

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"DISEÑO DE GUÍA PARA LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA
GUATEMALTECA DEDICADA A LA CONSTRUCCIÓN."**

TESIS DE GRADO

NAHARAÍ KARELLY VÁSQUEZ LÓPEZ

CARNET 12720-18

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, MARZO DE 2023
CAMPUS CENTRAL "SAN FRANCISCO DE BORJA, S. J." DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"DISEÑO DE GUÍA PARA LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA
GUATEMALTECA DEDICADA A LA CONSTRUCCIÓN."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
NAHARÁI KARELLY VÁSQUEZ LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, MARZO DE 2023
CAMPUS CENTRAL "SAN FRANCISCO DE BORJA, S. J." DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MIQUEL CORTÉS BOFILL, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JOSE ANTONIO RUBIO AGUILAR, S. J.

VICERRECTORA ADMINISTRATIVA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELÁSQUEZ DE CELADA

SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO

VICEDECANA: DRA. LESLIE VANESSA ROSALES FLORES DE VÉLIZ

SECRETARIA: MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. DIARA EUNICE ALVAREZ LUNCEY

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. MARÍA ALEJANDRA CELIS OVANDO

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. SAIDA MARISOL CONTRERAS FLORES DE MELGAR

Departamento, 01 de marzo de 2023

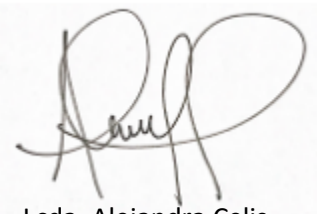
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Departamento de Psicología

Estimadas autoridades:

Es un gusto saludarlos y desear éxitos en sus actividades diarias. El motivo de la presente es informar que he acompañado y supervisado el trabajo de tesis **"DISEÑO DE GUIA PARA LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA GUATEMALTECA DEDICADA A LA CONSTRUCCIÓN"** Elaborado por la estudiante **NAHARÁÍ KARELLY VÁSQUEZ LÓPEZ** carné **1272018**. Desde mi punto de vista el trabajo reúne todas las exigencias éticas y metodológicas solicitadas por la Facultad de Humanidades y el Departamento de Psicología, por lo que atentamente solicito su ingreso para revisión final.

Agradeciendo su apoyo y a la espera de sus comentarios me suscribo

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alejandra Celis', is centered on a light gray rectangular background.

Lcda. Alejandra Celis

Código 27017



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante NAHARÁI KARELLY VÁSQUEZ LÓPEZ, Carnet 12720-18 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 053919-2023 de fecha 4 de marzo de 2023, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DISEÑO DE GUÍA PARA LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA GUATEMALTECA DEDICADA A LA CONSTRUCCIÓN."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 14 días del mes de marzo del año 2023.



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala
Facultad de Humanidades
Secretaría de Facultad

**MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar**

AGRADECIMIENTOS

A Dios,

por ser mi guía día a día, darme sabiduría y fortaleza para culminar esta etapa de mi vida. Por ser mi fiel compañero en los días de angustia y estrés, como también llenarme de paz y alegría, siendo mi mayor motivación.

A mis padres

por su esfuerzo, su amor y sacrificio. Por brindarme consejos, apoyo, valores y principios que me han formado como profesional.

Gracias por ser los pilares de mi vida e inspirarme cada día.

*A mi hermano,
Helber*

Por inspirarme y motivarme a ser perseverante para cumplir mis sueños además de ayudarme cada día.

A mi familia,

por su constante apoyo y amor.

Índice

Resumen	3
Introducción	4
Planteamiento del problema	5
Marco teórico	7
<i>Definición de medición</i>	7
<i>Medición del clima laboral</i>	8
<i>Definición de evaluación</i>	10
<i>Definición de clima laboral</i>	11
<i>Tipos de clima laboral</i>	15
<i>Beneficios del clima laboral</i>	17
<i>Importancia del clima laboral</i>	20
<i>Dimensiones del clima laboral</i>	23
<i>Herramientas para medir el clima laboral</i>	25
<i>Pasos para crear un clima laboral positivo</i>	29
<i>Competencias y clima laboral</i>	34
<i>Liderazgo y su influencia en el clima laboral</i>	34
Antecedentes	35
Material y método	45
Objetivo general	45
Objetivos específicos	45
Variable	45
Definición conceptual	46
Definición operacional	46
Procedimiento	46
Alcance y límites	54
<i>Limitantes</i>	54
Resultados	55
Análisis y discusión de resultados	60
Conclusiones	64
Recomendaciones	64
Aporte	52
Referencias bibliográficas	54
Anexos	58

Resumen

La presente investigación se desarrolló en la práctica profesional supervisada, la cual se llevó a cabo en el departamento de Gestión del Talento Humano por medio de una intervención en modalidad de proyectos en una empresa guatemalteca dedicada a la construcción. La intervención tuvo como objetivo realizar proyectos que suplieran las necesidades específicas de la empresa, sin embargo, previo a crear cada proyecto se procedió a realizar un diagnóstico organizacional en el área, por medio del cual se logró identificar áreas de oportunidad para futuras propuestas de mejora para la empresa. De acuerdo a los resultados se hizo mayor enfoque a la carencia del campo de clima laboral, por ello se propuso diseñar una guía que tuviera todo el procedimiento de medición de clima laboral con herramientas básicas que ayuden a implementar el proceso a las gestiones laborales de la empresa y se logre generar un mayor potencial en el personal, lo cual produce beneficios económicos y laborales. Como resultado se creó una encuesta de clima laboral, la cual evalúa 10 factores, estando compuestos por 5 ítems cada uno, y a su vez se elaboró un instructivo para el correcto desarrollo del proceso. Con lo que se efectuó se identificó la importancia de implementar el clima laboral para que el funcionamiento y desempeño, tanto de los colaboradores como de la empresa, sea la esperada e incluso vaya más allá de lo requerido pues con la medición se logrará obtener una visión amplia del estado en el que se encuentra la empresa.

Introducción

Actualmente, el clima laboral es una de las áreas fundamentales que toda empresa debe tomar en cuenta para obtener una visión amplia sobre el ambiente que existe entre los colaboradores en la realización de sus diferentes funciones, a partir de lo cual se puede realizar mejoras en el desarrollo laboral. Así mismo, permite conocer la opinión y/o perspectiva del colaborador referente al entorno que lo rodea.

Un buen clima laboral ayuda a mejorar la productividad de los colaboradores, además de generar un sentimiento de pertenencia a la empresa, lo que hace que su productividad sea efectiva. Por otro lado, un mal clima laboral puede generar conflictos entre los colaboradores y que no se llegue a alcanzar las metas establecidas.

Es por lo anterior, que es importante que la empresa se encuentre comprometida con sus colaboradores porque con ello buscará procesos que ayuden a encontrar las mejores herramientas para que la relación entre personas sea la mejor y el clima positivo.

La presente sistematización se enfocó en el diseño de una guía para la medición del clima laboral, dirigido a una empresa sujeto de estudio. El aporte fue las herramientas creadas como la información relacionada con gestionar el proceso de evaluación de clima laboral.

Como parte del proceso de buscar establecer un desarrollo correcto de clima, se diseñó el proceso de clima laboral con el objetivo que la empresa implemente el mismo, permitiendo medir y conocer el nivel de satisfacción en el que se encuentran los colaboradores. El material se adaptó a las necesidades organizacionales, con el fin de que los resultados que se obtengan sean utilizados para desarrollar mejoras según sean las áreas de oportunidad identificadas.

Por otro lado, el curso de Práctica Profesional Supervisada tiene como objetivo brindar al estudiante un acercamiento profesional con una empresa, poniendo en práctica todos los conocimientos y habilidades adquiridas. Es por ello, que la sistematización trata la experiencia en la creación de uno de los proyectos ejecutados en la empresa de construcción.

Como parte de la detección e identificación de las necesidades en la organización, se elaboraron distintos proyectos, uno de ellos el diseño de guía de clima laboral, por lo que, el siguiente trabajo sintetiza lo trabajado en dicho proyecto resumiendo la forma en la que se creó y diseño la encuesta instructivo de medición.

Es de esta manera que el siguiente trabajo pretende a través de sus diversos apartados brindar una explicación de manera explícita sobre el proyecto y lo que se tomó en cuenta en el desarrollo de este.

Planteamiento del problema

En enero del año 2022 por medio del curso de Práctica Profesional Supervisada se asignó una empresa dedicada a la construcción ubicada en la Ciudad de Guatemala, la cual cuenta con personal administrativo y operativo. Durante el tiempo indicado se estuvo trabajando bajo la modalidad de proyectos, elaborando cuatro diferentes, los cuales se determinaron mediante un diagnóstico previo.

Con este diagnóstico se logró identificar las necesidades inmediatas de la empresa, a partir de lo cual se logró determinar de mano del personal de Gestión del Talento Humano las áreas por trabajar. De esta forma, se realizaron reuniones semanales con el personal del departamento con el objetivo de recolectar la información necesaria para la ejecución de los proyectos además de poder revisarlos a detalle para posteriormente validarlos.

De tal forma y con base en el diagnóstico realizado, se desarrolló el diseño de una encuesta de clima con el instructivo para la medición, dentro de los cuales se

detalló todo el procedimiento, siendo como resultado una guía. Estos materiales tuvieron como idea central ofrecer un acercamiento a la empresa con el proceso pues no contaban con ningún material que les apoyara en el campo de clima laboral.

Para la correcta elaboración de las herramientas se investigó los requerimientos y detalles considerados por la empresa con el material, los cuales se tomaron en cuenta de forma específica y detallada en la creación de los instrumentos. A su vez, se estuvo tomando como base diversas evaluaciones e instructivos de clima laboral compartidos por la docente de Práctica Profesional Supervisada.

Por otro lado, el clima laboral es un proceso que hoy en día varias empresas consideran en sus gestiones laborales, debido a que con ello pueden obtener indicadores que muestren el estado actual del ambiente dentro de la empresa, con los cuales se puedan realizar mejoras.

Así mismo, se considera que el clima laboral es un factor que muchos candidatos toman en cuenta al momento de participar en un proceso de reclutamiento y selección, esto debido a que lo relacionan directamente con el salario emocional y como ello impactaría su desempeño laboral.

De esta forma, las empresas buscan generar un entorno de trabajo armonioso y agradable en donde los empleados se sientan partícipes, pues de lo contrario, se considera que pueden exponerse a la fuga de talento. Por ello, velar por el ambiente de trabajo de los colaboradores ayuda a que las empresas aumenten su desempeño, teniendo a su vez, un aporte a la sociedad.

Lo anterior debido a que se protege el entorno laboral, es decir, se vela por el desempeño laboral de los colaboradores, buscando que desarrollen toda su capacidad por medio del sentimiento de pertenencia y el compromiso, lo cual genera una motivación que hará que las funciones laborales se desarrollen lo mejor posible.

Como resultado de la aplicación del diagnóstico organizacional, se detectó que la empresa constructora en el departamento de Gestión de Talento Humano tiene diversos procesos establecidos como reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, inducción, entre otros, que ayudan a tener una correcta gestión del personal. Sin embargo, no cuenta con ninguna herramienta que permita medir el clima laboral.

Que la empresa no cuente con ningún instrumento y/o material que permita la medición del clima laboral, puede estar generado que no se sepa la percepción de los colaboradores en cuanto al liderazgo, la comunicación, trabajo en equipo, entre otros y, por lo tanto, no es factible emprender acciones que permitan que generen bienestar en los trabajadores, lo cual puede incidir directamente en la producción y el servicio que presta empresa.

Por lo anteriormente expuesto, el proyecto tuvo como finalidad diseñar el proceso de evaluación de clima laboral, para atender la necesidad de la empresa, identificando los factores necesarios para una correcta aplicación del mismo. Por lo tanto, el presente proyecto responde a la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué aspectos debe contener una guía para la medición de clima laboral?

Marco teórico

Definición de medición

Ortuño (2020) mediante su video en la plataforma de *YouTube* titulado “Sesión 8: Medición en Psicología (Parte 1) – Introducción” menciona la definición de lo que es medir, siendo esta la asignación de un valor numérico a eventos u objetos según una determinada regla. Por lo tanto, el acto de medir se resume en la implicación de asignar un determinado valor numérico a una propiedad específica.

Llevando el concepto más a la psicología, se considera que la mejor definición de la medición se simplifica en comparar una cosa no material con otra que llega a ser directamente observable. De esta forma, para el autor uno de los puntos importantes sobre la medición es que durante diversos casos se trabaja con variables que no son observables, por lo que para cuantificar estos elementos se debe tener indicadores que sí lo sean para que el proceso sea efectivo.

Por otro lado, Ortuño (2020) comenta que para conocer mejor ciertos fenómenos es necesario definir la propiedad de que estos sean medibles, con lo cual se pueda establecer una asociación que pueda interesar. Por último, menciona que para tener una mejor evaluación es necesario conocer los indicadores con mayor aporte de información acerca de la variable a evaluar como también tener una buena herramienta de medición para obtener resultados efectivos.

Medición del clima laboral

Para Sosa (2018) el clima laboral puede tener subidas y bajadas en una empresa diariamente, aunque existen razones externas e internas que pueden llegar a afectar el ambiente de trabajo. De esta manera, menciona que lo que sucede alrededor de la organización, por ejemplo, el macro ambiente económico político y comercial de la sociedad llega a influenciar y a favorecer o no a la empresa, aunque claramente son temas en los que no se puede ejercer un control.

Sin embargo, el autor menciona que, existen elementos internos que impactan al clima laboral a los cuales, se les puede tener bajo control, por ejemplo, el tipo de relación que se tiene entre colaboradores, el estilo de liderazgo, entre otros. Estos factores son aquellos que se pueden ir moldeando día a día, por lo que al existir una coyuntura externa negativa aún se pueda controlar el clima laboral de la empresa.

Por otro lado, la medición de clima laboral permite establecer la efectividad de las estrategias utilizadas por el departamento de Recursos Humanos o bien, Gestión

del Talento Humano. Por lo tanto, se recomienda que las mediciones de clima laboral se realicen periódicamente para identificar las áreas débiles de la empresa a tiempo para poder implementar planes de mejora.

Entonces, la medición de clima laboral en particular se concentra en evaluar ciertos factores que influyen en el desempeño laboral, por lo que la evaluación se realizará directamente a los colaboradores de la empresa para poder conocer y analizar cada una de las opiniones.

Sin embargo, es recomendable hacer la medición de clima laboral en un período correcto, esto quiere decir que no se deben realizar en fechas especiales o momentos de mayor actividad pues los resultados que se obtengan serán datos muy sesgados, estando lejos de la realidad.

De igual forma, otro de los problemas que se puede presentar en efectuar una evaluación en los tiempos de mayor estrés es que los colaboradores por medio de esta pueden descargar todo cansancio y malestar provocado, por lo que los datos negativos no estarían acorde a la realidad.

Por otro lado, para Bordas (2016) en la actualidad es frecuente que las grandes empresas cuenten con algún sistema de medición del clima laboral, sin embargo, en la mayoría de los casos la herramienta de medición es promovida y diseñada por determinadas áreas de apoyo de la empresa. De esta forma, es importante tomar en cuenta los siguientes elementos en la medición de clima laboral:

- Universo de estudio: se refiere a la población con la que se interesa trabajar
- Tamaño, distribución y selección de la muestra a emplear
- Sistema de evaluación
- Contenido y formato de la herramienta
- Organización y supervisión del proceso de recolección de información o trabajo de campo
- Tratamiento y análisis de resultados
- Informe de resultados

Definición de evaluación

Según Orellana (2020), la evaluación se entiende como un procedimiento básico de medición, valoración y toma de decisiones, esto incluye la realización de procesos de medición y valoración para tomar decisiones respecto a objetos, comportamientos, aprendizajes, productos, servicios, hechos o situaciones determinadas que se buscan evaluar, los cuales se constituyen como los objetos de evaluación.

La medición en esencia es la comparación, por lo tanto, al evaluar se realiza una comparación entre el objeto de evaluación y un patrón de la misma especie. Esta comparación permite observar, recoger y analizar información significativa del objeto de estudio.

Después de la obtención de información se pasa a la valoración, lo cual quiere decir que se le atribuye un valor con la finalidad de reflexionar y emitir juicios de valor. Luego de la valoración que se realice, se tomarán las respectivas decisiones que sean pertinentes y oportunas. Por lo que, todo este proceso de evaluación permite conocer el aspecto de lo que se estudió.

Ahora bien, para la psicología la evaluación es conocida como “evaluación psicológica” y de acuerdo a Rodríguez (2017), es un proceso que permite captar y analizar información necesaria para intervenir desde la psicología. Así mismo, considera la evaluación psicológica como uno de los componentes más importantes de la intervención en el ámbito psicológico, ya que gracias a esta es posible proponer medidas eficaces para tratar problemas específicos según lo observado.

Aplicando el tema a la psicología industrial, Hernández (2021), considera que una evaluación psicológica permite en gran medida hacer una aproximación hacia los posibles fallos, ajustes y éxito de los colaboradores. Además, evidencia diferentes circunstancias relacionadas con la vida del colaborador y cómo puede afectar el desempeño de una u otra forma.

De esta manera, también ofrece una amplia claridad sobre los puntos fuertes y de potencial que tiene la empresa o el colaborador en cuestión de su funcionalidad laboral, sirviendo para proyectar un desarrollo específico que incremente la productividad. Esta evaluación debe de ser un proceso objetivo, implicando respeto y proporcionando los elementos claros para todas las partes involucradas.

Por último, el autor afirma que la evaluación psicológica reduce el riesgo potencial de errar con los colaboradores debido a que establece elementos de carácter individual que permiten potenciar al máximo las capacidades del colaborador en el ámbito laboral, involucrando a su vez, un carácter humano en el proceso siendo totalmente formal y enriqueciendo los sistemas fundamentales de la empresa.

Definición de clima laboral

Bordas (2016) considera al clima laboral como el contexto de trabajo, el cual es caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que se encuentran presente de forma relativamente estable en una empresa, afectando las actitudes, motivación y comportamiento de los colaboradores y así, al desempeño de la misma.

Así mismo, hace mención que este puede llegar a ser percibido y descrito por cada integrante de la empresa por medio de un punto de vista operativo, a través del estudio de sus percepciones y descripciones, pero también de la observación y otras medidas objetivas. El clima laboral puede cambiar, esto por los propios miembros, pero quienes son los principales agentes en la generación de cambios son los líderes.

Por otro lado, el clima laboral influye de gran manera en el comportamiento de los colaboradores y es por ello la relevancia que ha logrado tener hoy en día, pues se considera como un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se genera en la empresa además de la productividad, eficacia y desempeño laboral.

Vergara (2015) define al clima laboral como el conjunto de percepciones que las personas tienen respecto a su lugar de trabajo y que llega a determinar el ambiente emocional, lo cual llega a verse afectado en la manera en la que se relacionan con la empresa, jefatura y el trabajo en sí mismo.

El clima es como las emociones, esto quiere decir que cambia, no tan rápido como estas, pero sí de forma dinámica siendo afectado por experiencias y situaciones relevantes dentro de la empresa que repercuten en los colaboradores y cada equipo.

El clima laboral puede ser mejorado con un trabajo consistente, siendo a su vez fortalecido en el continuo trabajo. Es por ello, que se considera al clima como un indicador del grado de bienestar de los colaboradores y simultáneamente del ambiente interno, el grado de satisfacción y energía que se genera al realizar el trabajo.

El autor menciona que el clima laboral es una relación entre la empresa y sus colaboradores, pero al ser representada por líderes en diversos ambientes y/o áreas, la relación se traspassa a través de ellos. Esto quiere decir, que el clima es un proceso creado desde la interacción, en donde ambos lados aportan elementos claves al interactuar, produciendo algo que es reconocible y que va adquiriendo cada vez mayor identidad.

Ehrhart (como se citó en Segura 2020) considera al clima laboral como el significado compartido de los colaboradores de una empresa, esto derivado de los eventos, políticas, prácticas y procedimientos que experimentan como la retroalimentación que reciben de su desempeño laboral.

Así pues, Segura (2020) considera que el clima laboral se desarrolla con una gran influencia del liderazgo, pues uno más abierto, democrático, participativo y con relaciones sociales de alta calidad es gran predictor de la existencia de un clima laboral agradable y exitoso. Pues el clima, a su vez, es influyente en las experiencias que los colaboradores tienen y el significado que estos le atribuyen.

También, menciona que el clima laboral es una propiedad de la empresa y de los grupos que se forman dentro de ella, el cual se basa de las experiencias y significados

que se compartan. Por lo tanto, al ser un fenómeno compartido el nivel de acuerdo que tengan los colaboradores sobre el clima laboral es importante debido a que la medida del clima será más específica, lo cual considera como la fuerza del clima.

Como se ha mencionado anteriormente, para el autor el clima laboral es el resultado de las experiencias y significados compartidos que se efectúan por las interacciones naturales dentro de una empresa, esto quiere decir, que la existencia de un clima laboral estará si o si por la gestión natural que se produce entre los colaboradores.

Es importante mencionar que evaluar el clima laboral no es una acción efectiva sobre el ambiente de trabajo, sino más bien es una descripción de las experiencias y significado que se tiene de este. Es por ello que se le considera, también, como una predicción de los resultados organizacionales particulares debido a que pretende explicar y modificar los resultados, tomando en cuenta factores como el desempeño, motivación y satisfacción con el trabajo.

Para Flores y Mata (2019) el clima laboral es el resultado de las decisiones que se toman en la empresa, esto lo relacionan directamente con el estilo de liderazgo que se tenga en cada equipo de trabajo como a nivel general, además de la manera en la que se administra al personal, el tipo de reconocimientos que se otorgan, entre otros aspectos.

Además, hacen mención de la respuesta que es el clima laboral a la estructura organizacional, pues la responsabilidad de tener un ambiente agradable y productivo es directamente de los jefes y de la misma organización. Consideran a su vez que el clima busca conocer las percepciones de los colaboradores sobre aspectos como objetivos, equipo de trabajo, salarios, entre otros aspectos, pues lo que piensa el colaborador es demasiado importante para tomar en cuenta.

San Román (2021) durante el *podcast* “Salud y bienestar en el ámbito laboral” en el episodio 3 mantiene una pequeña entrevista en la cual menciona que el clima laboral es específicamente el ambiente de trabajo y el aire que se respira entre las oficinas,

esto llega a impactar el estado de ánimo y rendimiento en las tareas y funciones laborales de los colaboradores.

Es muy importante mencionar lo que el autor indica en la conversación, pues sugiere que a pesar de que actualmente se trabaja mediante una modalidad remota y/o híbrida el clima laboral se construye fundamentalmente de las relaciones, afectividad e interacciones que se tengan con las demás personas. Esto quiere decir, que la construcción de un ambiente de trabajo no depende específicamente de estar juntos, aunque pueden surgir pequeños cambios por el espacio físico que tenga.

Así mismo, comenta que la empresa la construyen las personas que trabajan en ella y toda la filosofía que contiene, de esta manera, si se busca que exista una calidad en el desarrollo y producción, es fundamental tener un clima laboral agradable, el cual tome en cuenta la cooperación, alegría, unión, entre otros aspectos que lo desarrollen correctamente.

También, dentro de la naturaleza del ser humano está el tener un mal día y sentirse desanimado, sin embargo, es importante ejercer control sobre el comportamiento y actitud que se desarrolle con los demás colaboradores, esto debido a que el colaborador también cuenta con la responsabilidad de gestionar un ambiente agradable de trabajo.

Mientras que, por el lado de la empresa, debe de estimular el clima laboral mediante metodologías de trabajo ordenado con una transmisión de información segura, confiada y con total transparencia. Todo ello ayuda a que se gestione un buen clima laboral, lo cual retiene, obtiene y desarrolla al talento humano.

Sin embargo, para Ramírez et al. (2013) el clima laboral se basa en las percepciones individuales debido a que se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización. Además, se refiere a las situaciones actuales en una empresa y los vínculos entre los equipos de trabajo, colaboradores y el desempeño laboral.

De esta manera, también se considera que el clima laboral es el conjunto de percepciones globales que los colaboradores tienen del ambiente, lo cual refleja la interacción entre las diversas características del colaborador y las de la empresa.

Tipos de clima laboral

Como se ha mencionado anteriormente, el clima laboral es conocido como el ambiente que se desarrolla dentro de una empresa y en el que los colaboradores ejercen sus funciones laborales. Es por ello que la calidad del clima laboral es muy importante a tomar en cuenta debido a que se verá reflejado en el desempeño de los colaboradores.

Con base a Gordillo (2019) en su *podcast* titulado “El *Podcast* de Gestión de Personas” durante el episodio 52 conversa sobre los diferentes tipos de clima laboral que existen actualmente, siendo estos los siguientes:

a. Clima laboral autoritario explorador

Este tipo de clima demuestra que la dirección no tiene confianza en los colaboradores, por lo que la mayor parte de las decisiones y los objetivos son establecidos por la cima de la dirección, es decir, de los altos directivos para que estos de forma posterior sean comunicados a los demás colaboradores, lo cual lleva a una comunicación en forma de directrices y de instrucciones específicas siendo casi nula.

Así mismo, el ambiente es de miedo y temor debido a la falta de confianza a los colaboradores, llevando de esta manera a que las recompensas y/o reconocimientos sean muy escasos, por lo que si se llegan a generar serán siempre y cuando se realice lo establecido por los directivos.

Se considera que el ambiente de cierta forma es estable debido a que se hace lo que el jefe dice, siendo de esta forma que las opiniones y sugerencias no son válidas ni tomadas en cuenta. Por lo tanto, es visto como el peor clima laboral posible, pues entre

más próximo se encuentre alguna empresa de contener este tipo de ambiente laboral, mayor es la probabilidad de que sea ineficiente, con pésimas relaciones laborales y que enfrente una crisis financiera.

b. Clima laboral autoritario paternalista

En este tipo de clima laboral la relación entre los altos directivos y demás colaboradores es cordial, aunque sigue siendo superficial. Además, la confianza hacia los colaboradores es poca y las decisiones siguen siendo tomadas por los directivos.

Por otro lado, los castigos y recompensas van orientados a generar un buen ánimo en el colaborador, lo cual se basa en una teoría de motivación dirigida a castigo y premio si es que siguen los lineamientos establecidos por los cargos superiores.

De esta forma, este tipo de clima tiene una mejor comunicación interna que el tipo explorador, pero el *feedback* suele ser bastante bajo, por lo que los colaboradores difícilmente se identifican con los valores, objetivos y filosofía de la empresa en la que laboran.

Bajo este tipo de clima, se considera que la dirección juega con las necesidades sociales de los colaboradores, sin embargo, existe la impresión de que es un ambiente de trabajo estable y estructurado.

c. Clima laboral consultivo

Dentro de este tipo de clima laboral la alta dirección tiene cierto grado de confianza en sus colaboradores, por lo que los hacen participe con opiniones y perspectivas, aunque la toma de decisiones contundentes sigue siendo de los directivos.

Por otro lado, la comunicación sigue siendo descendiente de los altos cargos a niveles inferiores, en la cual los castigos y recompensas siguen ligados a la motivación, tratando de buscar el prestigio y la estima hacia la alta dirección. Es por ello que se llega a consultar sobre las decisiones tomar para ganar ese cariño de los

colaboradores, lo cual hasta cierto punto crea un ambiente más proactivo y dinámico, estableciendo los objetivos escuchando a los demás.

Como se ha mencionado anteriormente, este tipo de clima muestra un ambiente de trabajo dinámico, por lo tanto, la administración se genera mediante la forma de objetivos que se tienen por alcanzar.

d. Clima laboral participativo

Este clima laboral se encuentra dirigido a la participación en grupo, es decir, que no solo alta dirección se encuentra involucrada en la toma de decisiones, sino también se consideran varios colaboradores de diferentes niveles jerárquicos. Esto se realiza con el fin de establecer procesos para que las decisiones sean compartidas con otros departamentos laborales.

También, la comunicación llega a ser lateral con otros departamentos y unidades, los colaboradores se encuentran motivados por la participación e implicación en las decisiones debido a que juntos buscan establecer objetivos de rendimiento y métodos de mejora.

Esto quiere decir que dentro de la empresa todos están opinando, buscando ideas y buscando recursos que apoyen el logro de los objetivos, por lo que llega a existir un equipo entre los colaboradores y la dirección.

De esta manera, cuanto más cerca de este tipo de clima laboral se encuentre la empresa, mayor es la probabilidad de que exista una alta productividad, tengan buenas relaciones laborales y una elevada rentabilidad.

Beneficios del clima laboral

Para Gordillo (2018) tener un clima positivo es un claro indicador de la felicidad y motivación que tienen los colaboradores al momento de gestionar correctamente sus tareas laborales.

De esta manera, considera que al ser un ambiente agradable de trabajo los miembros no se sentirán cansados o enfadados al desarrollar su jornada laboral, sino que, por el contrario, estarán contentos con la empresa y con su puesto de trabajo. Siendo de esta manera que habrá una disminución clara en la rotación de personal y ausentismo dentro de la empresa.

De igual forma, Sosa (2018) menciona que un buen clima laboral impacta positivamente al interior de la empresa en mayor medida cuando se habla de rotación no deseada. Pues la rotación, como se conoce, es un factor negativo que implica incluso que hasta los colaboradores más talentosos falten a sus jornadas laborales, por lo tanto, las personas dejan una empresa porque no se sienten cómodos, se sienten amenazados, inseguros, entre otros.

Así mismo, se puede definir que el mayor beneficio de tener y gestionar un buen clima laboral en la empresa es el incremento en la productividad, esto debido a que el ambiente tendrá las condiciones correctas para un desarrollo y crecimiento empresarial, además de que los colaboradores se sentirán orgullosos de su lugar de trabajo y al encontrarse satisfechos, estos serán fieles y productivos.

Por otro lado, para Moreno (2022) un buen ambiente de trabajo no solamente es deseable sino también necesario para que los equipos de trabajo sean lo más armónicos y eficientes posibles, por lo que la autora también sugiere los siguientes beneficios en la creación de un clima laboral positivo:

- Atraer nuevos talentos

Hoy en día las personas buscan que su lugar de trabajo les sume y no les reste, un espacio en el que su salud mental no se vea afectada y puedan tener una experiencia laboral completa que vaya más allá de ser una fuente de ingresos. Esto quiere decir, que se busca que el tiempo que se invierte en una empresa sea de calidad. Por lo que tener un entorno laboral grato permitirá que se retenga al capital humano, pero también que los procesos de reclutamiento y selección sean los esperados.

- Facilita el trabajo en equipo

Los climas de trabajo llegan a ser influyentes en el tipo de relación que se da entre los colaboradores de una empresa, estos ambientes deben de ser cálidos y amables en la mayor potencialidad posible para que sea más fácil trabajar en conjunto. A su vez, dentro del clima laboral que se desarrolle se debe de gestionar la unidad, equidad, participación e inclusión de todos los colaboradores para que la funcionalidad del equipo también sea la correcta.

- Imagen empresarial

Tener un ambiente laboral satisfactorio por parte de los colaboradores refleja que su espacio de trabajo es óptimo y verán a la empresa más que un logo, por lo que estarán orgullosos del lugar en el que laboran y será posible que conversen con personas ajenas sobre la empresa, el lugar y su satisfacción por ser parte de ella.

Por lo tanto, es muy probable que se comience atraer más talento en el mercado laboral, pues con una buena imagen empresarial se da a entender el compromiso que se tiene por el bienestar de los colaboradores y de la empresa en general.

Pérez (2021) sugiere que cultivar un clima positivo en la empresa genera enormes dividendos intangibles que llegan a impulsar los resultados de la empresa donde los colaboradores se muestran cómodos con su trabajo, disfrutan la compañía de sus compañeros y esperan con ánimo su jornada laboral.

De igual forma el autor sugiere que el ambiente positivo hace posible que los colaboradores se sientan orgullosos de lo que hacen y del lugar en el que trabajan. Uno de los beneficios que el autor considera es la creatividad e innovación mejorada pues el clima de los colaboradores se replica hacia las distintas áreas de la organización y de esta forma fomentan la creatividad, para aportar ideas, probar nuevos enfoques, entre otros.

A su vez otro de los beneficios que considera es la diversidad e inclusión pues menciona que se puede incluir una mayor retención y contratación de un grupo de

talento diverso. Esto quiere decir, una empresa con buena reputación de ser un lugar agradable para trabajar tendrá la facilidad de atraer y retener a personas con culturas y costumbres diversas.

Importancia del clima laboral

Flores y Mata (2019) en el *podcast* titulado “Negociando Life 2011-2017”, conversan sobre varios temas vinculados al clima laboral, siendo uno de estos la importancia que tiene este concepto en las empresas. De esta manera, mencionan que un jefe no debe estar concentrado solamente en mantener a su gente contenta y satisfecha, pues estaría cometiendo un error, debido a que lo más importante es hacerla sentir productiva, satisfecha y bien tratada, generando un sentimiento de pertenencia.

Así mismo, consideran la importancia de la medición de clima laboral al ser un indicador directo sobre el estado actual de los colaboradores y a pesar de que no es una medición sencilla, es fundamental que los directivos tomen en cuenta lo clave que es optar por una evaluación.

Lo anterior debido a no solamente por la información que brinda, sino también, por ser una de las formas más eficaces de conocer lo pertenecientes que se sienten los colaboradores y lo satisfechos que se encuentran con lo que la empresa les brinda, material y emocionalmente.

El clima laboral es un ambiente físico y humano del lugar de trabajo, por lo que los autores hacen mención a lo valioso que es optar por tener lugares que lleven a los colaboradores a sentirse productivos, pues de esta manera existirá una utilidad en ello, esto quiere decir, que se deben de adaptar condiciones de clima laboral que le funcionen a la empresa y a cierto plazo los lleve a tener beneficios económicos.

La empresa que no tiene una evaluación de clima laboral es similar a una conducción sin dirección, pues lo que no se mide, nunca se podrá mejorar. Por lo que una buena percepción del clima laboral se genera desde la inducción al nuevo personal, debido que al conocer la filosofía de la empresa de la que será parte hace que se identifique con ella y pueda gestionar desde ese momento un sentimiento de pertenencia, viendo a la empresa más que un logo.

Los autores mencionan más adelante en el episodio un ejemplo que se relaciona directamente con lo anterior, el cual es que cuando llega el fin de semana y las personas inmediatamente buscan olvidarse del lugar en el que trabajan es porque algo anda mal pues cuando existe una satisfacción buscarán utilizar algo que los haga sentir pertenecientes aún en esos días de descanso donde se sientan cómodos de conversar sobre su empresa.

También, Flores y Mata (2019) comentan que no se debe de olvidar que el clima laboral es el marco de la motivación y satisfacción de la empresa, pues si el personal se encuentra de esta manera logrará tener buenas utilidades y rendimientos financieros a nivel empresarial. Por lo tanto, es necesario que los directivos no dejen de lado el concepto de clima laboral y todo lo que implica pues entre más lo desarrollen, mayores resultados tendrán.

Por otro lado, a lo largo de los años se ha considerado a los bonos y beneficios económicos como un retenedor del talento humano, sin embargo, durante los últimos años se han realizado estudios que demuestran la importancia que tienen los medios ambientes generados en las empresas y cómo ellos pueden retenerlos a pesar de que las compensaciones económicas no sean las mejores.

Lo anterior quiere decir, que hoy en día las personas buscan salud mental en su lugar de trabajo, un espacio donde puedan hacer uso de sus talentos y los lleven a un desarrollo máximo de ellos como también, un buen ambiente físico y estructural donde el ámbito social sea el correcto.

Es importante mencionar que el clima laboral también tiene un fuerte impacto en el comportamiento de cada colaborador, por lo que la manera en la que se comporten determinará el tipo de clima laboral que se tendrá. Esto es tomado por Flores y Mata (2019) como un indicador de la evolución que se tendrá como empresa.

Debido a que comentan que evaluar el clima laboral también produce auto reflexión en el colaborador identificando aquello que los impacta, dónde están, cómo se sienten y cómo se desarrollan. De esta manera, medir el clima permite saber qué tipo de lugar es la empresa y qué aporta a cada persona que labora en ella.

De igual forma, conversan sobre lo importante que es también la participación de los colaboradores en la creación de los ambientes, debido a que consideran que al ser una relación de doble vía no solamente la empresa debe de tener iniciativa y velar por desarrollar una atmósfera agradable, sino por parte de los colaboradores se debe cuestionar qué hacer para aportar y cómo se puede mejorar individualmente.

Para Flores y Mata (2019) existen otros elementos que pueden indicar a simple vista lo bien o mal que se encuentra el clima laboral de la empresa, siendo estos el ausentismo y/o la rotación de personal pues para ellos al haber una mayor vinculación del colaborador con la empresa habrá una mayor productividad y por lo tanto, mejores resultados.

Por último, medir el clima laboral tiene su importancia debido a que permitirá por medio de los resultados que se obtengan crear un ambiente correcto, por medio del cual los colaboradores se puedan vincular con la empresa, generando un mejor desarrollo laboral en sus funciones y tareas.

Para Vergara (2015) lograr mantener un ambiente agradable es estratégico para enfrentar cambios y desafíos, lo cual también ayuda para desarrollar condiciones que potencien la inteligencia colectiva que lleve el logro de entendimientos y compromisos emocionales que lleven una acción coordinada y efectiva.

Al ser el clima laboral una relación es importante conocer a gestionarlo de forma efectiva, lo cual implica entender cómo opera, qué variables influyen, qué roles toman

parte y cómo puede administrarse un proceso de esta naturaleza para que aporte valor a la gestión y satisfacción a los colaboradores. Así mismo, el autor comenta que, a menor interacción, el clima, se estanca, no madura y no progresa.

No solamente la cantidad, sino también la calidad de interacción de todas las partes determinan la mejora o empeoramiento del clima laboral. Por otro lado, gestionar el clima laboral no solo se trata de actuar por actuar, pues este es como una palanca que potencia el modelo de gestión, generando bienestar para las personas.

Por otro lado, hoy en día se considera a la empresa como competitiva si se encuentra orientada hacia su equipo humano, esto quiere decir, que tienen un enfoque para originar entornos en los que se favorezcan las relaciones interpersonales y donde las personas se puedan sentir comprometidas con la organización además de alinearse a la estrategia empresarial, lo cual crea y otorga un buen clima laboral.

Así mismo, San Román (2021) en el *podcast* “Salud y bienestar en el ámbito laboral” durante el episodio 3 menciona que cuidar el clima laboral es importante debido a que mejora la productividad, ayuda a retener el talento y lo más valioso: es bueno para la salud mental en la empresa.

A la vez indica que a pesar de que ningún lugar de trabajo es perfecto, existe algo que salva innumerables situaciones, lo cual es cuidar el clima laboral para que sea favorable y exista un gusto por ir a trabajar. Si bien velar por el bienestar del clima no es un antídoto ante ciertas carencias y/o situaciones que tenga la empresa, un clima positivo inclina la balanza a favor de la empresa y sus condiciones de bienestar psicológico para los colaboradores.

Dimensiones del clima laboral

Aunque diversos autores han propuesto diferentes dimensiones para analizar y/o diagnosticar el clima laboral, Bordas (2016) presenta una revisión de las dimensiones, en las cuales se destacan las más empleadas y las que tienen un mayor consenso.

Bordas (2016), de esta manera propone un total de ocho dimensiones principales para lograr un diagnóstico de clima laboral, estas se presentan a continuación:

a) Autonomía

Se considera como el grado en el que los colaboradores de una empresa perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada uno de los pasos a sus superiores, también, el nivel en el que logra animar a los demás miembros de la empresa a ser autosuficientes y tomar iniciativas propias.

b) Cooperación y apoyo

Grado en el que los colaboradores logran percibir a la empresa y al buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en funciones y tareas dentro de la empresa.

c) Reconocimiento

Como bien lo indica el nombre, es el nivel en el cual los colaboradores consideran que reciben reconocimientos constantes a su trabajo y contribución a la empresa.

d) Organización y estructura

Es la manera en la cual los miembros de la empresa consideran que los procesos de trabajo se encuentran bien organizados y coordinados, además de cuán claro y eficientes llegan a ser sin tener restricciones organizacionales o bien, formalismos burocráticos.

e) Innovación

Se refiere al grado en el que los colaboradores se percatan sobre la existencia de receptividad para expresar e implementar nuevas ideas, métodos y/o procedimientos, tomando en cuenta la creatividad y el cambio que estos pueden generar, aceptando los riesgos que puedan suponer en la realización.

f) Transparencia y equidad

El nivel en el que los colaboradores de la empresa consideran a las prácticas y políticas organizacionales, si estas llegan a ser claras, equitativas y no arbitrarias, mayormente se toma en cuenta la valoración del desempeño y oportunidades de promoción que se tengan.

g) Motivación

Se toma en cuenta el grado que consideran los miembros de una empresa al lugar y su enfoque en la motivación a un buen desempeño y la producción destacada, si se genera una implicación y compromiso con las actividades que se realicen.

h) Liderazgo

Es la manera en que los colaboradores de la empresa perciben a la dirección y a cada líder que se encuentre dentro de esta, el estilo de relación que tengan con los demás y cómo gestionan el puesto de líder.

Herramientas para medir el clima laboral

Beltrán (2021) menciona que el área encargada de realizar la evaluación de clima laboral es Recursos Humanos o bien, como se le conoce hoy en día, Gestión del Talento Humano. Quienes a su vez deberán tomar las decisiones adecuadas para mejorar el clima laboral y potencializarlo.

Así mismo, es fundamental determinar y analizar el grado de satisfacción en el que se encuentran los colaboradores, debido a que a partir de ello se podrán identificar factores que influyen en la obtención de resultados empresariales.

Por otro lado, según Morales (2022) aún existen varias empresas que desconocen las herramientas existentes para medir el clima laboral, lo cual es

considerado por él como el primer paso para contar con un equipo de trabajo productivo y comprometido con la estrategia de la empresa.

De esta manera, el autor considera que al momento de medir el clima laboral las empresas son capaces de conocer las percepciones que tienen los colaboradores sobre las condiciones emocionales y físicas en las que se desempeñan diariamente, con lo que se pueden identificar áreas de mejora que permitan crear un ambiente laboral positivo e integral.

Es importante mencionar que un aspecto que se ve influenciado en la evaluación de clima laboral es el tamaño de la empresa. Esto debido a que una pequeña tendrá una mayor interacción entre los distintos puestos, lo cual permitirá una evaluación más accesible. Por el lado contrario, una grande empresa no tendrá una vinculación directa entre los puestos, por lo que la evaluación podrá tener ciertas dificultades.

Por lo tanto, a continuación, se presentan algunas de las herramientas mencionadas por Morales (2022), quien las considera como las herramientas más comunes para medir el clima laboral.

a. Encuesta

Es visto como el medio más común para realizar una evaluación de clima laboral, considerada eficaz para la recolección de datos precisos sobre el grado de satisfacción de los colaboradores, además, se estima que tiene un bajo margen de error al reunir la sumatoria de las percepciones subjetivas del talento humano, lo que facilita la identificación de tendencias y áreas de mejora.

Así mismo, esta herramienta puede gestionarse mediante papel o virtualmente, pero siempre yendo adaptada a las necesidades empresariales. De igual forma, se sugiere que se realice de forma anónima para que sea lo más sincera posible, aunque se recomienda que tenga un apartado para datos demográficos, tales como: edad, departamento o unidad al que pertenece, tiempo de laborar en la empresa, entre otros.

La recolección de los datos demográficos tendrá una utilidad en conocer quiénes son los que tienen una mejor o peor percepción de la empresa, a partir de lo cual se puedan realizar comparaciones según lo consideren necesario

A su vez se recomienda que la encuesta cuente con un total de entre 10 a 14 aspectos por evaluar, esto con el fin de que sea una evaluación completa. Dentro de los elementos para evaluar se sugiere tomar en cuenta la comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones y capacitación debido a que son los más influyentes en los colaboradores afectando positiva o negativamente su desempeño.

b. Grupos focales

Es considerado como una forma común de medir el clima laboral, esto debido a que se trata de una conversación con un grupo de 6 participantes mínimo y un máximo de 12 en el que por medio de un moderador se les pueda cuestionar sobre aspectos puntuales de la empresa.

Dentro de esta herramienta es necesario crear un ambiente de confianza para que los colaboradores puedan participar abiertamente, por ello es importante comentarles desde el inicio el objetivo de la conversación para que logren entender el propósito de la conversación y puedan ser partícipe sin ningún inconveniente.

La conversación puede ser grabada, siempre y cuando se les requiera a los colaboradores su aprobación nuevamente indicando la utilidad que tendrá pues el uso de esta debe ser plenamente confidencial y por el área encargada.

Así mismo, es recomendable a su vez que las preguntas sean abiertas con un tiempo considerado de 2 minutos para responder, además se debe de hacer lo más dinámico posible para promover la participación y que los colaboradores no se aburran durante el tiempo de la conversación.

c. Entrevistas

Las entrevistas pueden ser individuales o grupales, centrándose en aspectos puntuales de la empresa. Una buena alternativa para conocer la percepción sincera

sobre las condiciones laborales es la entrevista de salida ya que el colaborador estará más abierto a conversar sobre aquello que afectó su desempeño, con lo que se recibe directamente una retroalimentación hacia los procesos, políticas, entre otros aspectos de la empresa que no fueron de su agrado.

Al igual que las demás herramientas de evaluación, la entrevista debe planificarse correctamente desde quién será el entrevistador, hasta el lugar y las preguntas que se realizarán. De esta manera, los datos e información que se recaude serán muy valiosos para concretar la medición de clima laboral.

d. Observación

La observación directa es vital para la medición de clima laboral, la cual comúnmente es realizada por los mandos. El jefe se deberá dar cuenta sobre la manera en la que los colaboradores trabajan individual y colectivamente para poder identificar aquellos aspectos que llegan a intervenir dentro del ambiente de trabajo que surja entre ellos.

A pesar de la facilidad de la herramienta no llega a ser precisa ni objetiva debido a la gran demanda de tiempo que requiere como lo subjetiva y poco precisa que llega a ser. Aunque algunos de los claros indicadores que pueden ser observables son las quejas y retrasos continuos.

Sin embargo, este instrumento puede ser utilizado de apoyo para las demás herramientas de medición con el fin de que la evaluación sea más específica en los resultados. Es debido a ello que la persona encargada de evaluar el clima laboral tiene que ser gran observadora para que la lectura que realice obtenga elementos relevantes para la toma de decisiones.

Por otro lado, Sisternas (2022) sugiere otras herramientas para realizar la medición de clima laboral, dentro de las cuales se encuentran:

- Sondeos

Son vistos como una versión *light* de las encuestas, en la que los colaboradores contestan de una manera más rápida por lo corto que suelen ser además de que las preguntas suelen ser de temas específicos, sin tanta oportunidad a expandirse.

- Buzón de sugerencias

A pesar de que se considera como una herramienta de comunicación interna, también permite conocer y medir el clima laboral. La mejor parte es que se realiza de forma anónima, por lo que los colaboradores son libres de expresar sus propuestas de mejora.

Se debe de tomar en cuenta que al aplicar esta herramienta debe de haber una continua utilidad en la misma para que no pierda su función, pues de lo contrario no haría más que perjudicar el clima laboral.

Pasos para crear un clima laboral positivo

Villa (2020) considera que entre mejor clima laboral exista en la empresa, mejor resultados de productividad y desempeño habrá. De esta manera, menciona tres áreas importantes que se relacionan directamente con diversos valores, uno de estos elementos es el liderazgo, pues para él a pesar que este último es un concepto muy conversado es importante generar confianza como jefe de equipo con los colaboradores.

Por lo tanto, sugiere que trabajar en la confianza va a permitir que exista una credibilidad como líder pues la persona con el liderazgo refleja la habilidad de manejar el equipo de trabajo, dirigir y delegar responsabilidades, practicará la honestidad y transparencia en la toma de decisiones, brindará constantemente retroalimentación y reconocimientos, entre otros.

También, menciona que las relaciones de respeto que se genera de líder a colaborador se reflejan en la preocupación que este tenga por el desarrollo y bienestar de la persona.

Por otro lado, comenta sobre la importancia de la imparcialidad en un líder, pues a pesar de que la cultura latinoamericana hace difícil el manejo del concepto de liderazgo es importante tener la capacidad de guiar de manera objetiva, tomar decisiones equitativas y mantener un trato justo con los colaboradores.

Con todo ello, Villa (2020) considera que crear un ambiente laboral tiene que ver directamente con el líder pues es uno de los principales encargados de generar un clima adecuado y positivo de trabajo debido a la responsabilidad de personal que este contiene. Así mismo, comenta lo trascendente que es definir canales formales e informales de comunicación abierta para que esta sea de una forma bidireccional que permita brindar y recibir retroalimentación a nivel individual y colectivo.

Ahora bien, por otro lado, generar un clima laboral es parte fundamental de la administración y gestión de la empresa pues diversos estudios afirman que los colaboradores felices son aquellos que se esfuerzan más y trabajan de una mejor forma para alcanzar los objetivos organizacionales.

De esta forma, Conexión Esan (2018), considera que un ambiente positivo de trabajo crea una atmósfera de entusiasmo y motivación para los colaboradores para que con ello puedan mejorar el rendimiento de una empresa. Por otro lado, menciona que la satisfacción del colaborador y un clima positivo a largo plazo no depende solamente de un liderazgo efectivo, sino también tienen que ver estrategias específicas que quíen a un entorno productivo y diverso.

Es por ello, que a continuación se presentan algunas estrategias para obtener un buen clima laboral:

a. Ambiente de apoyo

Es importante reconocer que los colaboradores son seres humanos y no recursos, por lo que es necesario que el gerente y/o líder sea solidario, en otras palabras, debe mostrar empatía y preocupación por el colaborador en general y no solamente por lo que este genere laboralmente.

Un ambiente de trabajo de apoyo reconoce la necesidad del colaborador por tener un equilibrio entre su vida laboral y privada, por lo tanto, cuando los jefes de área respetan abiertamente a los colaboradores no solamente influyen a un alto desempeño, sino también que la permanencia de ellos sea mayor.

b. Flexibilidad en el lugar de trabajo

Se considera como buena empresa al lugar que respeta las promesas de flexibilidad, esto quiere decir que adapta estrategias de trabajo flexible, lo cual va más allá de laborar desde casa y generar permisos laborales.

c. Reconocimiento de logros a los colaboradores

Un clima laboral agradable es un pilar fundamental para el éxito de cualquier empresa a largo plazo además de la retención del talento humano que logra tener. Sin embargo, se debe concentrar en establecer objetivos organizacionales para que de forma posterior al logro y/o cumplimiento se pueda celebrar el trabajo bien hecho.

Reconocer el trabajo y esfuerzo de los colaboradores permite crear un clima laboral positivo y alienta a los miembros a sobresalir en sus tareas laborales.

d. Dar autonomía a los colaboradores

Para generar una base de apoyo es fundamental aprender a confiar en el uso efectivo y eficaz de las horas de trabajo de los colaboradores para lograr sus objetivos. Por lo que, al crear un fuerte sentido de autonomía, los colaboradores gestionan un empoderamiento, motivación e iniciativa.

e. Crear programas de aprendizaje y desarrollo

Diversos estudios proponen que la capacitación de los colaboradores es responsabilidad de la empresa, por lo que al momento de aplicarla fomenta la productividad y el rendimiento laboral. Es por ello que se debe gestionar un plan de estudio que proporcione los elementos adecuados que respalden las necesidades de

crecimiento y desarrollo del colaborador. Además, es considerado como una buena práctica para premiar a los colaboradores según el rendimiento.

f. Programar actividades fuera del trabajo

Se considera que realizar actividades recreativas en un ambiente diferente al lugar de trabajo fomenta la comunicación y las interacciones entre colaboradores, lo cual promueve relaciones sanas.

Así mismo, las empresas líderes en el mercado buscan alentar y fomentar un ambiente de trabajo que se considere divertido y que llegue a inspirar a los colaboradores a disfrutar de su desarrollo laboral.

Sin embargo, para Moreno (2022) el ambiente de trabajo se relaciona con la participación de los colaboradores como con la relación entre ellos, la cultura organizacional y el espacio para su desarrollo personal. Es por ello que el diseño de un clima laboral en una empresa es considerado como un compromiso estratégico clave que impulsa el desempeño y la mejora continua de los colaboradores durante todo el año.

Es de esta forma que algunas de las estrategias propuestas por la autora son las siguientes:

- Establecer una política justa para todos los colaboradores

Las políticas de una empresa deben ser adaptadas sin importar los puestos de la empresa. Por lo tanto, para que una política laboral sea justa es importante que cumpla con los siguientes criterios:

- Debe contener criterios de igualdad, sin arbitrariedades y con fundamentos sólidos.
- No debe contradecirse a sí misma, sino por el contrario, debe ir alineada a los valores y filosofía de la empresa.

- Debe ser de conocimiento para todos y cada uno de los colaboradores con el fin de evitar confusiones, malentendidos o violaciones a las normas establecidas.

Por último, deben ir directamente relacionadas con propósitos laborales, esto quiere decir, que deben gestionarse para que los empleados cumplan con su productividad empresarial.

- Procura que el espacio de trabajo sea limpio y cómodo

Es significativo que el espacio de trabajo donde se encuentra el equipo cumpla con normas de higiene y seguridad además de proporcionar armonía, bienestar y comodidad. Así mismo, se debe motivar a su vez a los sentidos debido a que de esta forma también habrá una mejor respuesta a las tareas diarias.

Un espacio laboral con características correctas llega a tener efectos positivos en las interacciones entre colaboradores, por lo que debe de haber un interés porque los entornos de trabajo sean los correctos.

- Mejorar el acceso a los servicios de salud

Tener interés por desarrollar el conocimiento y habilidades de los colaboradores no debería ser la única preocupación que se tenga, pues incentivar la salud y ofrecer buenos planes de seguridad a los empleados tiene un gran significado.

De igual forma, esto va más allá de la implementación de programas, pues por medio de proporcionar información sobre la salud, desde una correcta alimentación hasta los beneficios de ejercitarse cumplen con la función. Por lo tanto, es importante mantenerse atento al cumplimiento de los diversos horarios de comida y que tengan la disponibilidad de agua para hidratarse frecuentemente.

Competencias y clima laboral

Uribe et al., (2020) considera que la reflexión sobre la gestión por competencias y su respectiva relación con el clima laboral exige un análisis desde diversas perspectivas en el campo del conocimiento y de las actividades laborales. De esta manera, se sugiere que las competencias son un conjunto de características necesarias que debe tener un colaborador para cumplir con eficacia el puesto, siendo estas medibles en tiempo y espacio.

Por otro lado, se menciona que el modelo de gestión por competencias ayuda a la construcción de una dinámica organizativa y de gestión de Recursos Humanos, explicitando los valores, los códigos éticos y deontológicos de quienes forman la organización, dirigiendo sus comportamientos, indicando lo que se espera de él y del grupo, lo cual contribuye de forma notoria en la búsqueda de un clima laboral satisfactorio.

De igual forma, comentan que la identificación de competencias y su relación con el clima laboral muestra una gran relación, por lo que es necesario identificar aquellas competencias para cada perfil, buscando que vayan alineados con el plan estratégico de la empresa.

Liderazgo y su influencia en el clima laboral

Bordas (2016) comenta que varios autores han destacado la influencia de las características de un líder y su estilo de liderazgo sobre el clima laboral y el rendimiento de los colaboradores. Es por ello que sugiere que el modo en que el líder gestiona sus estados de ánimo no es una cuestión privada, pues esta influencia directa lo convierte en un factor esencial del funcionamiento de la empresa.

Goleman menciona que los líderes con mayor éxito presentan una mayor inteligencia emocional, mayor presencia de entrenamiento de los colaboradores y del cultivo de las relaciones personales, mientras que por el contrario las habilidades más ausentes en los líderes menos efectivos son la empatía, colaboración y la capacidad de obtener lo mejor de sus colaboradores (como se citó en Bordas 2016).

En resumen, el autor considera que el beneficio y crecimiento sostenido de las empresas dirigidas por jefes que exhiben las competencias de inteligencia emocional son superiores a los que adolecen de dichas fortalezas, ejerciendo un papel de contención de rotación.

En un mercado estable, considerado como en el que no hay dificultades para encontrar un nuevo puesto de trabajo, es cuatro veces menos probable que quienes se encuentren bajo las órdenes de un jefe que aprecian cambio de trabajo, pues, por el contrario, quienes se encuentran bajo el mando de un mal jefe se encuentran mayormente comprometido con él y no con la empresa.

Antecedentes

A continuación, se encuentran estudios realizados a nivel nacional en los que se exponen aportes relacionados con el tema de estudio, siendo este el clima laboral. La mayor parte de estos son estudios efectuados principalmente de la evaluación de clima laboral en diversas organizaciones, por medio de los cuales se demuestra la relación con diversos factores, resaltando la importancia de implementar instrumentos que midan el ambiente físico y mental de la empresa.

Rodas (2015) realizó una investigación sobre el clima organizacional y la rotación de personal en un restaurante de Quetzaltenango, Guatemala con el objetivo principal de establecer la relación del clima organizacional con la rotación de personal además de buscar potencializar al máximo las capacidades de los colaboradores para a su vez otorgar los elementos necesarios para un desarrollo positivo en sus funciones.

Esta investigación fue realizada específicamente en el departamento de servicio al cliente del restaurante, el cual cuenta con 30 colaboradores con edades comprendidas entre 27 y 50 años, quienes fueron la población total de estudio.

Así mismo, el autor estuvo utilizando como instrumento una escala Likert para medir el clima laboral, la cual estaba compuesta por un total de 20 reactivos, mientras que para la rotación de personal realizó un análisis de los ingresos y egresos de los colaboradores con la organización tomando en cuenta únicamente los últimos 6 meses.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario, más del 60% de los colaboradores consideran un clima laboral adecuado para su desempeño laboral, mientras que en la rotación de personal se mostró un 9.67% anual encontrándose por debajo del máximo, sin embargo, considera la opinión de los colaboradores sobre cómo se ve influenciada por las relaciones interpersonales, motivación, entre otros aspectos que llegan a influenciar la productividad, lo cual fortalece al clima.

Por ello, el autor concluye la existencia de la estrecha relación entre el clima laboral y la rotación de personal debido a la influencia directa que tiene el primero con el segundo afectando actitudes, desempeño y motivación de los colaboradores, lo cual determina su permanencia dentro de la organización.

Gordillo (2018) en su *podcast* titulado “El Podcast de Gestión de Personas” en el episodio 29 expone el concepto de clima laboral, al que considera como el ambiente y/o atmósfera psicológica que existe en cada empresa, que permite tener conocimiento sobre la percepción que los colaboradores en conjunto llegan a tener sobre algunos factores específicos que logran ser influenciados por actividades, interacciones, estilos de liderazgo, el ambiente físico, entre otros aspectos que se tenga dentro de la empresa.

De esta manera, considera que dos de los factores que se deben de tomar en cuenta dentro del clima laboral es primero, el sistema: el cual se refiere a cómo la empresa labora, menciona el ejemplo que, si una empresa es burocrática con procesos, esto ya es parte del sistema y no necesariamente de la personalidad del

colaborador, los cuales en algunas ocasiones pueden generar el mal clima de la empresa.

Así mismo, considera a la relación entre los colaboradores como otro factor valioso, debido a que la manera en la que las personas se vinculan se verá afectada por la personalidad y características que estos tengan.

Se debe de tomar en cuenta que existe una dificultad por controlar cada personalidad debido que al ser una persona individual las reacciones que surjan ante diversas situaciones serán completamente diferentes unas con otras, por lo que las relaciones entre colaboradores afectan directamente el clima laboral, lo cual a su vez se verá influenciado en la percepción que los miembros tengan sobre el entorno de la empresa.

Para la autora un clima laboral positivo, lo que debe ser considerado por toda empresa, debe de encontrarse en un mínimo de 85% de satisfacción por los colaboradores. Ese porcentaje, según la autora, indica una mayor productividad, atracción del talento humano, un compromiso adecuado y sobre todo indica una menor rotación y ausentismo entre los colaboradores.

Por último, sugiere que evaluar el clima laboral no solamente permite tener conocimiento sobre este, sino, además, tiene la utilidad de proveer información directa, por medio de la cual se pueda generar un *feedback* a alta gerencia y una revisión a los procesos que se realicen en la empresa. De esta manera, favorece al diseño de planes y estrategias para mejorar las áreas débiles además de mantener las que se encuentran en un estado positivo.

Por otro lado, Valenzuela (2021) realizó un estudio en el que busca conocer la relación que existe entre el clima y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas pequeñas de arquitectura en la Ciudad de Guatemala que son planificadoras.

Este estudio es de tipo cuantitativo descriptivo debido a la muestra del nivel de clima y desempeño laboral de los colaboradores, así mismo, se evaluó y recopiló datos

de las variables de estudio para diagnosticar el clima de la empresa y el desempeño de los colaboradores para posteriormente utilizar una correlación estadística que ayude a determinar la relación entre ambas.

Por lo que el enfoque cuantitativo permitió describir las características de las variables por medio de datos numéricos. La muestra total fue de 24 colaboradores de diversas empresas de arquitectura en el país, a quienes se les aplicó el instrumento de Escala de Clima Organizacional (EDCO) con un total de 40 preguntas de opción múltiple relacionadas con ocho indicadores y la escala de puntuación de desempeño laboral, la cual fue realizada por el autor con un total de 30 reactivos con opción múltiple.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el clima organizacional en las empresas pequeñas de arquitectura es de un nivel general por mejorar, aunque el ambiente es positivo y aceptable para las funciones diarias. Por el lado del desempeño laboral el nivel es saludable, lo cual demuestra un desarrollo eficiente y valioso.

El autor concluye la existencia de una relación directa entre el clima y el desempeño laboral de los colaboradores en las empresas, así mismo, detalla la importancia de investigar ambas variables porque al ser pequeñas empresas no cuentan con un departamento de Recursos Humanos que se encargue de gestionar ambos temas, por lo que al darle la debida importancia y seguimiento se garantiza una mejora en el alcance de objetivos y metas de la empresa.

Por último, comenta que a pesar de los buenos resultados que se obtuvieron es necesario trabajar en las áreas de mejora descritas en el trabajo para mejorar los niveles de ambas variables.

Reyes (2022) llevo a cabo una investigación sobre la motivación y el clima laboral en un aserradero en el municipio de San Mateo, Quetzaltenango, con el objetivo de identificar los niveles de dichos aspectos en los colaboradores, determinando los factores que afectan el clima y analizando la importancia de la motivación en el clima laboral.

La investigación de tipo cuantitativa descriptiva, se desarrolló tomando en cuenta a un total de 40 colaboradores entre la edad de 15 a 55 años, a quienes se les aplicó un cuestionario de 25 reactivos, los cuales identificaron los niveles de motivación y clima laboral.

De esta forma, algunos de los resultados obtenidos demuestran que el 90% de los colaboradores mantienen un equilibrio emocional dentro del trabajo y la vida personal, por lo que al permitir la empresa este equilibrio genera un clima positivo siendo del tipo participativo debido a que el 88% considera una comunicación eficaz con los jefes.

Mientras que el 100% presentan un deseo de superación y crecimiento dentro de la empresa, lo cual mantiene una alta motivación entre los colaboradores, aunque un 48% muestra la falta de incentivos.

Por lo tanto, el autor concluye que los colaboradores poseen una motivación y clima laboral favorable beneficiando su desempeño dentro de la empresa, aunque algunos de los factores que afectan el clima laboral con un menor porcentaje son la falta de reconocimiento y valoración del trabajo. Además, concluye que los resultados obtenidos demuestran que la motivación intrínseca y extrínseca es importante en el clima laboral para el buen funcionamiento de la empresa en general.

Para Ortiz (2022), en el artículo “Cómo influye el ambiente laboral en el desempeño de los trabajadores” presentado en el periódico nacional Prensa Libre menciona la importancia de reconocer lo que sucede a diario en los espacios de trabajo para poder discernir los impactos que tiene en el sentir de las personas.

De esta manera, hace mención que al permanecer dentro de un sistema laboral que responde y garantiza la supervivencia a la vez deben preocuparse, respetar y promover un bienestar emocional.

Así mismo, según Espinoza (como se citó en Ortiz, 2022) el ambiente de trabajo es uno de los factores que llegan a ser determinantes para que las personas busquen un nuevo empleo, pues más del 70% de las personas consideran el clima laboral como

un factor decisivo para tomar un empleo y sus emociones son importantes para la decisión.

De esta forma, menciona que el ambiente laboral debe priorizar la comodidad, el respeto, la comunicación constante y sobre todo los medios seguros, los cuales serán de utilidad para que los colaboradores expresen su sentir, lo cual permite desarrollar vínculos sanos y garantizar su dignidad.

Además, comenta que generar un buen ambiente laboral no solo es responsabilidad de los jefes y/o contratantes, pues a pesar de que no llega a ser controlado en una 100% por la empresa los colaboradores deben ser conscientes que son parte de este y construirlo.

También, menciona que, si un colaborador no se siente seguro en expresar las preocupaciones por el ambiente o cómo este le afecta personalmente y a sus funciones, es una clara señal de que la relación laboral debe mejorar.

Por otro lado, Núñez (como se citó en Ortiz, 2022) hace referencia que para que el clima laboral sea positivo debe de haber una preocupación de que los colaboradores sean garantes de condiciones favorables, tomando en cuenta el respeto hacia los horarios de trabajo, actividades que afinen la relación entre colaboradores, constantes retroalimentaciones y capacitaciones.

Lo anterior debido a que influyen de gran manera en la forma en cómo se sienten los colaboradores dentro del espacio diario de trabajo, aportando a su vez a la autoestima.

A continuación, se detallan algunos estudios realizados por autores internacionales relacionados con el tema del clima laboral, siendo estos los siguientes.

Zenteno & Durán (2016) realizaron un estudio en el cual revisaron los conceptos y constructos implicados en la medición de clima laboral que se vinculan con las prácticas de Recursos Humanos de alto desempeño (PAR) y a la vez investigaron

sobre la relación del clima laboral en el desempeño de una empresa de recursos naturales en Chile.

En esta investigación se estuvo utilizando la base de datos de la encuesta de clima laboral aplicada por la empresa de recursos naturales en un estudio en el año 2010, esto debido a la limitación de recursos que no permitió efectuar un instrumento específico que permitiera medir individualmente cada factor.

Entonces, la encuesta aplicada contó con un total de 73 preguntas que miden originalmente 17 factores, algunos de ellos son: la calidad de vida laboral, compromiso general, comunicación, entre otros.

Los *ítems* se encuentran como afirmaciones para los cuales el evaluado debe expresar su acuerdo con una escala Likert de cinco puntos, por otro lado, la muestra es el total de colaboradores de dicha empresa, quienes son 84 personas.

Con los resultados obtenidos y un análisis previo se considera que el cuestionario original aplicado contiene preguntas irrelevantes para la medición de clima laboral y no constituye a las prácticas de recursos humanos de alto desempeño.

De esta manera, los autores concluyen que los factores y dimensiones de evaluación en el clima laboral son muchos y no se ajustan a las propuestas teóricas encontradas pues tener un modelo con factores robustos es fundamental para establecer acciones que mejoren la percepción de clima laboral de los colaboradores.

A pesar de ello, se pudo notar que el factor con mayor relevancia en las prácticas de alto desempeño para el clima laboral es la seguridad laboral con un 79%, el cual incluye aspectos relacionados a la evaluación de prevención de riesgos y seguridad ocupacional, relegando de esta manera el esfuerzo dispuesto por la organización.

Por último, se sugiere optar por un instrumento más acotado y simple que cubra los aspectos relevantes de cada una de las prácticas de recursos humanos de alto desempeño para mejores resultados.

Por otro lado, Sotelo y Figueroa (2017) realizaron un estudio sobre el clima laboral y la correlación con la calidad en el servicio de una institución educativa, buscando determinar la relación existente entre el clima y la calidad del servicio percibido por los trabajadores de una institución de nivel medio superior en Durango, México.

El estudio se basó en una investigación no experimental, cuantitativa, correlacional y transversal, en la cual se hizo aplicación de una encuesta con nombre “Medición del clima organizacional gubernamental utilizando calidad en el servicio como parámetro”, a personal docente y administrativo. A su vez, se hizo uso de la técnica de análisis estadística de regresión lineal.

Los autores concluyen que existe una alta correlación entre el clima laboral y la calidad en el servicio, por lo que según los resultados obtenidos se discierne que a mejor clima laboral existe una mejor calidad en el servicio.

Además, concluyeron que la medición del clima y la calidad en el servicio en las instituciones es un factor de suma importancia para el mejor desempeño de estas, a su vez, comentan sobre que el clima laboral incide sobre la calidad en el servicio que se presenta en el lugar según la percepción de los colaboradores, por lo que la relación de ambas variables queda estadísticamente comprobada.

También, sugieren que el estudio permite que las instituciones tomen en cuenta y conciencia sobre lo importante que es crear y mantener un buen clima laboral debido a que de esa manera se puede llegar a marcar una diferencia significativa con otras instituciones en el servicio y por lo tanto, enfrentar cambios exigentes en la actualidad.

Según un estudio realizado por Iglesias y Torres (2018) el cual tiene como objetivo dar un mayor acercamiento a lo que es el clima laboral y basándose en la búsqueda de diversos artículos, comentan que el clima conforma uno de los elementos a tomar en cuenta en los procesos organizativos de la gestión, cambio e innovación.

De esta forma, sugieren que el ambiente en el cual se desarrollan los colaboradores y las percepciones sobre su entorno laboral es un tema de gran

importancia hoy en día, quienes se enfocan en dar su mayor esfuerzo para darles un mejoramiento continuo en las áreas focales para aumentar la productividad, dedicando empeño al potencial humano y la calidad de los servicios.

Así mismo, los autores realizaron una revisión bibliográfica sistemática para poder desarrollar un análisis crítico reflexivo del cometido de los documentos. Llegando de esta forma a la conclusión que el conocimiento del clima laboral brinda una retroalimentación sobre los procesos que llegan a determinar los comportamientos organizacionales, a lo cual se le es posible introducir cambios planificados en actitudes y conductas de los colaboradores.

Pilligua y Arteaga (2019) efectuaron una investigación descriptiva sobre el clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de la empresa Hardepex Cía, Ltda. En Colombia. Esta organización cuenta con 87 personas laborando a quienes se le aplicó un cuestionario, el cual evaluó 6 factores clave, siendo estos: comunicación, colaboración, liderazgo, carrera profesional, satisfacción y condiciones generales.

Los resultados se fueron analizando individualmente para conocer el estado actual y el nivel de desarrollo dentro de la empresa para posteriormente pasar a un análisis general dentro de lo cual se considera una calificación promedio del 58% estando la empresa dentro del rango por mejorar.

Ahora bien, según los resultados los que requieren una mayor atención son el liderazgo y carrera profesional, mientras que la comunicación y colaboración pueden mejorar para llegar a estar en niveles saludables como la satisfacción y condiciones físicas. Con esto se hizo un plan de acción para tomar las acciones debidas que den un mejoramiento del clima laboral.

De esta forma, los autores sugieren a las organizaciones que independientemente del giro del negocio, tamaño, número de trabajadores y departamentos que la integran deben existir un clima laboral agradable para el personal que trabaja en las empresas debido a que influye grandemente en los resultados, estando relacionado lógicamente con la producción y productividad.

Para terminar, Ysladoet al. (2021), efectuaron una investigación sobre el clima laboral y el síndrome de *burnout* en profesores universitarios de una universidad pública de Perú, con el fin de conocer la relación funcional entre ambos. La investigación fue de tipo cuantitativa correlacional, no experimental y transversal con una muestra total de 206 profesores de todas las facultades de dicha universidad.

Así mismo, se estuvo aplicando un cuestionario de burnout para docentes universitarios adaptado por los autores y una encuesta con una ficha demográfica y una escala de clima laboral CL-SPC. De acuerdo a los resultados se logró evidenciar la relación funcional negativa y significativa entre el clima laboral y el síndrome de burnout, esto quiere decir, a menor clima laboral favorable exista, mayor será el nivel de burnout.

A partir de ello, los autores mencionan el clima laboral como un “predictor de los niveles del burnout”, por lo que empresas con un clima laboral favorable no cuentan con el síndrome de burnout, o bien, es nivel bajo siendo este un factor muy favorable y protector.

Material y método

El presente trabajo sobre la creación de evaluación y herramienta para la medición de clima laboral es fundamental para la carrera de Psicología Industrial/Organizacional debido a que es una herramienta focalizada en evaluar la opinión de los colaboradores de acuerdo con cómo se sienten, cómo ven y cómo se visualizan dentro de la empresa.

De esta forma, contribuye a que las organizaciones puedan obtener indicadores de la satisfacción de sus colaboradores respecto al ambiente que los rodea en su desempeño laboral y cómo ello llega a afectar en su rendimiento.

Objetivo general

Diseñar una guía de medición del clima laboral para una empresa dedicada a la construcción.

Objetivos específicos

- Identificar los aspectos necesarios para el diseño de guía de medición del clima laboral.
- Elaborar un instrumento de medición de clima laboral que responda a las necesidades de la empresa.
- Proporcionar a la empresa información valiosa relacionada con el clima laboral.

Variable

- Clima laboral

Definición conceptual

Coló (2020) define el clima laboral como medio ambiente físico y humano en el que se desarrolla una determinada actividad o trabajo incluyendo desde la forma de relacionarse de los empleados hasta la satisfacción de estos.

Definición operacional

- **Clima laboral:** Es el ámbito emocional y físico en el que los colaboradores realizan sus tareas diarias, el buen desempeño que los lleva a lograr objetivos y qué es lo que llega a afectar su rendimiento laboral. Para fines del presente estudio, la guía de clima laboral elaborada, contiene información e instrucciones para la aplicación de la encuesta, lo cual permitirá conocer el ambiente actual y la satisfacción de los colaboradores respecto al clima laboral con el fin de detectar áreas de oportunidad y desarrollar mejoras.

Procedimiento

Aprobación de empresa y diagnóstico

Dentro del proceso de Práctica Profesional Supervisada realizado en enero del año 2022, se asignó una empresa ubicada en la Ciudad de Guatemala, con un giro de negocio de construcción, la cual cuenta con personal administrativo y operativo.

Durante el procedimiento se puede trabajar mediante dos modalidades diferentes, sin embargo, para la realización de este caso se trabajó bajo la modalidad de proyectos. La cual, a su vez, se desarrolló bajo una manera virtual con un seguimiento universitario semanal con lo que se logró la creación de cuatro proyectos diferentes.

Se llevó a cabo una primera entrevista con la empresa para un primer acercamiento y conocer al personal que estaría brindando el acompañamiento, con quienes se logró conversar otros temas que proporcionaron información general como

específica. También se informó sobre las prácticas profesionales y su utilidad como el procedimiento que se estaría realizando con el fin de resolver cualquier duda.

Por otro lado, la empresa cuenta debidamente con un departamento establecido de Gestión del Talento Humano, el cual es conformado por dos encargadas y una asistente del área, con quienes se acordó trabajar en conjunto de forma semanal mediante reuniones en la plataforma *Microsoft Teams* durante la creación de cada proyecto.

Durante la asesoría universitaria se conversó sobre la necesidad de implementar un diagnóstico organizacional previo a desarrollar los proyectos, por lo que se realizó la creación del instrumento, el cual fue validado y aprobado por la docente, para posteriormente aplicarlo a la empresa.

De esta forma, se informó al equipo de Talento Humano sobre la necesidad de aplicar el diagnóstico organizacional con el único objetivo de obtener una visión amplia del estado actual del departamento además de evidenciar las necesidades y carencias requeridas de diez diferentes campos del área, las cuales fueron:

- a) Planeación estratégica
- b) Compensaciones y beneficios
- c) Capacitación y desarrollo
- d) Descriptores y perfiles de puesto
- e) Inducción
- f) Evaluación del desempeño
- g) Seguridad industrial
- h) Reclutamiento y selección
- i) Clima labora
- j) Comunicación

Una vez informado el equipo de Talento Humano, se procedió a aplicar la evaluación, por lo que al obtener la respuesta del diagnóstico se comenzó a analizar

detalladamente, en conjunto con la docente de la universidad, los resultados para proceder a planificar y organizar cada uno de los proyectos que se estarían proponiendo para desarrollar.

De esta manera, se procedió a elaborar un informe en el que se detalló específicamente las áreas completas como aquellas con oportunidad de mejora dentro del departamento de Gestión del Talento Humano, además se colocaron las propuestas de proyectos para que estos fueran aprobados según lo descrito en el documento.

Se logró identificar y detectar que cuentan con material en varias áreas, sin embargo, el campo de clima laboral parecía no tener ningún procedimiento y/o instrumento que aportará a la realización del mismo, esto según las respuestas negativas en la mayor parte de las preguntas.

Por ello, se delimitó que la empresa debía tener las bases de clima laboral para que sus gestiones laborales fueran mejores y se gestionará al máximo al personal como al desempeño de ellos. Por lo tanto, por medio del informe y del acompañamiento universitario se tomó la decisión de proponer la creación de una guía que tuviera una encuesta y su instructivo para la aplicación.

El enfoque primordial que tendría el proyecto es desarrollar el material esencial de clima laboral para la empresa, el cual aportaría aspectos importantes tomados de las respuestas en el diagnóstico y a partir de lo cual se iniciará la ejecución del procedimiento en sus gestiones laborales y a su vez, logrará apoyar los demás procesos ya establecidos.

Elaboración del proyecto

Durante la entrega del tercer proyecto se conversó sobre el siguiente y último proyecto a trabajar, el cual sería el diseño de una guía de clima laboral, de esta forma se explicó la definición además de la importancia del concepto y su evaluación para brindar un primer acercamiento a la empresa y al equipo de Talento Humano.

Luego se elaboró una investigación sobre evaluación de clima laboral en diferentes sitios académicos para obtener ejemplos de encuestas e instructivos, los cuales se presentaron en el asesoramiento con la docente académica para su validación, quien a la vez proporcionó dos herramientas ejemplares que lograron complementar la indagación de material.

De esta forma, se realizó la exposición detallada de cada uno de los ejemplos de evaluación y de guía para la aplicación al cliente, con el objetivo de visualizar lo que se podría desarrollar. Con ello se logró identificar la mejor opción para la empresa además de determinar lo que se estaría trabajando, adaptándolo a los aspectos, necesidades y requerimientos conversados con el cliente.

Según lo conversado, se elaboró una evaluación compuesta por diez factores, esto con el objetivo de facilitar la identificación de áreas, la cual estaría desarrollándose en formato Excel y *Google Forms* para una evaluación presencial y/o virtual según la modalidad que se prefiera. En paralelo, se estimó efectuar un instructivo para la correcta aplicación de la encuesta como ayuda con la orientación antes, durante y después del proceso.

Por lo tanto, una vez claro el tipo de evaluación requerida por la empresa, se inició el trabajo de creación de la encuesta, a la cual inicialmente se le realizó el diseño, es decir, se le fue dando estructura con aspectos como: apartado de datos demográficos, total de preguntas por factor, espacio para comentarios, entre otros. Al instructivo, de igual forma, se le dio estructura estableciendo las secciones que lo estarían conformando tales como: introducción, instrucciones, sugerencias, características y ficha técnica.

Con los aspectos previamente identificados se inició la redacción de cada una de las preguntas, lo cual se realizó en conjunto con una investigación de los mejores enunciados para clima laboral con el único objetivo de incluir en la encuesta reactivos que permitan obtener datos e información eficaz.

De esta manera, se hizo una revisión con el equipo de Talento Humano del diseño de ambas herramientas para su debida validación, realizando a su vez una recolección de información para colocar en el instructivo. Mientras que, por el lado del instrumento, se enunció cada uno de los reactivos para que de igual forma se validaran.

A pesar de ello, el equipo de Talento Humano realizó diversos comentarios y sugerencias para cambiar ciertas preguntas, los cuales se fueron anotando para su respectiva modificación.

El instructivo se redactó según los datos e información recolectada, con lo cual se le dio forma y las preguntas en la encuesta se modificaron siguiendo las sugerencias realizadas por el cliente. Mientras que, por otro lado, se comenzó a desarrollar la encuesta en *Google Forms*, esperando únicamente la validación total de los enunciados para trasladarlas a la evaluación.

De esta forma, el avance hasta el momento fue presentado y aprobado por el docente universitario, quien sugirió colocar una sección dentro del instructivo para definir cada una de los factores, esto con el fin de esclarecer cualquier duda que pudiera surgir ante la definición de estos.

Por lo tanto, se estuvo trabajando en la modificación sugerida para poder presentar un mayor avance definiendo detalladamente cada una de los factores dentro del instructivo.

Al tener listo el nuevo apartado del instructivo se procedió a programar una próxima reunión con la empresa, sin embargo, no se pudo llegar a un acuerdo por temas de cambios administrativos del cliente, por lo que se tomó la decisión de subir cada herramienta trabajada en una carpeta drive.

Esta fue compartida a todo el personal de Gestión del Talento Humano para que se revisara detalle y a tiempo cada uno de los documentos que contenía, a pesar de ello, no se obtuvo mayor respuesta.

Por lo tanto, se volvió a comunicar para que se realice la revisión de los documentos, dentro de los cuales ciertas preguntas fueron modificadas por la empresa según lo consideraron necesario. Con las preguntas completas y aceptadas, se procedió a realizar una pequeña revisión para proceder a la presentación final del material, además la encuesta en *Google Forms* fue completada con la integración de las preguntas.

Entrega de proyecto

Se programó la visita presencial requerida por la universidad, por lo que se realizó la solicitud y se llegó a un acuerdo sobre el día y hora en la cual la empresa podría recibirnos. Sin embargo, previo a la visita se redactó una carta para informar a las autoridades y docente sobre la visita, la cual fue compartida a la carpeta *drive*.

Además, se tuvo comunicación con la docente universitaria para validar la presentación de lo trabajado durante las diferentes semanas, quien considero un buen trabajo realizado, pasando de esta forma a la preparación de la encuesta e instructivo a su presentación final.

Durante la visita presencial se conoció al equipo de Talento Humano, gerente y otro personal de la empresa, quienes brindaron un pequeño recorrido por uno de los proyectos en desarrollo con el objetivo de entender mejor su funcionamiento y saber a quiénes les beneficiaría principalmente cada uno de los proyectos que fueron ejecutados.

Sin embargo, previo a terminar la visita se realizó una última visualización en conjunto al equipo de Talento Humano sobre la guía elaborada, para que ante cualquier última sugerencia se trabajara antes de la entrega oficial del mismo. A pesar de ello, por su parte no hubo mayores comentarios, por lo que se hizo una entrega informal del material esperando únicamente aprobación final de la docente asesora.

Finalmente, el material fue analizado una vez más por la docente universitaria, quien sugirió una última modificación, la cual sería agregar el apartado de resultados. Esto con el fin de identificar el nivel de satisfacción del clima laboral, además, comentó

la necesidad de incluir una parte de plan de acción posterior a la evaluación según se considere necesario.

De esta forma, se trabajó en los cambios sugeridos con el fin de tener un mejor instructivo, adaptando las escalas de calificación y un pequeño plan de acción posterior a la evaluación para luego notificar a la docente para una última revisión, esperando la aprobación final.

Después de veintidós horas de trabajo, el proyecto fue aprobado y validado, por lo que se continuó a realizar la correspondiente entrega de este proyecto al cliente. Este proyecto fue enviado por correo electrónico, el cual constaba de una carpeta *zip* con todo el material que se trabajó.

De esta manera se envió la guía para la medición de clima laboral, enlace directo a encuesta en *Google Forms* e instrumentos de evaluación. Estos documentos se remitieron de manera PDF y editable para un mejor manejo de este además de mejorar la opción de actualización que se realice en un futuro.

Alcance y límites

La creación del diseño de guía de clima laboral, la cual se conforma por la encuesta e instructivo se realizó específicamente para la empresa constructora, logrando beneficiar a la organización y a los colaboradores. El proyecto realizado aportó valor debido a la mejora que se podrá realizar a nivel general como con cada uno de los colaboradores, pues el departamento de Gestión del Talento Humano tiene el material adecuado para evaluar y conocer el ambiente que rodea a la empresa con el cual podrá detectar áreas de oportunidad para mejorar como empresa.

Limitantes

Durante la creación del proyecto se encontraron dos limitantes, siendo la primera que, al trabajar bajo una modalidad virtual, a causa de la pandemia COVID-19, fue difícil tener un acercamiento presencial con la organización. Aunque se realizó una última visita a la empresa únicamente para validar la entrega del material.

Así mismo, otro límite encontrado fue la falta de comunicación del personal de la empresa durante las últimas semanas de trabajo, esto debido al cambio de oficinas que se estaban realizando en ese momento, lo cual llegó a afectar la última muestra de avances y revisión de material.

Por lo tanto, se tuvo que recurrir a la opción de enviar el instrumento e instructivo por medio de correo electrónico para que el personal de Gestión del Talento Humano lo revisara de acuerdo a su agenda. Pese al envío del material, no se obtuvo una mayor respuesta por lo que se tuvo que insistir para la validación del material.

Resultados

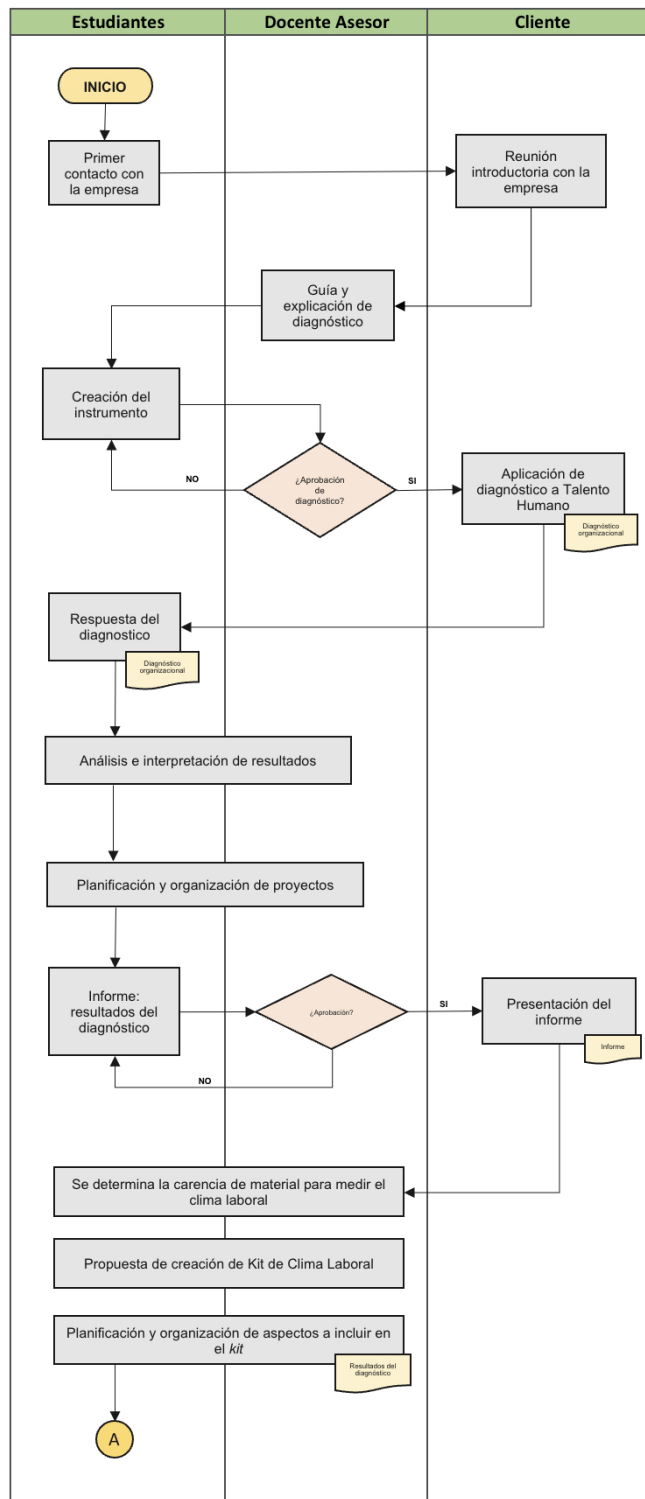
Durante la ejecución del proyecto se logró identificar la importancia de implementar el proceso de clima laboral en la empresa, esto debido a que no solamente ofrece indicadores sobre el estado actual de los colaboradores y su sentir, sino también puede incluso complementar y hacer más eficaz otros procesos ya establecidos tales como capacitación, evaluación del desempeño, entre otros.

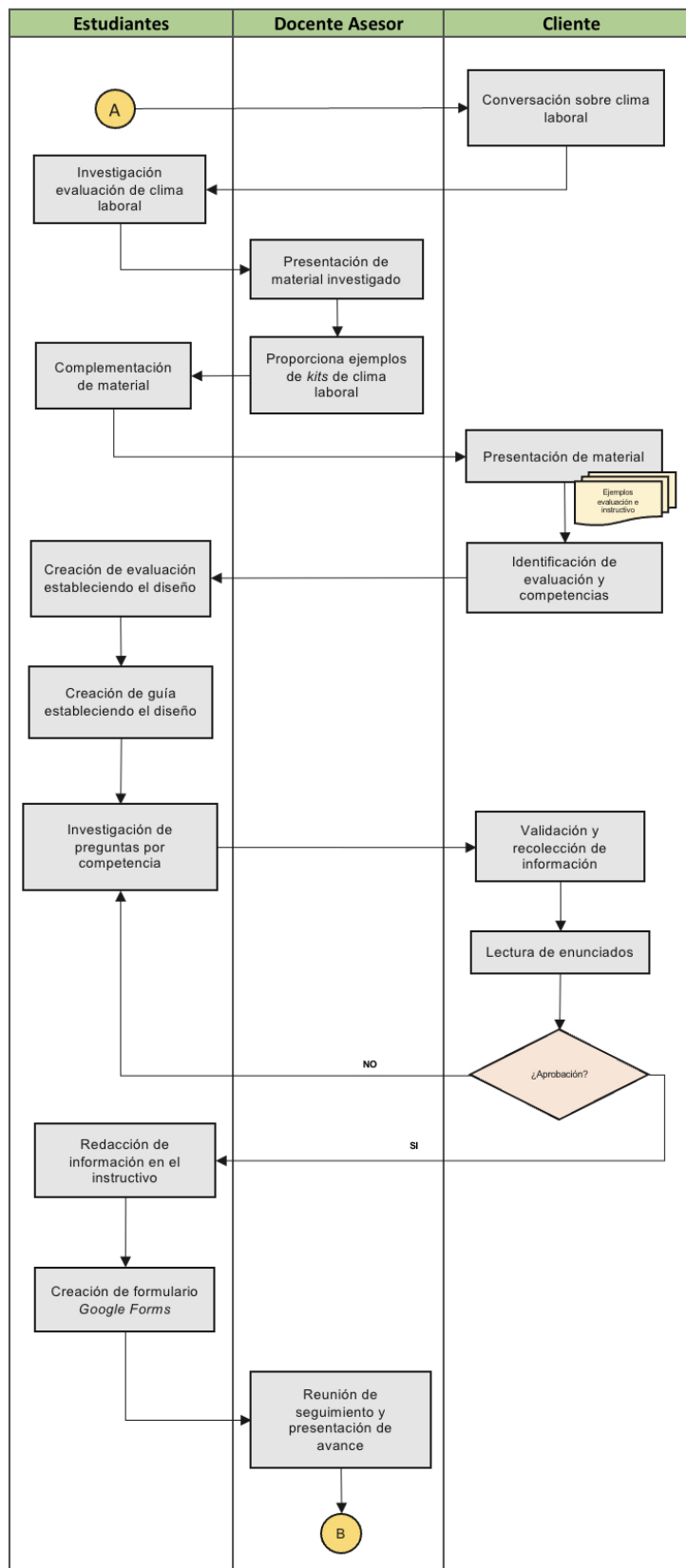
Por lo tanto, el resultado principal de la presente sistematización fue el diseño de la guía del proceso de clima laboral que se comprende de una evaluación y un instructivo de aplicación para poder efectuar la medición del ambiente que rodea a la empresa con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción de los empleados con todo el material emocional que se les brinda. Estas herramientas fueron completamente personalizadas al giro de negocio, por lo que se desarrolló en versión digital y en versión para ser impresa.

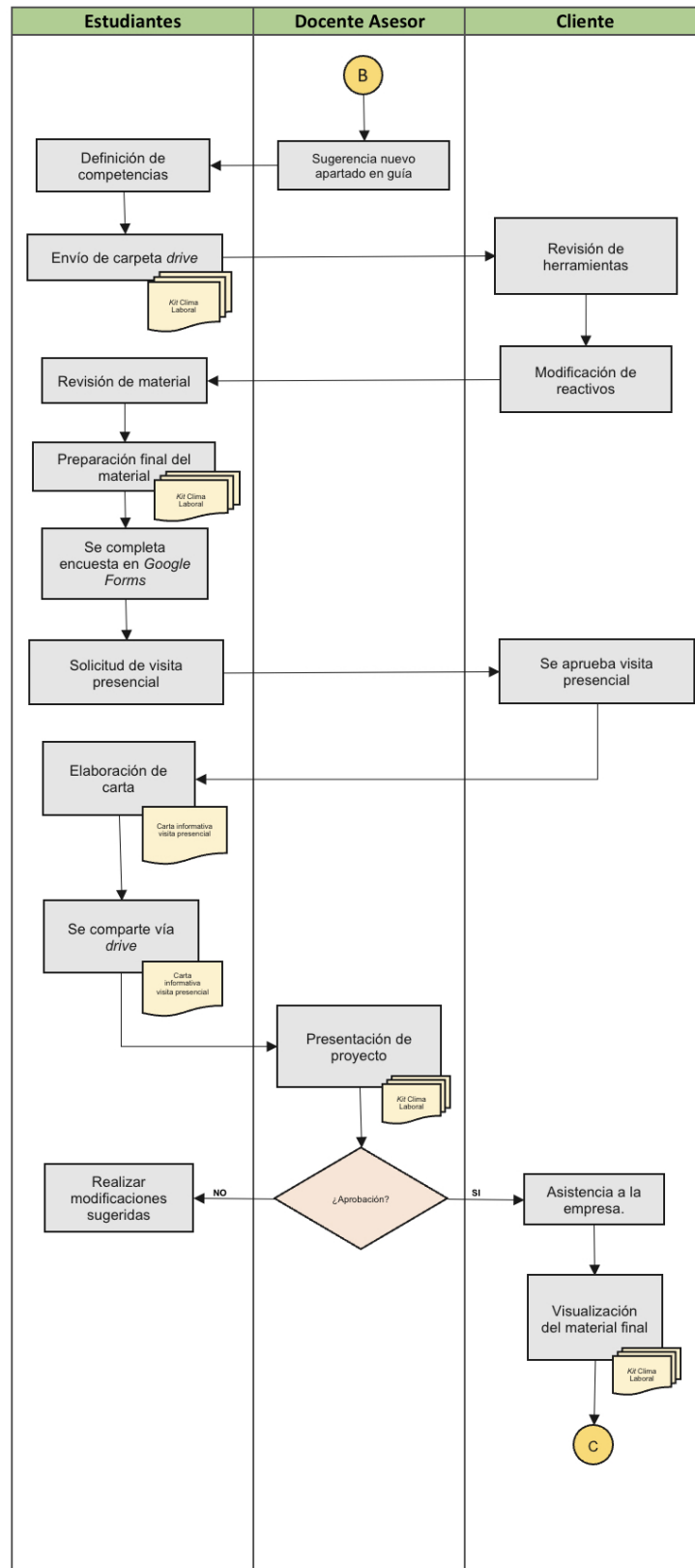
Por otro lado, en este proyecto se invirtieron veintidós horas durante un mes. Las cuales se detallan en la siguiente tabla:

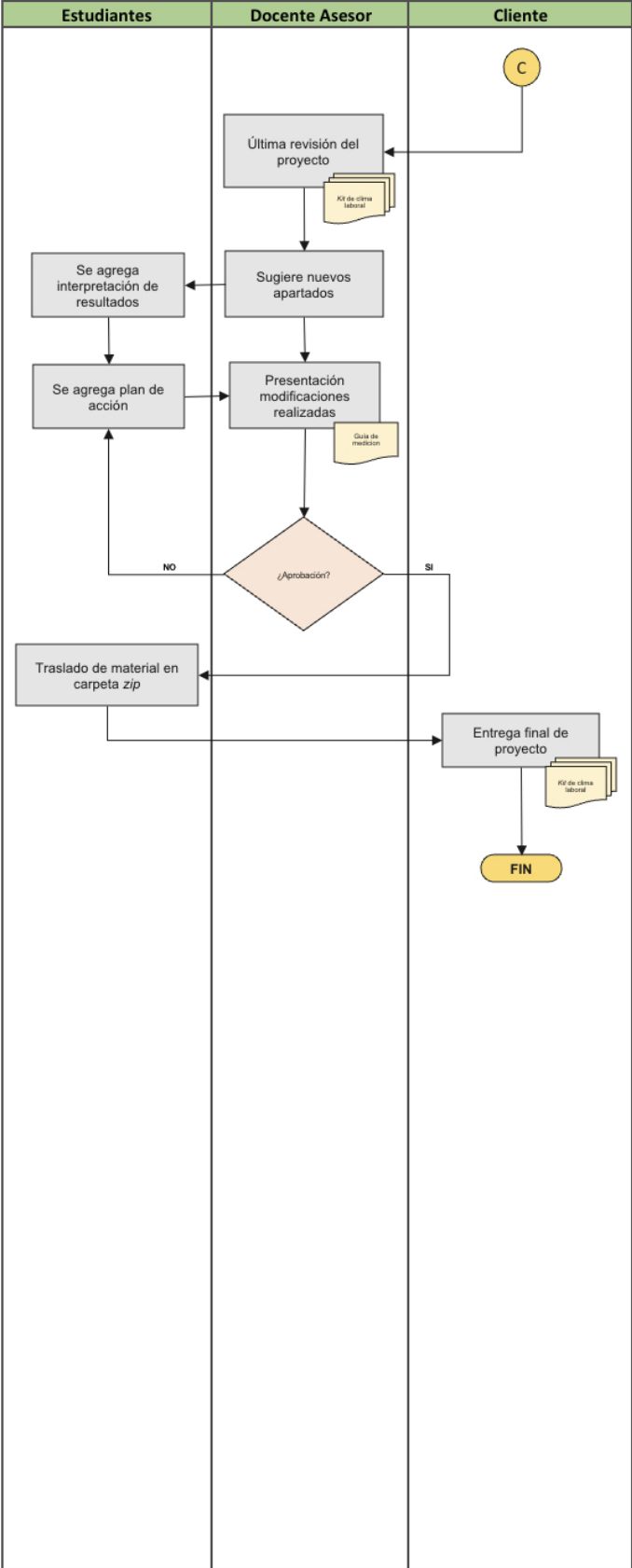
Figura 1.

Horas invertidas	Costo por hora	Aporte total
22 horas totales	Q650.00	Q14,300.00









Análisis y discusión de resultados

Para la construcción del instrumento se tomó en cuenta específicamente 10 factores, los cuales se consideran fundamentales para el desarrollo de funciones y tareas del personal, por lo que se identificaron juntamente con el equipo de Gestión del Talento Humano, pues como lo sugieren Zenteno y Durán (2016) es fundamental optar por un instrumento de evaluación acotado y simple que cubra los aspectos relevantes de las prácticas de recursos humanos para la obtención de mejores resultados.

De esta manera, se consideró que realizar la evaluación adaptando factores alineados al desempeño laboral estaría facilitando la misma, es decir, se podrá obtener una mejor visualización de aquellas áreas que se encuentran en un nivel satisfactorio como aquellas que deben de mejorar. Además, por medio de las preguntas, las cuales van acorde al factor, es posible reconocer las posibles problemáticas en el ambiente y con ello, realizar mejoras.

Por ello, surgió cierta dificultad en el desarrollo de la evaluación, específicamente en la parte de la calificación y la redacción de cada reactivo, debido a que estos debían ser claros y efectivos para la empresa ya que al ser el primer material de clima laboral que implementarían tendría que ser lo más eficaz posible.

Por otro lado, para tener un mejor panorama de la satisfacción laboral de los colaboradores se agregó un apartado dentro de la evaluación específicamente para colocar los aspectos que le agradan y los que no de la empresa, como también un espacio de comentarios. Esto con el objetivo de conocer la opinión específica de cada colaborador, debido a que como lo menciona Ortiz (2022) para mantener un clima laboral positivo debe de existir una preocupación por hacer que los colaboradores tengan condiciones laborales favorables.

Por lo que mediante este apartado en la evaluación es posible conocer la opinión de los colaboradores respecto al ambiente, instalaciones y relaciones personales que

se mantienen dentro de la empresa con lo que se puede identificar posibles campos que necesiten una mayor atención y toma de medidas adecuadas para una correspondiente mejora.

La importancia de implementar un proceso de clima laboral es que puede tomarse como un factor predictivo sobre otros aspectos, lo cual se puede identificar mediante un análisis detallado y profundo en los resultados.

Uno de los aspectos que puede notarse a simple vista con los resultados de la evaluación de clima es el nivel de *burnout* pues tal como lo menciona Yslado, et al (2021) a menor clima laboral favorable exista, mayor será el nivel de *burnout*, por lo que se deben realizar los ajustes correspondientes. Por ello, evaluar el clima podrá predecir aspectos como el desempeño, calidad de servicio, entre otros aspectos que brinden mayor información a la empresa sobre sus colaboradores y la satisfacción.

Con colaboradores satisfechos y un ambiente positivo se podrán tener mejores resultados a nivel de desempeño, productividad y servicio, lo cual marca una diferencia en el mercado laboral debido a que la propuesta de valor de la organización empezará a ser distinta. Pues tal como lo menciona Sotelo y Figueroa (2017) entre mejor clima laboral exista, mejor calidad de servicio habrá, además, consideran que evaluar el clima otorga cierta conciencia al departamento encargado sobre lo importante que es crear un buen clima debido a que de esa forma se llega a marcar una diferencia significativa con otras empresas.

De igual forma, es importante adaptarla medición de clima laboral debido a que como lo comenta Gordillo (2018) evaluarlo no solamente aporta conocimiento sobre este, sino también por medio de la información que recauda es posible generar un *feedback* a la alta gerencia y una revisión detallada a cada proceso que se realice en la empresa para que de esta forma se tomen las medidas adecuadas para un cambio de opiniones y aumente la satisfacción.

Lo anterior puede considerarse apoyado por Iglesias y Torres (2018) pues en su estudio señalan que el clima laboral brinda una retroalimentación sobre los procesos que llegan a influir en los comportamientos organizacionales, a los cuales se les puede realizar cambios que vayan acompañados por actitudes y conductas.

Por lo tanto, para que el proceso de medición sea completo fue importante desarrollar un plan de acción que pueda realizarse posterior a los resultados, el cual permite realizar un análisis de estos por el personal encargado y de esta forma se brinde una retroalimentación a nivel general y específico. Como también, tomar decisiones de cambio que direccionen a un desenvolvimiento potencial de las áreas que poseen puntos de mejora como mantener las que ya se tienen establecidas y fortalecidas.

Pilligua y Arteaga (2019) comentan que independientemente del giro de negocio, tamaño, número de colaboradores y departamentos que integren a la empresa debe de existir un clima laboral sano para el personal debido a que influye grandemente en los resultados, relacionándose directamente con la producción y productividad.

Lo anterior se podrá lograr a través de utilizar el material entregado, pues al medir el clima, implementándolo como se sugirió en el proyecto, ayudará a identificar ámbitos de mejora en el ambiente laboral y ser el inicio de planes de acción que impacten positivamente en el desempeño y a la larga en el logro de metas.

Valenzuela (2021) presenta una idea similar debido a que sugiere que se debe de investigar el clima y el desempeño laboral debido a la relación directa que existe entre ambas, además comenta que al darle esa consideración y seguimiento se garantiza una mejora en el alcance de objetivos y metas de la empresa. Por lo que, a partir de la medición de clima laboral se podrá conocer el buen y/o mal desempeño de los colaboradores según la opinión que realice cada uno por medio de la evaluación.

Es por ello que el material aporta un beneficio a nivel empresarial y a cada colaborador, debido a que con la aplicación de la evaluación se podrá conocer el ambiente que rodea a la empresa, posibles problemáticas, aspectos influyentes en el desempeño y específicamente la opinión de los colaboradores.

La realización de la guía de clima laboral con sus herramientas es el resultado de la Práctica Profesional Supervisada, además, es material que tanto la gerencia como el departamento de Gestión del Talento Humano estarán tomando en cuenta para identificar aquellos puntos de conflicto que interfieren en el desempeño laboral de los colaboradores y aquello que puede mejorarse para una mejor satisfacción, compromiso y sentimiento de pertenencia.

Conclusiones

A continuación, se detallan las conclusiones

- Se diseñó una guía de medición de clima laboral con las herramientas necesarias para que la empresa contara con el material correcto para llevar a cabo el proceso de evaluación, dentro de las cuales se estableció todo el procedimiento a seguir.
- Se identificó que los aspectos que deben tomarse en cuenta para realizar la evaluación de clima laboral, los cuales deben estar alineados a la estrategia de la organización, por lo que cuentan con características medibles para que el diagnóstico del ambiente se logre correctamente. Estos aspectos fueron: liderazgo, comunicación, gestión del tiempo, autocontrol, trabajo en equipo, ergonomía y EPP, resolución de conflictos, ambiente laboral, toma de decisiones, reconocimientos.
- Los directivos lograron conocer aspectos relevantes relacionados con el clima laboral, por lo que la guía de medición del mismo, fue adaptada a las necesidades y requerimientos de la empresa, con el objetivo de tener material de evaluación alineado a la estructura organizacional y que la información que se obtenga permita generar acciones de mejora.

Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones presentadas previamente, se recomienda lo siguiente:

- Implementar la guía de medición de clima laboral para conocer el ambiente y la satisfacción de los colaboradores, para poder potenciar al máximo al personal. Además de realizar la evaluación periódicamente, sea semestral o trimestral, con el fin de trabajar a tiempo en las posibles problemáticas.

- Aprovechar al máximo los resultados e información que brinde la evaluación de manera global como específica por factor, es decir, utilizar correctamente los datos que arroje la encuesta buscando la salud, bienestar y satisfacción del colaborador para mantener buenos resultados empresariales.
- Realizar una actualización de herramientas de medición y del proceso en sí en un máximo de un año, esto con el objetivo de revisar la efectividad que ha tenido todo el procedimiento como también alinearlos a las nuevas necesidades empresariales que surjan

Aporte

El mayor aporte realizado fue el diseño de una guía de clima laboral, la cual se comprendió de una encuesta e instructivo, para una empresa dedicada a la construcción. Estas herramientas aportaron de forma positiva a la organización debido a que es una orientación al departamento de Gestión de Talento humano para evaluar el clima laboral.

A pesar de que las herramientas no se pudieron aplicar, ambas cuentan con todos los pasos a seguir e información detallada para poder llevar a cabo la evaluación, esto puede ser utilizado por otras empresas para consultar sobre el proceso y puedan orientarse a construir correctamente el propio.

El instructivo estuvo compuesto por diversos subtemas, entre los cuales se encuentra la definición de clima laboral, instrucciones antes y durante la evaluación en modalidad presencial y virtual, resultados y plan de acción, también dentro de la encuesta se colocaron los pasos para obtener los resultados por factor y globales.

De igual forma, la encuesta se estuvo desarrollando a su vez en un cuestionario de *Google Forms* con el objetivo de que la empresa cuente con una opción más accesible de evaluación, lo cual fue un aporte bastante significativo debido a que la organización podrá conocer el ambiente de una forma innovadora y ágil pues la herramienta otorga gráficas de resultados, lo cual facilita todo el proceso teniendo que realizar únicamente las actualizaciones correspondientes.

De igual forma, realizar el proyecto permitió identificar los aspectos necesarios a nivel general para el desarrollo laboral esperado por los directivos, algunos de estos son liderazgo, comunicación, gestión del tiempo, autocontrol, trabajo en equipo, ergonomía, resolución de conflictos, entre otros.

Así mismo, a partir de ello se busca hacer consciente al personal encargado de la Gestión del Talento Humano sobre los beneficios e importancia a nivel gerencial como departamental en la aplicación e implementación de procesos que brinden indicadores laborales debido a que los orientarán a tener un mejor cuidado de la empresa como lo que ello implica.

También, este proyecto se logró realizar en un total de veintidós horas de constante trabajo en las cuales se realizaron modificaciones según los comentarios indicados por el personal, siendo de esta forma un ahorro potencial y significativo en términos económicos, de tiempo y material para la organización.

Por último, esta herramienta también puede ser de apoyo para futuros profesionales de Psicología Industrial Organizacional debido a que podrán utilizarlo como investigación para conocer sobre el proceso y a su vez, los aspectos que pueden tomarse en cuenta al momento de crear material de clima laboral para estructurarlo correctamente como conocer la importancia de este.

Referencias bibliográficas

- Beltrán, A. (2021, Septiembre 15). *Herramientas para medir el clima laboral en una organización sin o poco presupuesto*. [Video]. <https://youtu.be/CzAkcrGpLXc>
- Bordas, M.J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. ISBN: 978-84-362-780-8.
- Conexión Esan. (2018, Mayo 07). Estrategias para obtener un buen clima laboral. EsanGradúate School of Bussiness. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/estrategias-para-obtener-un-buen-clima-laboral>
- Flores, B. & Mata, F. (Anfitrión). (2019 – Presente). *Cómo medir el clima laboral en su empresa*. [Audio Podcast]. Negociando Life 2011-2017. <https://open.spotify.com/episode/5szRTGqxJjirEc2TVFMd30?si=s6njHPesRovxDh2KyDTow>
- Gordillo, C. (Anfitrión) (2018 – presente). *Episodio 29: Evaluación de clima laboral*. [Audio Podcast]. El Podcast de Gestión de Personas. https://open.spotify.com/episode/55E0dth6jO4bxbDNSr1ffT?si=TCV_liq6QNqzIVX_bZ_ZxA&context=spotify%3Ashow%3A1FLkbNQTAAaHPBHiLWDpcW1
- Gordillo, C. (Anfitrión). (2019 - Presente). *Episodio 52: Tipos de Clima Laboral*. [Audio Podcast]. El Podcast de Gestión de Personas. https://open.spotify.com/episode/4CPIOpcEmC2A4ZRlwBL1di?si=rG_s_IelQ5K1hxoVJppY_w
- Hernández, A.M., (2022). *La importancia de la evaluación psicológica en los procesos de selección de personal*. RSM Colombia. <https://www.rsm.global/colombia/es/ideas/human-capital/la-importancia-de-la-evaluacion-psicologica-en-los-procesos-de-seleccion-de>

- Iglesias, A. & Torres, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34 (1). ISSN 1561-2961
- Moreno, J. (2022, 17 junio). Cómo mejorar el clima laboral: estrategias y ejemplos. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/service/clima-laboral>
- Orellana, L. (2020, Enero 26). *¿Qué es evaluación?* [Video]. YouTube. https://youtu.be/ff_sUuCQLIk
- Ortiz, A. (2022, Septiembre 21). Cómo influye el ambiente laboral en el desempeño de los trabajadores. *PrensaLibre*. <https://www.prensalibre.com/vida/salud-y-familia/como-influye-el-ambiente-laboral-en-el-desempeno-de-los-trabajadores/>
- Ortuño, V. (2020, 26 octubre). *Sesión 8: Medición en Psicología (Parte 1) – Introducción* [Video] YouTube <https://youtu.be/JiyoKwI0EkA>
- Pérez, O. (2021, Septiembre 10). Clima Organizacional: ¿Qué es y para qué sirve en las empresas? PeopleNext. <https://blog.peoplenext.com/clima-organizacional-que-es-y-para-que-sirve-en-las-empresas>
- Pilligua, L. et al., (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV (28). <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Ramírez, A. F., et al. (2013). *El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4721419.pdf>
- Reyes, S.A. (2022). *Motivación y clima laboral*. (Tesis de pregrado). <https://biblior.url.edu.gt/wp-content/uploads/publiwvvg/Tesis/2022/05/22/Reyes-Silvia.pdf#page10>

- Rodas, A.M. (2015). *Clima organizacional y rotación de personal*. (Tesis de pregrado). <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Rodas-Andrea.pdf#page19>
- Rodríguez, E. (2017). *¿En qué consiste una evaluación psicológica? Psicología y Mente*. <https://psicologiaymente.com/clinica/evaluacion-psicologica>
- Romero, G. (2021, Agosto 04). *Instrumentos para el estudio del clima laboral*. [Video]. <https://youtu.be/FsK-jaUak1Y>
- San Román, R. (Anfitrión) (2021 - presente). *¿Qué es el clima laboral y porqué es importante?* [Audiopodcast] Salud y bienestar en el ámbito laboral. https://open.spotify.com/episode/2PAOzFTRN44FI8b8hpy850?si=RXI4yckFSK6D9aO9_2sXfA
- Segura, S. (2020, 10 de julio). *Origen y definiciones básicas de clima laboral* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/QQFCOtdb8ro>
- Sisternas, P. (2022, Enero 20). *Herramientas para medir el clima laboral*. Sesame. <https://www.sesamehr.es/blog/herramientas-medir-clima-laboral/>
- Sosa, R. (2018, Julio 31). *¿De qué depende un buen clima organizacional?* Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/de-que-depende-un-buen-clima-organizacional/>
- Sotelo, J. & Figueroa, E. (2017). *El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior*. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15). <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>

- Uribe, J. et al. (2020). Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing. *Industrial Data*, 23(2). 73-82. <https://doi.org/10.15381/idata.v23i2.17653>
- Valenzuela, L.P. (2021). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados en las empresas pequeñas de arquitectura de la Ciudad de Guatemala*. (Tesis de pregrado). <http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/wevq/2021/01/01/Valenzuela-Luis.pdf#page25>
- Vergara, S. (2015). Construir inteligencia colectiva en la organización. Ediciones Universidad Católica de Chile. ISBN: 978-956-14-1614-7.
- Villa, A. (Anfitrión). (2020 - Presente). *¿Cómo mejorar el clima laboral en un capítulo de BNI?* [Audio Podcast] El podcast BNI México. https://open.spotify.com/episode/19ZcAAsXvMoFE527K77VQw?si=pGj79gfURI-118kOyh3_wg
- Yslado, R. et al., (2021). Clima laboral y burnout en profesores universitarios. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 24(3), 101-114. <https://doi.org/10.6018/reifop.476651>
- Zenteno, A. & Durán, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Revista Innovar Journal*, 26 (59). 119-135 <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/54367/54478>

Anexos

Anexo No.1 Encuesta de clima laboral

22. ¿Cuándo me comunico con alguien por motivos de trabajo su respuesta es rápida?				
23. ¿Se realiza un plan de trabajo anual, semestral o mensual y se le da seguimiento a cada una de las tareas?				
24. ¿En momentos de estrés dentro de la empresa, el personal mantiene la calma ?				
25. ¿Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi equipo de trabajo?				
26. ¿Dispongo de las herramientas tecnológicas y equipo de oficina necesarias para desarrollar mis funciones?				
27. ¿Cuándo mi superior tiene que llamarme la atención por problemas lo hace en privado?				
28. ¿Recomendaría a mi empresa con amigos?				
29. ¿Sé qué hacer cuando no se encuentra mi jefe en mi área de trabajo?				
30. ¿Se siente feliz de pertenecer a la empresa?				
31. ¿Mi jefe inmediato me ha llamado la atención en formar apropiada para mejorar mi trabajo?				
32. ¿Siento la confianza de expresarme con mis superiores y que se conserve una atmósfera de respeto?				
33. ¿Conozco los tiempos de los procesos, lo cual facilita las relaciones entre las áreas?				
34. ¿Sé gestionar el estrés, me sé controlar y actuar de la mejor manera?				
35. ¿Tomamos decisiones juntos para alcanzar las metas propuestas?				
36. ¿Las herramientas que utilizo para realizar mi trabajo se encuentran en buen estado?				
37. ¿Mi jefe vela por mantener un buen ambiente laboral?				
38. ¿Me siento a gusto trabajando en esta empresa?				
39. Cuando tomo decisiones, ¿me retroalimentan en los casos necesarios?				
40. ¿Cuándo realizó un buen trabajo mi jefe lo reconoce en público?				
41. ¿Mi jefe brinda frecuentemente retroalimentación sobre mi desempeño laboral?				
42. ¿Ante los resultados buenos o malos en mis tareas, recibo una correcta retroalimentación?				
43. ¿Los requerimientos que se me solicitan son de urgencia?				
44. ¿Considero que puedo rendir bien en situaciones de tensión?				
45. ¿Mi equipo de trabajo hace su mayor esfuerzo para obtener mejores resultados?				
46. En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruido, etc. ¿Considero que tengo un buen área que me				

Anexo No.2 Calificación por factor

Calificación por factor

Es importante conocer la valoración que tiene cada una de las opciones de respuesta para la evaluación de clima laboral pues cada uno de los ítems tiene una calificación específica, por lo que la puntuación sugerida es la siguiente:

Siempre	4
Casi siempre	3
A veces	2
Nunca	1

Tomando en cuenta lo establecido anteriormente, las calificaciones por respuesta serían las siguientes:

Factor #1	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1. ¿Si obtengo un resultado satisfactorio en mi trabajo mi jefe lo reconoce y me felicita?	4	3	2	1
11. ¿Mi jefe toma en cuenta mis comentarios, opiniones, ideas y propuestas para mejorar el trabajo y/o procesos?	4	3	2	1
21. ¿Su jefe inmediato es imparcial y objetivo con su equipo de trabajo?	4	3	2	1
31. ¿Mi jefe inmediato me ha llamado la atención en formar apropiada para mejorar mi trabajo?	4	3	2	1
41. ¿Mi jefe brinda frecuentemente retroalimentación sobre mi desempeño laboral?	4	3	2	1
Total	20	15	10	5

Se puede observar que la puntuación máxima por factor es de 20 pts, mientras que la puntuación mínima es de 5 pts.

Una vez establecidos los puntajes máximos y mínimos, en la siguiente tabla se describe cada uno de ese puntaje de acuerdo a cada nivel de los factores determinados, estos tienen un color distintivo para tener una rápida asociación. Por lo tanto, se debe de tomar en cuenta los rangos de cada uno para interpretar correctamente cada resultado obtenido.

Puntaje	Nivel	Color	Interpretación
5	Muy deficiente	Rojizo	Nivel indeseado, representa riesgo y debe evitarse. El factor es casi inexistente por lo que se debe realizar acciones inmediatas.
6 a 10	Deficiente	Naranja	Representa una alerta, sin embargo, puede mejorarse. El factor presenta algunos fallos, deben tomarse acciones de mejora.
11 a 15	Eficiente	Amarillo	Nivel apropiado de funcionamiento, el factor se desarrolla correctamente pero puede llegar a ser excelente.
16 a 20	Muy eficiente	Verde	Nivel óptimo, asociado a seguir desarrollándose. El factor se desarrolla de forma clara y llega a ser de éxito.

Mediante la tabla realizada y con los colores se puede identificar fácilmente el significado que tiene cada uno del nivel. Así mismo, con ello se puede realizar una mejor interpretación del factor y cómo es su estado actual.

Es importante mencionar la sugerencia de realizar este procedimiento con todos y cada uno de los factores, identificando cada nivel de resultados ya que además de obtener los puntajes totales se podrá observar de forma clara cuáles son los que hay que trabajar para mejorar. También, luego se podrá tener una puntuación global.

EJEMPLO DE CALIFICACIÓN

Teniendo conocimiento de la calificación que tiene cada ítem, los niveles y descripción detallada de puntaje, se muestra a continuación un pequeño ejemplo de la calificación y cómo el dato servirá para obtener resultados globales.

Liderazgo - Terminación en 1				
Factor #1	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1. ¿Si obtengo un resultado satisfactorio en mi trabajo mi jefe lo reconoce y me felicita?	X			
11. ¿Mi jefe toma en cuenta mis comentarios, opiniones, ideas y propuestas para mejorar el trabajo y/o procesos?		X		
21. ¿Su jefe inmediato es imparcial y objetivo con su equipo de trabajo?		X		
31. ¿Mi jefe inmediato me ha llamado la atención en formar apropiada para mejorar mi trabajo?		X		
41. ¿Mi jefe brinda frecuentemente retroalimentación sobre mi desempeño laboral?				X

En este caso se toma como ejemplo, el primer factor, el cual es liderazgo. En la tabla anterior se muestra cada uno de los reactivos que le pertenece al factor con sus supuestas respuestas, por lo que a continuación se procederá a identificarlas con la puntuación ya establecida.

Liderazgo - Terminación en 1				
Factor #1	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1. ¿Si obtengo un resultado satisfactorio en mi trabajo mi jefe lo reconoce y me felicita?	4			
11. ¿Mi jefe toma en cuenta mis comentarios, opiniones, ideas y propuestas para mejorar el trabajo y/o procesos?		3		
21. ¿Su jefe inmediato es imparcial y objetivo con su equipo de trabajo?		3		
31. ¿Mi jefe inmediato me ha llamado la atención en formar apropiada para mejorar mi trabajo?		3		
41. ¿Mi jefe brinda frecuentemente retroalimentación sobre mi desempeño laboral?				1
PUNTAJACIÓN TOTAL: Se sumará cada uno de los puntajes para obtener un puntaje total				14

Al cambiar las "X" por el puntaje establecido para cada respuesta se puede observar que la calificación total para este factor sería de 14 pts, por lo tanto, lo siguiente es observar los niveles de calificación para obtener un resultado más específico. Entonces, el factor de liderazgo se considera en un nivel:

11 a 15	Eficiente	Amarillo	Nivel apropiado de funcionamiento, el factor se desarrolla correctamente pero puede llegar a ser excelente.
---------	-----------	----------	---

NOTA: Este mismo procedimiento debe realizarse con cada uno de los demás factores, obteniendo la calificación total por factor además de identificar el nivel de calificación según sea.

Anexo No.3 Calificación global

Calificación global

Para una calificación global de la evaluación es importante conocer que el puntaje máximo y mínimo de la evaluación, los cuales se establecieron mediante una multiplicación del puntaje por respuesta con el total de cuestionamientos, entonces, las puntuaciones serían las siguientes:

			Multiplicación
50 = total de reactivos	Valoración máxima por respuesta	4	50 X 4 = 200
50 = total de reactivos	Valoración mínima por respuesta	1	50 X 1 = 50

Una vez establecida la puntuación global máxima y mínima se establecen los siguientes niveles de calificación:

Punteo	Nivel	Color	Interpretación
50 o menos	Muy deficiente	Rosa	Existe un mal clima laboral y no existe una satisfacción en los colaboradores. Se deben de realizar mejoras generales, prestar atención a las áreas que muestran los resultados.
51 a 100	Deficiente	Naranja	Representa una alerta de mejora a nivel específico pues a pesar de no ser mal climalaboral este tiene una escasa satisfacción por lo que debe revisarse a detalle cada factor para plan de mejora.
101 a 150	Eficiente	Amarillo	El climalaboral es bueno, aunque puede llegar a mejorarse, las mejoras por hacer son pocas y existe un buen nivel de satisfacción en los colaboradores además de que se encuentran comprometidos con la empresa.
151 a 200	Muy eficiente	Verde	Excelente clima laboral, cada factor se desarrolla correctamente. Existe una buena satisfacción, compromiso y lealtad laboral.

Esta tabla permite establecer el rango del clima laboral, es decir se puede asociar rápidamente la puntuación con la satisfacción del colaborador mediante el color y la descripción del calificación con todo aquello que la empresa le brinda a nivel personal y profesional.

Ejemplo de calificación para guía

Como se ha mencionado, es necesario realizar una calificación de cada factor mediante una suma de las respuestas, tal como se mostró en el ejemplo de calificación por factor. Con el número que se obtenga se podrá identificar el rango de calificación e interpretar los resultados para tomar las acciones que se consideren necesarias.

Sin embargo, siguiendo el anterior ejemplo y luego de haber calificado cada uno de los factores del instrumento se obtuvo los siguientes resultados:

No.	Factor	Puntaje
1	Liderazgo	14
2	Comunicación	20
3	Gestión del tiempo	9
4	Autocontrol	11
5	Trabajo en equipo	16
6	Ergonomía y EPP	14
7	Resolución de conflictos	17
8	Ambiente laboral	20
9	Toma de decisiones	8
10	Reconocimientos	19
TOTAL: Se hace una sumatoria de los resultados por factor.		148

El puntaje total de la evaluación de clima laboral es de 148 puntos, lo cual posiciona al clima en:

100 a 149	Deficiente	Naranja	Representa una alerta de mejora a nivel específico pues a pesar de no ser mal climalaboral este tiene una escasa satisfacción por lo que debe revisarse a detalle cada factor para plan de mejora.
-----------	------------	---------	--

El resultado para este ejemplo de calificación es deficiente, por lo que se debe de analizar los resultados de cada factor para realizar las mejoras correspondientes siguiendo un plan de acción que se determinará con el personal correspondiente.

Anexo No.4 Guía de medición de clima laboral

GUATEMALA 2022

GUÍA EVALUACIÓN CLIMA LABORAL



INTRODUCCIÓN a la guía

Todo instrumento desarrollado necesita de una guía para poder emplearlo correctamente. Esta permitirá el entendimiento y comprensión de cada uno de los elementos y requerimientos del instrumento, ayudando de esta forma a la persona encargada de la aplicación a tomar en cuenta las herramientas, lineamientos y acciones necesarias para que la recolección de datos sea conforme lo esperado y a partir de ello se logre conocer al personal.

El siguiente instructivo ha sido desarrollado y estructurado específicamente para la aplicación para cada una de las empresas que conforman la institución, tomando en cuenta a su vez las características que determinan a su personal, con el objetivo de obtener un estado actual del clima organizacional.



Página 02

DEFINICIÓN Clima Laboral

El clima laboral se refiere al ambiente que se desarrolla entre los colaboradores dentro de una oficina y/o empresa.

De esta manera, el clima laboral tiene un gran impacto debido a que en función a este y a los medios que le ofrezca a los empleados es que se podrá desarrollar el máximo potencial cumpliendo con las funciones del puesto. Es por ello que es importante que dentro de la empresa se desarrolle un clima agradable en el que los colaboradores se sientan seguros pues esto favorecerá al desenvolvimiento laboral, llevado al cumplimiento de metas y objetivos.

Por el impacto que tiene el clima sobre la empresa es que se debe de evaluar periódicamente con el fin de detectar problemas, áreas de mejora y oportunidad.



Página 03

INSTRUCCIONES para la aplicación

PRESENCIAL

- Leer a detalle la guía con cada uno de los pasos y sugerencias contenidos.
- Leer y conocer a detalle cada uno de los reactivos e instrucciones del instrumento para responder adecuadamente ante cualquier duda o pregunta que pueda surgir.
- Preparar todo el material que los participantes necesitarán para llevar a cabo la encuesta.
- Presentar el instrumento para que los participantes puedan conocerlo y el llenado sea el correcto.
- Al momento de realizar la aplicación es necesario indicar el objetivo y el tiempo que tendrán, esto para que los participantes estén conscientes del tipo de proceso que llevarán.
- Recoger el instrumento como los materiales, ordenándose debidamente para su posterior tabulación.

Página 04

INSTRUCCIONES para la aplicación

VIRTUAL

- Leer la guía con cada uno de los pasos y sugerencias contenidos
- Leer y conocer cada uno de los reactivos e instrucciones del instrumento para responder ante cualquier duda o pregunta que surja.
- Presentar el instrumento para que los participantes puedan conocerlo y el llenado sea el correcto.
- Enviar el instrumento en el formato digital indicando el objetivo y tiempo que tendrán, esto para que los participantes estén conscientes del tipo de proceso que llevarán, a su vez establecer un cronograma de recordatorios en caso no tener respuestas en 24 hrs.
- Al terminar, descargarlos en formato de mayor comodidad para su posterior tabulación.

Página 05

DURANTE EL DESARROLLO

VIRTUAL

- Confirmar que cada persona cuente con el material necesario para completar sus respuestas
- Resolver cualquier duda que pueda surgir durante el llenado
- Mantener una actitud neutra, evitando cualquier tipo de gestos o palabras que puedan sesgar las respuestas.

PRESENCIAL

- Confirmar que cada persona cuente con el material necesario para llenar sus respuestas.
- Resolver cualquier duda que pueda surgir durante el llenado
- Mantener una actitud neutra, evitando cualquier tipo de gestos o palabras que puedan sesgar las respuestas.

Página 06

SUGERENCIAS para la aplicación



- Preparar con anticipación todo el material adecuado para evitar de esta forma confusiones en el momento de la evaluación.
- Quien sea el responsable de la aplicación deberá estudiar y conocer a fondo la prueba como todo lo que contiene.
- Solamente aplicar la evaluación a las personas correspondientes dentro de la organización, evitando que el instrumento sea utilizado inadecuadamente.
- Preparar correctamente el área en la que se evaluará a los participantes, asegurando que no se deje material e información después de la aplicación.
- Evitar la incitación de sesgos en las respuestas de los participantes.

Página 07

DIVISIÓN DE CATEGORÍAS y su explicación

La evaluación de clima organizacional estará tomando en cuenta diez factores, los cuales son los siguientes:

Liderazgo:

Calidad del acompañamiento y conducción de puestos gerenciales y jefaturas.

- ¿Si obtengo un resultado satisfactorio en mi trabajo mi jefe lo reconoce y me felicita?
- ¿Mi jefe toma en cuenta mis comentarios, opiniones, ideas y propuestas para mejorar el trabajo y/o procesos?
- ¿Su jefe inmediato es imparcial y objetivo con su equipo de trabajo?
- ¿Mi jefe inmediato me ha llamado la atención en forma apropiada para mejorar mi trabajo?
- ¿Mi jefe brinda frecuentemente retroalimentación sobre mi desempeño laboral?

Comunicación

Efectividad de la información que se comparte entre empresa y empleado.

- ¿La empresa realiza reuniones frecuentes en las cuales se comunican los resultados y las iniciativas?
- ¿Las solicitudes e indicaciones que recibo son claras y precisas?
- ¿Cuando me comunico con alguien por motivos de trabajo su respuesta es rápida?
- ¿Siento la confianza de expresarme con mis superiores y que se conserve una atmósfera al respecto?
- ¿Ante los resultados buenos o malos en mis tareas, recibo una correcta retroalimentación?

Página 08

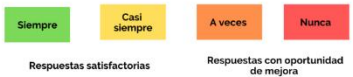
RESULTADOS

Es importante mencionar que el objetivo de aplicar el cuestionario es para la reflexión y análisis tanto de los métodos como de los procedimientos que se realizan en la organización.

De esta forma, ayudará a detectar oportunidades de mejora y optimizar las metodologías que sean de beneficio para la empresa para mejorar su entorno laboral a nivel general como de cada equipo de trabajo.

Por lo que con el fin de que el desarrollo posterior a la evaluación sea el correcto, tomar en cuenta lo siguiente:

- La evaluación de clima laboral que se elaboró cuenta con un total de cuatro posibles respuestas para que el colaborador responda cada reactiva según lo considere desde su punto de vista, estas respuestas se dividen de la siguiente manera.



- Según sea la herramienta que se utilizó para la evaluación así será la interpretación de resultados. Esto quiere decir que depende de la evaluación que se utilice también lo será el proceso de resultados.

Pues la herramienta de google forms tendrá resultados más accesibles debido a que la misma plataforma estará dividiendo los resultados mediante gráficas que permitirán la interpretación de resultados.

Mientras que por el lado de la herramienta excel, el proceso es diferente, el cual fue descrito detalladamente en el archivo. Sin embargo, para entender el proceso es importante conocer que las posibles respuestas tienen una puntuación específica, por lo que al sumar cada respuesta por factor se dará un puntaje, este tendrá que buscarse dentro de la tabla de rangos de calificación para entender el estado actual de cada factor. Estos rangos son los siguientes:

Puntaje	Nivel	Color	Interpretación
1	Muy deficiente	Rojo	Nivel crítico, representa riesgo y debe alertar. El factor es un inconveniente por lo que se deben tomar acciones inmediatas.
4 a 10	Deficiente	Naranja	Representa una alerta, sin embargo, puede mejorarse. El factor presenta algunos fallos, deben tomarse acciones de mejora.
11 a 15	Eficiente	Amarillo	Nivel apropiado de funcionamiento, el factor se desarrolla correctamente pero puede llegar a ser excelente.
16 a 20	Muy eficiente	Verde	Nivel óptimo, asociado a seguir desarrollándose. El factor se desarrolla de forma clara y llega a ser de alto.

Una vez se haya obtenido la puntuación de cada factor, estos deberán sumarse para obtener el resultado total de la evaluación. Este puntaje deberá de buscarse, de igual forma, dentro de los rangos de calificación global para entender el estado actual del clima laboral y tomar las acciones que corresponden.

Puntaje	Nivel	Color	Interpretación
0 a 100	Muy deficiente	Rojo	Nivel crítico, representa un riesgo y debe alertar. El factor es un inconveniente por lo que se deben tomar acciones inmediatas.
11 a 100	Deficiente	Naranja	Representa una alerta de mejora a nivel específico para a pesar de no ser mal climático, este tiene una escasa satisfacción por lo que debe revisarse a detalle cada factor para plan de mejora.
101 a 150	Eficiente	Amarillo	El climático es bueno, aunque puede llegar a mejorarse, las mejoras por hacer son pocas y existe un buen nivel de satisfacción en los colaboradores además de que se encuentran comprometidos con la empresa.
151 a 200	Muy eficiente	Verde	Excelente clima laboral, cada factor se desarrolla correctamente. Existe una buena satisfacción, compromiso y lealtad laboral.

- Al localizar el rango y puntaje de las respuestas por factor y globalmente es importante realizarse los siguientes cuestionamientos para poder detectar en qué se está fallando y cómo poder trabajar para dar una mejoría.

- ¿Qué es?
- ¿Por qué es importante?
- ¿Cómo se puede mejorar?

- Con base a lo contestado anteriormente y con el análisis sobre cada factor, es necesario realizar un plan de acción, tanto para aquellas áreas de oportunidad como de fortaleza.

PLA DE ACCIÓN

Posterior al recibimiento de resultados y análisis se recomienda elaborar un plan de acción, con el objetivo de atacar los aspectos negativos identificados y fortalecer los aspectos positivos, cuya valoración ha sido brindada directamente por los colaboradores. Que permita trabajar en las áreas de oportunidad detectadas.

El plan se puede llevar a cabo como se ejemplifica en la siguiente gráfica:

Factor	Acción de mejora	Objetivo	Responsable	Control
Liderazgo	Por definir	Por definir	Aux. Gestión Humana	Mensual
Comunicación	Por definir	Por definir	Aux. Gestión Humana	Semanal
Gestión del tiempo	Por definir	Por definir	Aux. Gestión Humana	Mensual
Autocontrol	Por definir	Por definir	Personal experto	Semanal

