mantenerla motivada y, por lo que se ha expuesto, se sabe que existen muchos desafíos para motivar a las personas. Uno de estos desafíos es proporcionar un ambiente de trabajo agradable que permita a sus empleados desempeñarse de manera enérgica y positiva. Las organizaciones deben ver la superación de estos desafíos como esenciales para su crecimiento.

Esta investigación muestra que el clima organizacional retrata si la organización logra o no superar el desafío de proporcionar un buen ambiente de trabajo para su personal.

La base teórica de esta investigación muestra que muchos autores creen que el clima organizacional influye en la motivación y la satisfacción de los empleados de una organización, contribuyendo así significativamente a la productividad del individuo en la empresa.

Después del análisis de datos, fue posible alcanzar el objetivo principal: identificar la percepción de los empleados de la industria textil con respecto al clima organizacional existente. El clima predominante en la organización se consideró positivo, ya que la mayoría lo percibe de esta manera.

Para una mejor visión de la Percepción de los empleados sobre algunos aspectos de la Industria Textil, se consolidaron los datos en la tabla a continuación:

<b>Percepción de los aspectos del clima en la Industria Textil.</b>	
<b>Aspectos Evaluados</b>	<b>Resultados</b>
Vida Profesional	POSITIVO
Capacitación y Cursos en la Industria textil	POSITIVO

Estructura Organizacional e Incentivos Profesionales	POSITIVO
<i>Remuneración</i>	<i>NEGATIVO</i>
Plan de Carrera	POSITIVO
Ambiente de Trabajo	POSITIVO
<i>Situación Financiera</i>	<i>NEGATIVO</i>
Vida Social	POSITIVO
Vida Familiar	POSITIVO
Vacaciones y Tiempo Libre	POSITIVO
<i>Seguridad Pública</i>	<i>NEGATIVO</i>
<i>Política y Economía</i>	<i>NEGATIVO</i>

**Cuadro 10 – Percepción de los aspectos del clima en la Industria Textil**

*Fuente:* Elaboración conceptual del tesista en base al análisis de la información aportada por los empleados.

También se descubrió que la mayoría está satisfecha con el clima organizacional existente. Aunque la mayoría de los encuestados declaran que el clima de la organización es positivo y que están satisfechos, hay un porcentaje considerable de participantes que consideraron un grado de satisfacción neutral.

Entre los 12 aspectos evaluados, el 67% de los trabajadores calificó el clima como Bueno, pero el 33% de los trabajadores evaluó el clima de una manera mala / desfavorable para la organización. Según Bispo (2006), el clima es desfavorable cuando el medio ambiente no proporciona ninguna motivación, lo que genera frustración, falta de integración entre corporación / empleados y bajo compromiso con la calidad, entre otros.

La declaración de Bispo (2006) coincide, en parte, en el caso de la corporación, que no parece haber demostrado, en la encuesta de esta investigación, la plena satisfacción con el clima en términos de motivación e integración.

Durante este trabajo tuvimos la oportunidad de conocer un poco más sobre la relación de los empleados y el clima existente en la organización. Vale la pena recapitular que en la percepción de los empleados se considera el clima



organizacional muy importante a lo que la organización y su entorno de trabajo se refiere.

Hernandez Melo (2003) establece un clima positivo cuando las actitudes positivas (alegrías, confianza, dedicación, satisfacción y motivación) prevalecen en el entorno laboral; mientras que un clima negativo, para este autor, ocurre cuando las variables organizacionales afectan negativamente el estado de ánimo de la mayoría de los empleados, generando discordia, tensión, desunión, rivalidad y desinterés.

Teniendo en cuenta los resultados presentados, podemos evidenciar que, en general, la industria textil presenta un clima organizacional favorable. No obstante, es necesario considerar los resultados no aprobatorios en esta evaluación organizacional para establecer soluciones viables para sanar los problemas más visibles, como la remuneración compensatoria y la estabilidad, ya que los empleados no se sienten profesionalmente seguros.

Se observa en los resultados que todos los empleados tienen una forma diferente de comportamiento frente a las situaciones particulares que cada uno enfrenta hoy, y esto puede influir positiva o negativamente en el desarrollo profesional en el sentido de que algunas personas pueden actuar de manera acelerada, otras de forma efectiva, otros dificultan la producción frente a problemas, otros aportan soluciones a sus superiores, y de esta manera se percibe que el nivel de desarrollo profesional está vinculado a estos valores.

Mantener el clima en armonía no es una tarea fácil, sin embargo, existen algunas estrategias que llevan a los empleados y empleadores a una buena relación. Aunque la mayoría afirma que el clima es positivo y están contentos, es importante que los gerentes cultiven la amistad y la confianza entre los actores del entorno organizacional para mantener un clima positivo.

Con respecto a la satisfacción en ciertos aspectos, cuya percepción de los encuestados se considera neutral, y en relación con el espacio físico considerado como un factor negativo dentro de la organización, tal como se propone para la organización, se sugiere:

(a) La creación de un sector o incluso un comité compuesto por diferentes actores organizacionales (gerentes y colaboradores) para investigar y evaluar soluciones respecto a debilidades identificadas.

b) Promover diferentes tipos de actividades en la institución, como un "Día Cultural", ofrecido a toda la comunidad, donde la institución podría promover este día con varios quioscos que ofrecen comidas típicas, subastas y bingo. Además de presentar el trabajo realizado por la Institución, eso recaudaría fondos con productos vendidos.

c) Otorgar beneficios que puedan contribuir a una mejor calidad de vida para sus empleados y familiares;

d) Ofrecer recompensas no financieras para los empleados que se destacan en el desempeño de sus tareas como forma de reconocimiento y agradecimiento; este gesto puede significar un importante aumento en su satisfacción;

e) Promover programas de capacitación y desarrollo para que los empleados se especialicen mejor en sus tareas en las que trabajan en la industria;

f) Crear reuniones semanales para mejorar la relación entre jefes y subordinados, donde se pueden discutir temas relacionados con el trabajo;

g) Organizar eventos y fiestas de integración fuera del horario laboral, para mejorar el grado de relaciones interpersonales y conocerse mejor, siendo un factor importante para mejorar el clima organizacional en el entorno laboral;

h) Mantener el proceso de comunicación interna abierto y participativo;

i) Llevar a cabo procesos de toma de decisiones compartidos con los miembros del equipo;

j) Crear oportunidades a través de cursos de capacitación ofrecidos por la empresa, para que los empleados puedan invertir en su crecimiento y desarrollo profesional;

k) Invertir periódicamente en investigación del clima organizacional para identificar siempre los puntos fuertes y débiles en el ambiente de trabajo, buscando la mejora continua de la organización.

Según Pimenta S, Saraiva L, Corrêa M (2006), las organizaciones del tercer sector enfrentan competencia en la búsqueda de recetas para la supervivencia, lo que

impulsa sus prácticas a una demostración de resultados y el uso de técnicas de gestión para las empresas privadas.

La gestión humana de una organización es el fruto de una comunidad de práctica, tal como lo propone el profesor Ulrich en Recursos Humanos Champions: *“El tema Recursos Humanos ya no es más la responsabilidad exclusiva del departamento de Recursos Humanos, sino de lo que hoy se denomina “Comunidad de Recursos Humanos”: Los profesionales de Recursos Humanos, los gerentes de línea, otros grupos staff que utilizan prácticas de Recursos Humanos, consultores, subcontratistas y outsorcistas”* Ulrich (1997).

Si bien, las comunidades de práctica se forman naturalmente cuando nos referimos a las organizaciones es necesaria una actitud más proactiva y sistemática para lograr su desarrollo e integración dentro de la estrategia, como afirma Cortese (2003).

Citando a Bispo (2006), el modelo de clima organizacional empleado en la investigación no está cerrado y, por lo tanto, puede adaptarse a la realidad de cada institución u organización y en esta investigación la necesidad de esta modificación fue evidente, ya que hay preguntas que deben agregarse debido a la particularidad de los sectores, tales como los *sin fines de lucro*.

El estudio se limitó a los resultados obtenidos según los procedimientos metodológicos aplicados. Así, se abre un nuevo camino, en lo que respecta a la mejora y mejora de estos datos, la búsqueda de la mejor calidad del clima dentro de la organización.

Dado que la mayoría de la población tiene una jornada laboral de más de 5 años y según las respuestas creen que hay posibilidad de crecimiento y creen que existe la posibilidad de un buen plan de carrera. Tratarse en el ámbito laboral, ser bien valorados por la gran mayoría y esta mayoría también mujeres hace que la empresa crea que va por buen camino. Entendiendo que siempre existe la posibilidad de mejorar.

Por último y para finalizar, el éxito de una institución de enseñanza (como el de cualquier organización), depende de la capacidad de liderazgo de sus líderes.

La Institución se mantendrá sana en la medida que pueda monitorear sistemáticamente el grado de satisfacción o insatisfacción de los empleados a través de una acción diagnóstica periódica, permitiendo así la identificación y la alineación de necesidades y expectativas de los colaboradores con los valores, la misión, la visión y los objetivos de la Institución.

La colaboración del personal y la gerencia contribuyeron a la realización de esta investigación, ya que facilitaron en todo momento la accesibilidad al material de investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albuquerque, L.G e França, A. C. L. (1998) *Estratégia de Recursos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: O stress e a expansão do conceito de qualidade total. Revista de Administração*. São Paulo.

Alves, S. (1997) *Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização*. São Paulo: Makron Books.

Amboni, N. (1986) *Liderança, comunicação e clima organizacional: Um estudo de caso comparativo do Centro e Departamento de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina*. Florianópolis.

Araujo, C.C.S., Modolo, D., Junior, E.C. y Vils, L. (2017). Análisis de la relación entre clima organizacional y desempeño creativo en organizaciones brasileñas. NAVUS-*Revista de Gestão e Tecnologia*, 7 (2), 97-112.

Argyris, C. (1960) *Understanding Organizational behavior*. Homewood, Illinois: The Dorsey Press-Inc.

Bergamini, C. W.; Coda, R. (1997) *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas.

Bergamini, C. W.; Coda, R. (1997) *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança*. São Paulo: Atlas.

Bispo, C. A. F. (2006) *Um novo modelo de pesquisa de Clima Organizacional*. São Paulo.

Bittencourt, D. F. (2008) *Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas: livro didático*. Palhoça: UnisulVirtual. São Paulo.

Bowditch, J. L. (1997) *Elementos de comportamento organizacional*. 2.ed. on São Paulo: Pioneira

Brondani, J. P. (2013) *Relacionamento Interpessoal e o Trabalho em Equipe: Uma análise sobre a influência na Qualidade de vida no trabalho*. Porto Alegre.

Champion, D. (1979) *A Sociologia das organizações* São Paulo: Saraiva.

Charan, R. O (2008) *Líder criador de líderes*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. A (2010) *Innovaciones de la Administración*. Espanha: McGraw-Hill Interamericana de España.

Chiavenato, I. A. (2012) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Espanha: McGraw-Hill Interamericana de España.

Chiavenato, I. A. (2015) *Administración de Recursos Humanos* Espanha: McGraw-Hill Interamericana de España.

Chiavenato, I. A. (2020) *Gestión del Talento Humano*. Espanha: McGraw-Hill Interamericana de España.

Coda, R. (1997) *Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos*. In: Bergamini, Cecília W.; Coda, R. (Orgs.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas.

Coda, R. (1998) "Como está o Clima?" In *Fascículo n. 15, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil*. Brasília.

Coelho, C. L. M. (2004) O clima organizacional e stress numa empresa de Comércio varejista. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Florianópolis.

Colossi, N. (1991) *Clima organizacional*. Florianópolis: CPGA/UFSC.

Cortese, H. E. (2002). ¿Podemos hablar de empleabilidad?. *Revista Científica de UCES*, 6(1), 9-27.

Cortese, R. H., & Canales, M. M. F. (2021). Estudio comparativo del bienestar y el acceso al bienestar en la vejez. *Psicología del desarrollo,*

*de Administração de Empresas.* Porto Alegre.

DeCenzo, D.A., Robbins, S.P. y Verhulst, S.L. (2016). *Fundamentos de la gestión de recursos humanos.* John Wiley e hijos.

Febratex (2021). *Historia de la industria textil: ¿cuáles son los avances hasta la fecha?* Disponible en <https://fcem.com.br/noticias/historia-da-industria-textil-quais-os-avancos-ate-os-dias-atuais/>. Consultado el 03/11/2021.

Fernandes, E. C. (1996) *Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar.* Salvador: Casa de Qualidade.

Fleury, M. T. L.; Sampaio, J. (2002) *Uma discussão sobre cultura organizacional.* In *Fleury, M. T. L. (Org.) As pessoas na organização.* São Paulo: Gente.

Fleury, M.T.L. (1993). Cultura de calidad y cambio organizacional. *Revista de Administración de Empresas*, 33 (2), 26-34.

Freitas, M. E. (1997) *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto.* São Paulo: Atlas.

Freitas, M. E. (2009) *Cultura Organizacional: evolução e crítica.* São Paulo: Cengage Learning.

Gasparetto, L. E. (2008) *Pesquisa de clima organizacional: O que é e como fazer.* São Paulo: Scortecci.

Gellerman, S. W. (1976) *Motivação e Produtividade.* São Paulo: Melhoramentos.

Gil, A. C. (1995) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.* São Paulo: Atlas.

Glick, W. H. (1985) Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, v. 10, p. 601-616.

Hall, R. H. S. (1988) *Percepção do clima organizacional: Conforme escalão hierárquico*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo.

Hernandez, J. A. E.; Melo, F. M. O (2003) *Clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado*. Rev. Psicol., Organ. Florianópolis.

Historias de la industria. Industria textil. Disponible en [www.industryhistory.com](http://www.industryhistory.com). Consultado el 03/11/2021.

Hofstede, G.; Nevijsen, B.; Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990) *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. Administrative Science Quarterly. Wilson Social Sciences Abstracts.

Johann, S. L. (2004) *Gestão corporativa: Como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional* São Paulo: Saraiva.

Kannane, Roberto. (1995) *Comportamento humano nas organizações: O homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas.

Katz, D.: Kahan R. (1987) *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.

Kolb, D. A et al. (1990) *Psicologia organizacional: Uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas.

Kolb, D. A.; Rubin, I. M; Mcintyro, J. M. (1986) *Psicologia Organizacional: Uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas.

Kolb, D.; Rubin, I.; Macintyre, J. (1978) *Psicologia organizacional*. São Paulo: Atlas.

Kozlowski, S. W., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of applied psychology*, 74(4), 546.

Lacomb, F. e Gilberto H. (2003) *Administração: princípios e tendências*, Saraiva. São Paulo.

Lacombe, F. J. M. (2005) *Recursos Humanos: Princípios e tendências*, São Paulo: Saraiva.



Litwin, G. H., Stringer, R. A. (1968) *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University Press.

Luck, H. (2010) *Gestão da cultura e do clima organizacional da escola Série Cadernos de Gestão*. Vozes Petrópolis, RJ.

Luck, H. (2011) *Gestão da cultura e do clima organizacional da escola*. 2. ed. Vozes, (Cadernos de Gestão). Petrópolis, RJ.

Luz, R. (1995) *Clima organizacional*. Qualitymark. Rio de Janeiro.

Luz, R. (2003) *Gestão do Clima Organizacional*. Qualitymark. Rio de Janeiro.

Martins, M. C. F. (2008) *Clima organizacional*. p. 29-40. In Siqueira, M. M (org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed. Porto Alegre.

Mendes, A. M.; Tamayo, A. (2001) *Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho*. PsicoUSF. v.6, n.1, Itatiba.

Menezes, I. J.; Gomes, A. C. P. (2010) *Clima organizacional: Uma revisão histórica do construto*. Psicologia em Revista. Belo Horizonte.

Morgan, G. (1996) *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas Pimenta, S.; Saraiva, L.; Corrêa, M. (2006) (Organizadores). *Terceiro Setor: Dilemas e polêmicas* São Paulo: Saraiva.

Oliveira, M. A. A (1995) *Dinâmica da mudança: Fatos geradores de fatos nas empresas*. Ed. Nobel São Paulo.

Paulino, A. T; Bezerra, R. M. C. (2005) *A Importância do Clima organizacional: Um Estudo de Caso com os colaboradores da empresa CASSI/RN*.

Payne, R. L. M; Mansfield, R. (1973) *Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position*. Administrative Science Quarterly.

- Pérez Jáuregui, I. (2015). *Proyectos de vida y liderazgos auténticos*. Bs As: Psicoteca
- Predebon, J. (1999) *Criatividade hoje: Como se pratica, aprende e ensina*. São Paulo: Atlas.
- Puente, P., Elizabeth, K. (2002) *Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional*. *Revista de Administração*, São Paulo.
- Puente, P., Elizabeth, K. (2002) *Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional*. *Revista de Administração*, São Paulo.
- Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Medellín.
- Ribeiro, A. C. E. (2006) *O que é clima organizacional*. *Administração de Empresas*.
- Ribeiro, C. R. M. A (1996) *Organização Holística*. 5. ed. Vozes. Rio de Janeiro.
- Rizzatti, G. (1995) *Análise de fatores significativos de clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade*. Santa Catarina.
- Rizzatti, G. (2002) *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras*. 305 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Rodrigues, M. V. (2008) *Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e análise no nível gerencial*. 11 ed. Vozes. Petrópolis. Rio de Janeiro.
- Santos, A. R. (2001) *Metodologia Científica: A construção dos conhecimentos*. 4. ed. Rio de Janeiro.
- Schneider, B. White, S. (2004) *Service Quality: Research perspectives*. Thousand Oaks, C.A. Sage publications.
- Schneider, B.; Reichers, A. E. (1983) *On etiology of climates*. *Personnel Psychology*, v. 36, p. 19-39.

Schneider, B.; Reichers, A. E. (1990) *Climate and culture: an evolution of constructs*. In: Schneider, B. *Organizational climate and culture*. San Francisco, C. A: Jossey-Bass.

Schneider, B.; Snyder, R. (1975) *Some relationships between job satisfaction and organizational climate*. *Journal of Applied Psychology*.

Souza, E. L. P. (1977) *Diagnóstico de clima organizacional*. *Revista de Administração Pública*. Porto Alegre.

Souza, E. L. P. (1980) *Percepção de clima conforme escalão hierárquico*. *Revista*

Souza, E. L. P. (1982) *Clima e motivação em uma empresa estatal*. *Revista de*

Souza, E. L. P. (1983) *Clima e estrutura de trabalho*. *Revista de Administração*. Porto Alegre.

Souza, E.L.P.de. (1978) *Clima e Cultura Organizacionais: Como se manifestam e como se manejam*. Porto Alegre.

Souza, P. (2009) *Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial*. *Estudos de Psicologia*.

Srour, R. H. (1998) *Poder, cultura e ética nas organizações*. 3.ed. Rio de Janeiro.

Toledo, F. de; Milioni, B. (1979) *Dicionário de Administração de Recursos Humanos. Expressão e Cultura*. São Paulo.

Toro, F. (1992) *Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio*.

Toro, F. A. (2001) *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cícel.

Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos. Champions. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.

Ulrich, D. (2000). *Evaluación de Resultados. El Nuevo Desafío para los Profesionales de Recursos Humanos*. Barcelona, Granica.

Ulrich, D. (2008) Brockbank, W.; Johnson, D.; Sandholtz, K.; Younger, J. *HR Competencies. Mastery at the intersection of people and business*. USA, RBL Institute and Society for Human Resource Management.

Ulrich, D. (2012) Brockbank, W.; Younger, J; Ulrich, M. *HR from outside in. Six competencies for the future of Human Resources*. Michigan RBL Institute. McGraw Hill.

Ulrich, D. (2020). *HR's ever-emerging contribution*. Strategic HR Review.

Valeriano, M. F.; Talamini, E.; Oliveira, L. (2011) *Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio*. *Revista da Micro e Pequena Empresa*. Campo Limpo Paulista.

Vaterkemper, G. (2007) *Clima Organizacional: Análise do grau de satisfação dos colaboradores com a empresa e com o seu trabalho na empresa Softway Contact Center. 2007. 69 f. Monografia (Graduação em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina*. Florianópolis.

Vázquez, M. S. El (1996) *Clima en las organizaciones: teoría, método e intervención*. EUB, SL. Barcelona.

Vergara, S. C. (1998) *Projeto de pesquisa em administração. 2 ed. Atlas São Paulo*.

Vieira, R. G.; Vieira, S. P. (2004) *A influência do Clima Organizacional nas empresas e nas pessoas*. ICPG.

Walton, R. (1996) *Quality of working life: what is it? Sloan Management Review*, Cambridge.

Warmling, A. C. D. (2010) *Importância do clima organizacional para a melhoria da produção e da qualidade dos produtos em uma indústria no ramo de confecções*.

2010. 96 f. *Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.*

Zago, I. (2000) *Qualidade total e clima organizacional: um estudo de caso na Imaribo S/A. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.*

Zanella, L. C. H. (2006) *Metodologia da pesquisa. SeaD/UFSC. Florianópolis.*

Zarifian, P. (2001) *Objetivo competência: Por uma nova lógica. São Paulo: Atlas.*

## ANEXO I

### Introducción para completar las fichas de investigación:

Para que una empresa se vuelva moderna, con productos o servicios competitivos y con calidad probada, con una imagen consolidada tanto por sus clientes como por sus empleados, como lo exige el mercado hoy en día, es necesario que la empresa mantenga una buena relación no solo con los clientes, pero también con sus empleados. Una forma de evaluar esta relación es realizando una investigación del clima organizacional. Todos los empleados recibirán el material que es parte de esta investigación, pero la participación en la investigación es voluntaria, si uno no desea participar no se le pedirá que lo haga. Sin embargo, cuantos más empleados participen, más real será el escenario y se podrá hacer un mejor trabajo para corregir cualquier distorsión que ocurra en la relación entre la empresa y los empleados. Averigüe en todas las hojas de este material que no hay ninguna entrada reservada para la identificación. No hace falta identificarse, pero si uno lo desea, no hay problema.

Usted o cualquier otro empleado jamás podrán ser perjudicados por haber hecho parte en la investigación y por haber proporcionado información valiosa para evaluar la relación entre la empresa y los empleados, ya que no se requiere la identificación, no hay la posibilidad ni la es la intención de conocer la evaluación individual de cualquier empleado. Incluso si el análisis final de los resultados muestra que existe una enorme y peligrosa insatisfacción de los empleados con la compañía, no habrá ningún tipo de represalia o cualquier otro tipo de devolución que lo perjudique a usted o a cualquier otro empleado. Este material que usted y todos los demás empleados reciben y que componen la investigación se compone de dos fichas de investigación y una hoja sola para sus observaciones. En las fichas de investigación se plantean cuáles son los factores que influyen en la relación entre los empleados y la empresa. Estos factores influyen directa o indirectamente en nuestro comportamiento, decisiones y actitudes, generalmente cambiando nuestro estado de ánimo, nuestro humor y nuestra motivación para bien o para mal. Hay dos tipos de factores

influyentes: internos y externos. Los factores internos de influencia son aquellos que se originan dentro de la propia empresa; se pueden trabajar en la empresa para producir resultados positivos tanto para los empleados como para la empresa. Estos son los puntos en la primera ficha de investigación. Después de encuestar el estado de cada elemento a través de la investigación, se podrá desarrollar planes de acción para proporcionar mejoras a los elementos que reciben una calificación deficiente y reforzar los que reciben una calificación positiva. Los factores externos de influencia son aquellos que se originan fuera de la empresa, pero que influyen en los empleados dentro de la empresa, por lo que no pueden pasarse por alto. La empresa puede trabajar en estos factores no en su origen, sino en los efectos que producen en los empleados. Estos son los puntos en el segundo formulario de investigación. Después de encuestar el estado de cada elemento a través de la investigación, será posible desarrollar planes de acción para tratar de mitigar la acción negativa de los elementos que reciben una calificación baja. Para cada ítem en las dos fichas de investigación hay tres alternativas de respuesta. Usted deberá marcar con una única alternativa para cada elemento, la que más se acerque a su análisis individual de cada elemento. Las tres alternativas son:

- Alternativa 1 – **sí** – marque esta alternativa si usted está de acuerdo con la declaración contenida en el elemento que se está evaluando;
- Alternativa 2 – **más o menos** – marque esta alternativa si usted solo está parcialmente de acuerdo con la declaración en el elemento que se está evaluando;
- Alternativa 3 – **no** – marque esta alternativa si usted no está de acuerdo con la declaración contenida en el elemento que se está evaluando.

Sin embargo, si usted no está seguro al elegir la mejor alternativa para un elemento, debido a la necesidad de dar una explicación más detallada sobre su opinión acerca de ese punto, puede usted utilizar la hoja separada para hacer sus observaciones. Dicha hoja sola se encuentra después de las dos fichas de investigación. Usted podrá rellenar las fichas de investigación y la hoja sola en la empresa o llevarlas para completar en casa. Lo más importante es que usted y los demás empleados se manifiesten de forma sincera y sin cualquier interferencia o

influencia de quien sea (jefe, colegas de trabajo o familiares), esto es para que los datos fornecidos retraten de forma más fiel posible a la realidad de la relación entre la empresa y los empleados y así se pueda delinear buenos planes de acción para corregir las distorsiones. Es importante que se completen todos los elementos, pero los elementos que no conoce o no desee contestar pueden dejarse en blanco. ¡Ayúdenos! ¡Todos nos beneficiaremos! ¡Contamos con usted! Muchas gracias.



## ANEXO II

### Ficha 1 - Datos Sociodemográficos

Tabla 1. Sexo y edad	Respuesta
1.Sexo	
M	
F	

Rango de edad	Respuesta
19 a 29 años	
30 a 40 años	
41 a 50 años	
Más de 51 años	

Estado Civil	Respuesta
Soltero (a)	
Casado (a)	
Divorciado (a)	
Viudo (a)	
Otros	

Tabla 2. Grado de escolaridad y tiempo de trabajo	Respuesta
Primario	
Secundario	
Grado	
Posgrado	

Tiempo de trabajo	Respuesta
Menos de un año	
De 1 a 5 años	
De 5,1 a 10 años	
De 10,1 a 15 años	
Más de 15 años	

Tabla 3. Clima organizacional predominante no CLA	Respuesta
Positivo	
Negativo	
Neutral	
No contestó	

**ANEXO III**

Ficha 2- Estudio de los factores internos que influyen en la relación entre los empleados y la empresa.

**Vida Profesional**

1.Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.

no     más o menos     sí

2. Me siento orgulloso de mi actividad en esta empresa.

no     más o menos     sí

---

3. Creo que la empresa me ofrece un buen plan de carrera.

no     más o menos     sí

4. Suelo recomendar esta empresa como alternativa de empleo a mis amigos y parientes.

no     más o menos     sí

5. Me preocupo por el futuro de esta empresa.

no     más o menos     sí

6. Creo que estoy teniendo éxito en mi carrera y vida profesional.

no     más o menos     sí

7. Me gustaría que mis hijos trabajen en esta empresa.

no     más o menos     sí

8. Depende únicamente de mis propios esfuerzos para lograr el éxito profesional y de carrera en la empresa.

no     más o menos     sí

9. Los cursos y la capacitación que he realizado son suficientes para poder desarrollar mis actividades.

no     más o menos     sí

---

### **Estructura Organizacional**

10. Confío plenamente en mi jefe inmediato.

no     más o menos     sí

11. Mi jefe inmediato es un verdadero líder.

no     más o menos     sí

12. Mi jefe inmediato es la persona más adecuada para el puesto que ocupa.

no     más o menos     sí

13. Estoy satisfecho con la estructura jerárquica (jefes y subordinados) a la que estoy vinculado.

no     más o menos     sí

---

### **Incentivos Profesionales**

14. Considero que mi trabajo es reconocido y valorado por la empresa.

no     más o menos     sí

15. Considero que mi trabajo es reconocido y valorado por mi familia.

no     más o menos     sí

16. Considero que mi trabajo es reconocido y valorado por mis amigos y familiares.

no     más o menos     sí

---

**Remuneración**

17. Creo que mi salario actual es justo.

no     más o menos     sí

18. Mi salario es consistente con los esfuerzos que he realizado por la empresa.

no     más o menos     sí

---

**Plano de carrera**

19. Veo oportunidad de crecimiento profesional en la empresa.

no     más o menos     sí

---

**Nivel Sociocultural**

20. Mi nivel cultural e intelectual es suficiente para la ejecución de mis actividades en la empresa.

no     más o menos     sí

21. Mi nivel social es suficiente para la ejecución de mis actividades en la empresa.

no     más o menos     sí

---

**Desplazamiento Casa-Trabajo-Casa de los Empleados**

22. He tenido problemas con el desplazamiento casa-trabajo-casa.

no     más o menos     sí

**Ambiente de Trabajo**

23. El entorno de trabajo es favorable a la ejecución de mis actividades en la empresa.

no     más o menos     sí

24. La relación con mis colegas de trabajo es favorable para la ejecución de mis actividades en la empresa.

no     más o menos     sí

---

### **Burocracia**

25. La burocracia interna favorece la ejecución de mis actividades en la empresa.

no     más o menos     sí

---

### **Cultura Organizacional**

26. La Cultura Organizacional (tradiciones, prácticas y costumbres adoptadas en la empresa que no están previstas en ninguna norma) favorece la ejecución de mis actividades.

no     más o menos     sí

---

### **Asistencia a los Empleados**

27. La atención médica y dental y la asistencia social adoptada por la empresa favorecen la ejecución de mis actividades.

no     más o menos     sí

---

## ANEXO IV

Ficha 3 - Estudio de los factores externos que influyen en la relación entre los empleados y la empresa.

### **Inversiones y Gastos del Hogar**

1. Yo me preocupo por el futuro de mi familia.

no     más o menos     sí

2. Me preocupo por el futuro de mis hijos.

no     más o menos     sí

3. Estoy contento con el sustento que puedo proporcionar a mi familia.

no     más o menos     sí

4. Estoy contento con la educación que puedo proporcionar a mis hijos.

no     más o menos     sí

---

### **Vida Familiar**

5. Tengo una buena relación con mi pareja.

no     más o menos     sí

6. Tengo una buena relación con mis hijos.

no     más o menos     sí

---

### **Situación Financiera**

7. Estoy contento con mi residencia.

no     más o menos     sí

8. Estoy contento con el coche que poseo.

no     más o menos     sí

9. Estoy contento con la ropa que puedo proporcionar a mi familia.

no     más o menos     sí

10. Mi situación financiera está en orden.

no     más o menos     sí

11. Estoy contento con mi capital financiero.

no     más o menos     sí

---

### **Vida Social**

12. Estoy conforme con mi nivel social.

no     más o menos     sí

13. Estoy conforme con mi vida social.

no     más o menos     sí

14. Estoy conforme con mi nivel intelectual.

no     más o menos     sí

15. Estoy conforme con mi nivel cultural.

no     más o menos     sí

16. Estoy conforme con mi religión.

no     más o menos     sí



---

**Salud**

17. Estoy conforme con mi práctica deportiva.

no     más o menos     sí

18. Estoy conforme con mi forma física.

no     más o menos     sí

19. Estoy conforme con mi estado mental.

no     más o menos     sí

---

**Vida Familiar**

20. Estoy conforme con mi vida afectiva.

no     más o menos     sí

21. Estoy conforme con mi vida sexual.

no     más o menos     sí

---

**Equipo de Fútbol**

22. Estoy conforme con la performance del equipo de fútbol que sigo.

no     más o menos     sí

---

**Vacaciones y Tiempo Libre**

23. Estoy contento con mis últimas vacaciones.

no     más o menos     sí

24. Estoy planeando que mis próximas vacaciones sean memorables.

no     más o menos     sí

**Seguridad Pública**

25. Estoy conforme con el actual estado de la seguridad pública.

no     más o menos     sí

26. La corrupción impacta en mi estado de ánimo.

no     más o menos     sí

27. La violencia impacta en mi humor.

no     más o menos     sí

28. La impunidad altera mi humor.

no     más o menos     sí

---

### **Política y Economía**

29. Estoy satisfecho con el estado actual de la política nacional.

no     más o menos     sí

30. Estoy satisfecho con el estado actual de la política estatal.

no     más o menos     sí

31. Estoy satisfecho con el estado actual de la política municipal.

no     más o menos     sí

32. Las crisis políticas impactan en mi estado de ánimo.

no     más o menos     sí

33. Las crisis económicas impactan en mi estado de ánimo.

no     más o menos     sí

34. Las crisis internacionales influyen en mi estado de ánimo.

no     más o menos     sí

**ANEXO V**

Hoja para observaciones. En esta hoja usted puede relatar sus observaciones, comentarios, reivindicaciones, quejas, críticas, sugerencias o elogios sobre cualquiera de los elementos que constan en las dos fichas de investigación, en relación con la empresa, departamento o sección para lo cual usted trabaja, su jefe inmediato, la estructura jerárquica, el sistema de trabajo, las instalaciones, las condiciones de trabajo, las directrices de trabajo, la forma de tratamiento recibida de sus jefes, sus colegas de trabajo, su entorno laboral, etc. Siéntase libre de informar y revelar lo que quiera sin vergüenza. Recuerde que no necesita identificarse a menos que lo desee. Sus sinceras observaciones serán valiosas para la investigación. Puede usar tantas líneas o tantas hojas como sea necesario.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---