



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA
CORPORACIÓN DE MEDICINA NATURAL: ESTRATEGIAS PARA UN
ENTORNO LABORAL POSITIVO**

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Presentado por:

LOZANO DE LA ESE BRIGGITTE SOLANGE

Guayaquil – Ecuador

2025

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la sabiduría, la fortaleza y la perseverancia necesarias para culminar con éxito este proceso, siendo mi guía en cada paso del camino.

Expreso mi más sincera gratitud a mi tutora, por su acompañamiento, paciencia y valiosos aportes que enriquecieron este trabajo y mi formación profesional.

A mi familia, por ser mi mayor inspiración y apoyo incondicional, por su amor, comprensión y motivación constante.

Y, a esa persona que con su compañía, paciencia y palabras de aliento me brindó apoyo en los momentos más importantes de este camino.

A todos ustedes, GRACIAS por acompañarme en este proceso

(LOZANO DE LA ESE BRIGGITTE SOLANGE)

DEDICATORIA

A mis padres, por ser mi mayor ejemplo de amor, esfuerzo y perseverancia.
Gracias por su apoyo incondicional, por enseñarme a luchar por mis sueños y por
brindarme siempre la fortaleza para alcanzar mis metas.
Este logro es también de ustedes, porque sin su guía, comprensión y confianza en mí, este
camino no habría sido posible.

Con todo mi cariño y gratitud, les dedico este trabajo.

(LOZANO DE LA ESE BRIGGITTE SOLANGE)

COMITÉ DE EVALUACIÓN

Ivonne Martin Moreno

Tutor del Proyecto

Zaida Murillo Crespo

Evaluador 1

María Claudia Márquez Pinargote

Evaluador 2

Declaración Expresa

Yo/Nosotros **LOZANO DE LA ESE BRIGGITTE SOLANGE** acuerdo/acordamos y reconozco/reconocemos que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al/los autores/es que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 16 de diciembre de 2025

**LOZANO DE LA ESE
BRIGGITTE SOLANGE**

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	1
DEDICATORIA.....	3
COMITÉ DE EVALUACIÓN	4
Declaración Expresa.....	20
ÍNDICE GENERAL	21
ÍNDICE FIGURAS	25
ÍNDICE DE TABLAS.....	26
RESUMEN.....	27
ABSTRACT	28
CAPÍTULO I.....	29
1. INTRODUCCIÓN.....	29
1.1. Antecedentes del estudio	29
1.2. Definición del problema	30
1.3. Objetivo general.....	31
1.4. Objetivo específico	31
1.5. Justificación y/o importancia.....	32
1.6. Alcance del estudio	33
CAPÍTULO II.....	34
2. MARCO TEÓRICO	34
2.1 Definición y origen clima Organizacional	34
2.2 Importancia del clima organizacional.....	37
2.3 Elementos del clima organizacional.....	39
2.4 Modelos teóricos del clima organizacional	42
2.5. Factores que influyen en el clima organizacional: Satisfacción y compromiso laboral	46
2.5.1. Satisfacción laboral	46

2.5.2. Compromiso organizacional.....	48
2.6. Relación entre clima organizacional, satisfacción y compromiso laboral.....	51
2.7. Estrategias exitosas para mejorar el clima organizacional	53
2.7.1. <i>Liderazgo positivo y comunicación efectiva</i>	53
2.7.2. Acciones prácticas para mejorar el clima organizacional	55
2.8. Rol del liderazgo transformacional en la mejora del clima	58
CAPÍTULO III	59
3. MARCO METODOLOGICO	59
3.1. Enfoque de la investigación.....	59
3.2. Tipo y diseño de la investigación	60
3.3. Población y muestra.....	61
3.4. Instrumentos de la investigación.....	61
3.5. Procedimiento	63
3.6. Técnicas de Análisis de Datos	65
3.7. Consideraciones éticas.....	66
3.8. Operacionalización de las variables.....	67
CAPÍTULO IV.....	71
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADO	71
4.1. Introducción al análisis comparativo	71
4.2. Resultados Cuantitativos del Cuestionario de clima organizacional basado en el modelo de Litwin y Stringer.....	71
4.2.1 Dimensión 1: Comunicación Organizacional.....	72
4.2.2 Dimensión 2: Liderazgo y Gestión.....	76
4.2.3 Dimensión 3: Motivación y Reconocimiento.....	80
4.2.4 Dimensión 4: Relaciones Interpersonales.....	84
4.2.5 Dimensión 5: Condiciones Laborales y Recursos	89
4.2.6 Dimensión 6: Oportunidades de Desarrollo	93
4.2.7 Dimensión 7: Satisfacción Global y Clima	97
4.2.8 Hallazgos cuantitativos.....	100
4.3. Resultados Cualitativos	102

4.3.1 Hallazgos	104
4.4 La Propuesta de mejora	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
5. Conclusiones.....	108
5.1. Recomendaciones	109
ANEXO 1	110
ANEXO 2	112
ANEXO 3	114
ANEXO 4	116
ANEXO 5	117
1. Elaboración De La Propuesta De Mejora	120
1.2 Ejes estratégicos de la propuesta de mejora del clima organizacional.....	120
1.2.1 Liderazgo positivo y participativo	120
1.2.2 Comunicación organizacional efectiva	121
1.2.3 Reconocimiento y motivación	121
1.2.4 Desarrollo y capacitación profesional	122
1.2.5 Bienestar y condiciones laborales.....	122
1.3.1 Estrés	124
1.3.2 Violencia.....	124
1.3.3 Acoso laboral (mobbing).....	126
1.3.4 Acoso sexual	127
1.3.5 Desgaste profesional (burnout).....	128
1.3.6 Conflicto familia-trabajo.....	128
1.3.7 Trabajo emocional.....	129
1.3.8 Consecuencias de los riesgos psicosociales.....	129
1.4 Objetivos.....	131
1.4.1 Objetivo general	131
1.4.2 Objetivos Específicos:	131
1.5 Actividades a trabajar según los ejes.....	132
1.5.1 Liderazgo positivo y participativo	132

<i>1.5.2 Gestión efectiva de la carga de trabajo:</i>	133
<i>1.5.3 Estrategias de manejo del estrés y promoción del equilibrio trabajo-vida personal</i>	134
<i>1.5.4 Incentivar el crecimiento profesional junto al reconocimiento y celebración.</i> .	136
<i>1.5.5 Implementación de pausas activas:</i>	141
1.6 Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para el seguimiento del plan de mejora..	148
1.7 Cronograma con las propuestas a aplicar.	153
1.8Presupuesto.....	155
Referencias	157

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 La información sobre cambios o decisiones importantes llega a tiempo a los colaboradores.....	72
Figura 2 La comunicación entre jefes y empleados es clara y transparente.....	73
Figura 3 Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño laboral.....	74
Figura 4 Me siento escuchado/a cuando presento ideas o sugerencias.	75
Figura 5 Los líderes de mi área muestran interés por el bienestar de los colaboradores. ...	76
Figura 6 Los superiores son justos al asignar tareas y responsabilidades.	78
Figura 7 La dirección promueve un ambiente de respeto y confianza.	79
Figura 8 Se reconocen los logros individuales y colectivos.....	80
Figura 9 Me siento motivado/a para realizar mi trabajo diariamente.....	81
Figura 10 Los incentivos son adecuados para reconocer el esfuerzo.....	82
Figura 11 La organización valora mi aporte al equipo de trabajo.	83
Figura 12 He recibido algún tipo de reconocimiento en el último año.	84
Figura 13 Existe un ambiente de compañerismo entre colegas.....	85
Figura 14 Los conflictos laborales se resuelven de manera adecuada y oportuna.	86
Figura 15 Me siento cómodo/a trabajando con mi equipo.	87
Figura 16 Percibo actitudes de respeto e inclusión dentro de la organización.....	88
Figura 17 Cuento con los recursos materiales y tecnológicos necesarios para realizar mi trabajo.	89
Figura 18 Las instalaciones de la organización son adecuadas y seguras.....	90
Figura 19 El espacio físico favorece la productividad y la colaboración.....	91
Figura 20 La carga laboral que recibo es equilibrada y razonable.	92
Figura 21 La organización ofrece oportunidades de capacitación y formación.....	93
Figura 22 Tengo posibilidades de crecimiento profesional dentro de la empresa.	94
Figura 23 Recibo apoyo para mejorar mis habilidades y competencias.	95
Figura 24 Las evaluaciones de desempeño se realizan de manera justa y objetiva.	96
Figura 25 En general, me siento satisfecho/a con mi trabajo en esta organización.	98
Figura 26 La empresa promueve un entorno laboral positivo.	99
Figura 27 Recomendaría a un amigo o familiar trabajar en esta corporación.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Síntesis cronológica de los aportes más relevantes	35
Tabla 2 Dimensiones en los colaboradores de la organización	38
Tabla 3 Dimensiones que repercuten en la generación del clima organizacional	40
Tabla 4 Cuadro comparativo que sintetiza sus enfoques, características clave y aportes principales.....	45
Tabla 5 Operacionalización de las variables	69
Tabla 6 La información sobre cambios o decisiones importantes llega a tiempo a los colaboradores.....	72
Tabla 7 La comunicación entre jefes y empleados es clara y transparente	73
Tabla 8 Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño laboral.	74
Tabla 9 Me siento escuchado/a cuando presento ideas o sugerencias.	75
Tabla 10 Los líderes de mi área muestran interés por el bienestar de los colaboradores. ...	76
Tabla 11 Los superiores son justos al asignar tareas y responsabilidades.....	77
Tabla 12 La dirección promueve un ambiente de respeto y confianza.....	78
Tabla 13 Se reconocen los logros individuales y colectivos.	79
Tabla 14 Me siento motivado/a para realizar mi trabajo diariamente.	80
Tabla 15 Los incentivos son adecuados para reconocer el esfuerzo.	81
Tabla 16 La organización valora mi aporte al equipo de trabajo.	82
Tabla 17 He recibido algún tipo de reconocimiento en el último año.....	83
Tabla 18 Existe un ambiente de compañerismo entre colegas.	85
Tabla 19 Los conflictos laborales se resuelven de manera adecuada y oportuna.....	86
Tabla 20 Me siento cómodo/a trabajando con mi equipo.....	87
Tabla 21 Percibo actitudes de respeto e inclusión dentro de la organización.	88
Tabla 22 Cuento con los recursos materiales y tecnológicos necesarios para realizar mi trabajo.	89
Tabla 23 Las instalaciones de la organización son adecuadas y seguras.	90
Tabla 24 El espacio físico favorece la productividad y la colaboración.	91
Tabla 25 La carga laboral que recibo es equilibrada y razonable.....	92
Tabla 26 La organización ofrece oportunidades de capacitación y formación.	93
Tabla 27 Tengo posibilidades de crecimiento profesional dentro de la empresa.	94
Tabla 28 Recibo apoyo para mejorar mis habilidades y competencias.	95
Tabla 29 Las evaluaciones de desempeño se realizan de manera justa y objetiva.	96
Tabla 30 En general, me siento satisfecho/a con mi trabajo en esta organización.....	97
Tabla 31 La empresa promueve un entorno laboral positivo.	98
Tabla 32 Recomendaría a un amigo o familiar trabajar en esta corporación.	99

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como propósito diseñar un plan de mejora del clima organizacional en una corporación ecuatoriana dedicada a la medicina natural, con el fin de fortalecer un entorno laboral positivo que promueva la satisfacción, el compromiso y el bienestar de los colaboradores. La investigación parte de la necesidad de transformar un ambiente percibido como monótono y poco motivador en un espacio dinámico y alineado con las demandas actuales de la gestión de talento humano.

Este estudio tuvo un enfoque mixto, con diseño no experimental transversal, aplicado a una muestra de 220 colaboradores de las empresas X y Y. Los resultados evidenciaron debilidades principalmente en las dimensiones de comunicación, reconocimiento y desarrollo profesional, lo que fundamentó el diseño del plan de mejora propuesto. Los instrumentos fueron diseñados con base en el modelo de Litwin y Stringer (1968) y permitieron obtener tanto datos cuantitativos como percepciones cualitativas, lo que garantizó una visión integral del clima organizacional.

Los resultados evidenciaron debilidades en la comunicación interna, la falta de reconocimiento al desempeño, estilos de liderazgo percibidos como rígidos y limitadas oportunidades de desarrollo profesional. Estos factores inciden de manera directa en la motivación, la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, especialmente en aquellos con menores años de permanencia en la organización.

A partir de este diagnóstico, se formuló un plan de mejora que incluye estrategias orientadas al fortalecimiento del liderazgo positivo, la comunicación efectiva, la implementación de mecanismos de reconocimiento y el impulso a programas de capacitación y desarrollo. La propuesta incorpora un cronograma de actividades, un presupuesto estimado y un sistema de indicadores para su seguimiento y evaluación, con el propósito de garantizar la sostenibilidad de las acciones y contribuir a consolidar una cultura organizacional saludable y competitiva.

ABSTRACT

The purpose of this graduation project is to design an improvement plan for the organizational climate in an Ecuadorian corporation dedicated to natural medicine, with the aim of strengthening a positive work environment that promotes employee satisfaction, commitment, and well-being. The study arises from the need to transform a work environment perceived as monotonous and poorly motivating into a dynamic space aligned with current human talent management demands.

This research adopted a mixed-methods approach with a non-experimental, cross-sectional design, applied to a sample of 220 employees from Companies X and Y. The results revealed weaknesses mainly in the dimensions of communication, recognition, and professional development, which served as the basis for designing the proposed improvement plan. The instruments were developed based on the Litwin and Stringer model (1968) and allowed for the collection of both quantitative data and qualitative perceptions, ensuring a comprehensive assessment of the organizational climate.

The findings highlighted deficiencies in internal communication, a lack of performance recognition, leadership styles perceived as rigid, and limited opportunities for professional development. These factors have a direct impact on employee motivation, satisfaction, and commitment, particularly among those with fewer years of tenure within the organization.

Based on this diagnosis, an improvement plan was formulated, including strategies aimed at strengthening positive leadership, effective communication, the implementation of recognition mechanisms, and the promotion of training and development programs. The proposal incorporates an activity schedule, an estimated budget, and a system of indicators for monitoring and evaluation, with the purpose of ensuring the sustainability of the actions and contributing to the consolidation of a healthy and competitive organizational culture.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes del estudio

En la actualidad, las organizaciones enfrentan el desafío constante de adaptarse a un entorno competitivo y en evolución, donde el talento humano representa un recurso estratégico fundamental. En este contexto, el clima organizacional adquiere un papel relevante al influir directamente en la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los colaboradores. Un ambiente laboral positivo, donde predominen la confianza, la comunicación efectiva, el reconocimiento y el bienestar, se convierte en un factor determinante para alcanzar los objetivos organizacionales y fortalecer la sostenibilidad empresarial.

La presente investigación se desarrolla en el contexto de una corporación ecuatoriana dedicada a la comercialización y distribución de productos de medicina natural, conformada por cinco empresas. De ellas, las empresas “X” y “Y” concentran la mayor parte del personal, representando el núcleo operativo y estratégico del grupo. A pesar de su sólida trayectoria de más de veinte años en el mercado, estas organizaciones presentan limitaciones en cuanto a la gestión del clima laboral, reflejadas en la falta de mediciones formales, indicadores de desempeño con tendencias negativas y manifestaciones de desmotivación y bajo compromiso, especialmente en los colaboradores más jóvenes.

Si bien se han implementado iniciativas aisladas como eventos sociales y actividades recreativas, estas acciones no han generado un cambio significativo ni sostenible en el ambiente de trabajo. La ausencia de estrategias estructuradas e innovadoras para fortalecer el clima organizacional plantea una necesidad urgente de intervención. Ante este escenario, surge la propuesta de diseñar un plan de mejora que permita transformar el entorno laboral, promoviendo un espacio más participativo, motivador y alineado con las expectativas del talento humano actual.

Esta tesis tiene como propósito desarrollar un plan de mejora del clima organizacional partir de un diagnóstico integral de la situación actual, utilizando un enfoque metodológico mixto que combine encuestas y entrevistas. A través de la identificación de áreas críticas y la formulación de estrategias concretas, se busca impulsar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, elementos clave para el logro de una cultura organizacional saludable y orientada al alto desempeño.

1.2. Definición del problema

La presente investigación se desarrolla en el contexto de una corporación ecuatoriana dedicada a la comercialización y distribución de productos de medicina natural, conformada por cinco empresas. De ellas, las empresas “X” y “Y” concentran la mayor parte del personal, representando el núcleo operativo y estratégico del grupo. El estudio se concentró específicamente en las dos empresas del grupo que concentran la mayor cantidad de colaboradores, por su impacto estratégico en la gestión de talento humano.

A pesar de su sólida trayectoria de más de veinte años en el mercado, estas organizaciones presentan limitaciones en cuanto a la gestión del clima laboral, reflejadas en la falta de mediciones formales, indicadores de desempeño con tendencias negativas y manifestaciones de desmotivación y bajo compromiso, especialmente en los colaboradores más jóvenes.

A pesar de su posicionamiento en el mercado y su estabilidad operativa, el grupo corporativo enfrenta una problemática estructural relacionada con el clima organizacional. A lo largo del tiempo, ha prevalecido un modelo de gestión tradicional, con estructuras jerárquicas rígidas, escasa innovación en la gestión de talento humano y una limitada participación del personal en la toma de decisiones. Este enfoque ha generado un entorno laboral percibido como monótono, carente de estímulos y oportunidades de desarrollo, afectando principalmente a los colaboradores más jóvenes, quienes presentan mayores expectativas en términos de participación, reconocimiento y crecimiento profesional.

Asimismo, no existen mecanismos formales para evaluar el clima organizacional, tales como encuestas, indicadores de percepción o diagnósticos internos periódicos. Esta ausencia de medición ha impedido la identificación temprana de factores que inciden en la motivación, la satisfacción y el compromiso laboral, lo que representa un riesgo para la sostenibilidad y la competitividad de la organización. Los efectos de esta situación se evidencian en la disminución del sentido de pertenencia, el bajo involucramiento con los objetivos institucionales y una productividad inestable.

En este contexto, surge la necesidad de realizar un diagnóstico integral del clima organizacional que permita identificar áreas críticas y diseñar estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento del bienestar laboral, la satisfacción y el compromiso organizacional. De no abordarse esta problemática de forma estructurada, existe un alto riesgo de que la desmotivación interna y el desapego organizacional repercutan negativamente en la calidad del servicio, la retención del talento y, en última instancia, en la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

1.3.Objetivo general

Desarrollar un plan de mejora del clima organizacional partir del análisis de la situación actual, con el propósito de fortalecer un entorno laboral positivo y participativo.

1.4.Objetivo específico

- Evaluar el clima organizacional actual mediante encuestas y entrevistas utilizando estadística descriptiva para identificar áreas de mejora.
- Diseñar estrategias concretas y viables de mejora de clima organizacional junto con un cronograma detallado y un presupuesto estimado para su implementación.
- Establecer indicadores de seguimiento y evaluación que midan el impacto de las estrategias de mejora al clima organizacional, permitiendo realizar ajustes y mejoras continuas a lo largo del tiempo para asegurar la efectividad y sostenibilidad del plan.

1.5. Justificación y/o importancia

La presente investigación responde a una necesidad institucional prioritaria del grupo corporativo de medicina natural, fortalecer el clima organizacional como eje estratégico para potenciar la satisfacción, el compromiso y el desempeño del Talento Humano. En un contexto empresarial caracterizado por la competitividad, la transformación constante y la exigencia de innovación, las organizaciones requieren entornos laborales que promuevan el bienestar integral, la motivación sostenida y la retención del capital humano como factores clave para su sostenibilidad.

Actualmente, el grupo empresarial carece de mecanismos sistemáticos y estructurados para evaluar y monitorear el clima laboral, lo que limita la toma de decisiones basadas en evidencia empírica. Esta ausencia de diagnóstico ha dificultado la identificación oportuna de problemáticas internas relacionadas con la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento y el desarrollo profesional, las cuales inciden directamente en la motivación, el rendimiento y la permanencia del personal. En este sentido, el presente estudio constituye el primer esfuerzo técnico-académico orientado a establecer una línea base confiable del clima organizacional en las empresas “X” y “Y”, generando información pertinente para la formulación de estrategias institucionales.

Asimismo, el diseño de un plan de mejora sustentado en los resultados del diagnóstico permitirá proponer acciones concretas, viables y sostenibles, orientadas al fortalecimiento del liderazgo, la comunicación organizacional, los sistemas de reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. La incorporación de indicadores de seguimiento y evaluación contribuirá a garantizar la efectividad de las estrategias implementadas y facilitará procesos de mejora continua basados en evidencia.

Desde una perspectiva académica y profesional, esta investigación aporta al campo de la gestión de talento humano al integrar fundamentos teóricos, análisis empírico y propuestas de intervención aplicadas a un contexto organizacional específico, contribuyendo a la generación de conocimiento contextualizado y transferible. A nivel organizacional, se espera que los resultados favorezcan la reducción de la rotación, el fortalecimiento del

compromiso institucional, la mejora del clima laboral y la consolidación de una cultura organizacional orientada al desarrollo humano y al alto desempeño.

En síntesis, este estudio no solo responde a una necesidad operativa inmediata, sino que representa una oportunidad estratégica para sentar las bases de una gestión organizacional más moderna, humana y sostenible, alineada con las mejores prácticas contemporáneas en gestión de talento humano y con las exigencias del entorno organizacional actual.

1.6. Alcance del estudio

El estudio se centra en las dos principales empresas del grupo corporativo, las cuales concentran la mayor cantidad de colaboradores y constituyen el núcleo estratégico de la organización. Por esta razón, el análisis se focaliza en dichas unidades, sin incluir de manera exhaustiva a las demás compañías que conforman el grupo, debido a que cuentan con un número reducido de trabajadores y se encuentran en etapas iniciales de desarrollo.

El alcance de la investigación contempla la aplicación de encuestas a 220 colaboradores y entrevistas semiestructuradas a 15 participantes, lo que permitió integrar información cuantitativa y cualitativa para obtener un diagnóstico más completo del clima organizacional. La recolección de datos se realizó de manera confidencial, respetando el anonimato de los participantes y garantizando la voluntariedad en su participación. Las encuestas tuvieron una duración aproximada de 15 minutos, mientras que las entrevistas oscilaron entre 20 y 30 minutos, realizadas en espacios previamente acordados que aseguraron privacidad y comodidad.

Una de las limitaciones más relevantes fue la ausencia de mediciones previas sobre el clima laboral en la corporación, lo que obligó a construir una línea base a partir de los instrumentos aplicados en este estudio. Sin embargo, esta situación representa también una oportunidad, ya que los resultados obtenidos servirán como punto de partida para futuras

evaluaciones periódicas y para el diseño de estrategias de mejora continua en la gestión de talento humano.

En este marco, el alcance del estudio no solo se limita a describir la situación actual, sino que también incorpora la formulación de un plan de mejora que incluye acciones específicas, un cronograma de implementación, un presupuesto estimado y la definición de indicadores de seguimiento. De esta manera, la investigación trasciende el diagnóstico inicial y se orienta hacia la generación de propuestas prácticas y sostenibles que aporten al fortalecimiento del Clima organizacional en la corporación.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Definición y origen clima Organizacional

El origen del concepto de clima organizacional se remonta a los estudios pioneros de Elton Mayo en la década de 1930, donde se identificó la influencia de los factores sociales en la productividad.

Se comenzó a investigar cómo el ambiente de trabajo influye en la productividad y satisfacción de los empleados. En la década de 1950, Kurt Lewin, un psicólogo social, fue uno de los primeros en utilizar el término "clima organizacional" para describir el ambiente psicológico y social en el que se desenvuelve una organización. (Sagrario Ávila Alcubilla, 2023)

El clima organizacional ha evolucionado considerablemente a lo largo del tiempo, influenciado por distintas corrientes teóricas y enfoques disciplinarios. Su construcción no es reciente, sino que ha sido moldeada por investigaciones pioneras en el ámbito de la psicología social y organizacional. Para comprender mejor su origen, resulta pertinente revisar los principales hitos históricos y autores que contribuyeron al desarrollo de este

constructo. A continuación, se presenta una síntesis cronológica de los aportes más relevantes en la consolidación del concepto de clima organizacional:

Tabla 1 Síntesis cronológica de los aportes más relevantes

Año	Autor(es)	Aporte principal
1930s	Elton Mayo	Estudios de Hawthorne: visibilizó la influencia de las relaciones humanas en el trabajo.
1943–1951	Kurt Lewin	Teoría de campo: el comportamiento es función de la persona y su entorno.
1963	Halpin y croto	Enfoque subjetivo del clima organizacional basado en percepciones del entorno laboral.
1964	Forehand y Gilmer	Definieron el clima como características estructurales que afectan el comportamiento.
1968	Litwin y Stringer	Propusieron un modelo de dimensiones del clima y crearon un instrumento de medición.

Fuente: Realizado por el autor: análisis de los diversos autores.

Esta evolución conceptual evidencia cómo el clima organizacional ha pasado de ser un fenómeno implícito en las dinámicas laborales a convertirse en un objeto de estudio estructurado y medible. La integración de enfoques tanto objetivos como subjetivos ha enriquecido su análisis, permitiendo a las organizaciones diagnosticar y mejorar su ambiente interno a través de modelos cada vez más sofisticados.

El concepto de clima organizacional ha sido objeto de estudio desde mediados del siglo XX, emergiendo en el ámbito de la psicología organizacional y de las teorías centradas en las relaciones humanas. Su desarrollo ha estado influenciado por diversas corrientes teóricas orientadas a comprender cómo las percepciones de los empleados sobre su entorno laboral inciden en su comportamiento y desempeño, involucrando aspectos como la comunicación, el liderazgo, las condiciones físicas y las relaciones interpersonales.

Dado que este constructo ha sido abordado desde múltiples perspectivas, se han formulado diversas definiciones a lo largo del tiempo por parte de distintos autores. Por tal motivo, no es posible limitarse a una única concepción del término. Más bien, es necesario considerar su evolución teórica, la cual ha estado estrechamente vinculada a los distintos contextos históricos y organizacionales en los que se ha desarrollado.

Forehand y Gilmer (1964 , como se citó en Cristina Rocamora, 2020, p.5) que define el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”. Este enfoque se centra en variables estructurales como el tamaño de la institución, su estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas.

Por otro lado, (Rocamora, 2020, p.5) cita el enfoque subjetivo de Halpin y croto (1963) proponen una perspectiva subjetiva, considerando el clima organizacional como la percepción que tienen los empleados sobre su entorno laboral, introduciendo el término "espirit" para describir el ambiente emocional y motivacional dentro de la organización.

Según (García Solarte, 2009, p.46) menciona a Litwin y Stringer (1968). Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

Así mismo García Solarte Mónica, (2009, p.47) menciona a Chiavenato (2000) señala que el clima organizacional como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que influyen directamente en su comportamiento

A partir de las distintas definiciones analizadas, se puede concluir que el clima organizacional se configura por las percepciones individuales y colectivas que los colaboradores tienen respecto a las características del entorno en el que desempeñan sus funciones. Estas percepciones inciden directamente en sus actitudes, motivaciones y conductas, por lo que su estudio requiere considerar tanto los factores físicos del entorno como los elementos humanos, emocionales y relacionales que lo componen. Comprender el clima organizacional implica, entonces, analizar la interacción entre las personas, la estructura organizacional y los procesos que regulan la dinámica interna de la empresa.

2.2 Importancia del clima organizacional

El clima organizacional es un elemento esencial en el funcionamiento de cualquier institución, ya que afecta directamente el comportamiento, la motivación y el desempeño de los colaboradores. Un ambiente laboral positivo no solo mejora la satisfacción de los empleados, sino que también incrementa la productividad y la eficiencia organizacional.

Llonch (2023) sostiene que:

Otro valor que se llega a obtener por tener un clima organizacional claro es un mayor nivel de productividad y rendimiento en el trabajo. Cuando los empleados se sienten motivados, apoyados y tienen un sentido de propósito en su trabajo, tienden a esforzarse más, ser más creativos y trabajar de manera más colaborativa, lo que mejora los resultados organizacionales.

Mantener un ambiente laboral óptimo es un desafío que requiere el compromiso de todo el equipo y no depende únicamente de un individuo. A pesar de contar con una remuneración competitiva, un entorno laboral desfavorable puede generar desmotivación, afectar la productividad de la empresa y, en última instancia, llevar a la renuncia del trabajador. Por ello, es esencial fomentar un ambiente laboral armonioso que contribuya al bienestar de los empleados y al éxito organizacional.

Amitai (2019) menciona 4 puntos importantes que se debe tener en cuenta dentro de las organizaciones y son los siguientes:

- El ambiente. Un ambiente cómodo te facilitará la comunicación entre los miembros de tu empresa, además de ayudarte con la seguridad en ti y en tu equipo. Las tensiones, estrés y el miedo son malos aliados al querer llevar algo a cabo.
- El interés. Convivir y trabajar en conjunto con otras personas en un ambiente agradable, tranquilo y distendido mejorará tus ganas de emprender en nuevos proyectos.
- La satisfacción. La comunicación y el reconocimiento mejorarán la felicidad en el trabajo de los empleados.

– El absentismo. Las causas del absentismo laboral son gracias a un mal clima organizacional, además de provocar la infelicidad en el trabajo.

A partir de los elementos mencionados, se evidencia que el clima organizacional influye significativamente en el bienestar emocional, la motivación y la permanencia del personal dentro de la empresa. Un entorno laboral que favorece la comunicación promueve el interés por los proyectos comunes y reconoce los logros individuales y colectivos, genera mayor satisfacción entre los colaboradores. Asimismo, cuando las condiciones del ambiente son adversas, se incrementan los niveles de tensión y desmotivación, lo cual puede derivar en conductas como el absentismo y la desvinculación emocional del trabajo. En este sentido, gestionar adecuadamente el clima organizacional no solo permite fortalecer la cultura interna, sino también consolidar un entorno que favorezca la productividad, el compromiso y la salud mental del talento humano.

Worki 360 (s.f.) señala a Chiavenato donde indica que un clima es favorable cuando satisface las necesidades personales y eleva la moral de los colaboradores, y desfavorable cuando dichas necesidades no se cumplen. Así mismo Chiavenato identifica varias dimensiones y como estas tiene importancia en los colaboradores de la organización:

Tabla 2 Dimensiones en los colaboradores de la organización

Dimensión	Descripción
Espacio físico	Condiciones del entorno laboral: iluminación, mobiliario, temperatura, etc.
Estructura organizacional	Forma en que se distribuyen funciones, jerarquías, roles y procedimientos.
Responsabilidad	Nivel de autonomía y sentido de deber que poseen los empleados.
Identidad	Grado de pertenencia y conexión emocional con la organización.
Comunicación	Fluidez y eficacia del intercambio de información entre los distintos niveles.
Capacitación	Oportunidades que la empresa brinda para el crecimiento profesional.
Liderazgo	Estilo de dirección y su capacidad para guiar, motivar y apoyar al equipo.
Motivación	Presencia de incentivos y estímulos que impulsan el desempeño y compromiso.

Fuente: Realizado por el autor: Dimensiones del clima organizacional según Chiavenato

Estas dimensiones son fundamentales para crear un ambiente laboral que promueva la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados. Un clima organizacional positivo no solo mejora el rendimiento individual y colectivo, sino que también fortalece la cultura organizacional y contribuye al éxito sostenible de la empresa.

El clima organizacional se consolida como un pilar fundamental en la gestión de talento humano, ya que impacta de forma directa en la satisfacción, motivación y desempeño de los colaboradores. Ignorar su importancia puede conducir a entornos laborales tóxicos, bajo compromiso y alta rotación. En cambio, fomentar un clima positivo, basado en la comunicación, el liderazgo efectivo y la motivación, permite construir organizaciones más saludables, resilientes y competitivas. Por tanto, diagnosticar y gestionar el clima organizacional debe ser una prioridad estratégica para cualquier empresa que aspire a la excelencia y sostenibilidad en el tiempo.

2.3 Elementos del clima organizacional

El clima organizacional se configura a partir de una serie de elementos o dimensiones que determinan la forma en que los colaboradores perciben su entorno de trabajo. Estos factores, que abarcan desde aspectos estructurales hasta relacionales, influyen de manera directa en la motivación, el compromiso y el desempeño del personal. Comprender cada uno de estos componentes permite no solo diagnosticar el estado actual del ambiente laboral, sino también identificar áreas de mejora que pueden fortalecer la cultura organizacional y potenciar la efectividad en la organización

Para analizar el clima organizacional de una empresa, es indispensable considerar una serie de factores que inciden en las percepciones y comportamientos de los colaboradores. Estos factores pueden ser evaluados mediante instrumentos específicos y están determinados por variables internas como las condiciones físicas del entorno, la dinámica social entre los equipos de trabajo y los distintos estilos de interacción organizacional. Su análisis permite comprender cómo estas dimensiones afectan la experiencia laboral y el ambiente general dentro de la institución.

Así mismo , Conexión Esan, (2015) afirma que:

La gama de variables puede ser tan amplia que los especialistas no han llegado a un consenso sobre cómo definir la cantidad y naturaleza de estos factores, que han sido bautizados en la literatura empresarial como dimensiones.

Así mismo, Conexión Esan, (2015), citando a Litwin y Stringer (1968), existen 9 dimensiones que repercuten en la generación del clima organizacional. Estas son:

Tabla 3 Dimensiones que repercuten en la generación del clima organizacional

Dimensión	Descripción
Estructura	Reglas, procedimientos y jerarquías que organizan el trabajo. Determina cuán formal o burocrático perciben los colaboradores el entorno laboral.
Responsabilidad	Nivel de autonomía que tiene el personal para ejecutar sus funciones. Implica confianza, empoderamiento y compromiso hacia los resultados.
Recompensa	Percepción sobre la justicia y equidad en los beneficios recibidos. Incluye salario, incentivos y reconocimientos tanto económicos como simbólicos.
Desafío	Grado de exigencia y riesgo asumido para alcanzar metas. Promueve un entorno competitivo y retador.
Relaciones	Calidad de la interacción interpersonal: respeto, buen trato y colaboración entre compañeros y líderes.
Cooperación	Sentimiento de apoyo mutuo, trabajo en equipo y disposición para alcanzar objetivos comunes.
Estándares	Nivel de claridad y exigencia en los criterios de rendimiento establecidos por la organización.
Conflictos	Forma en que se abordan los desacuerdos o problemas dentro de la empresa. Refleja la capacidad de gestión de crisis y resolución.
Identidad	Sentimiento de pertenencia y orgullo de formar parte de la organización. Refleja la conexión emocional con los valores y metas institucionales.

Fuente: Basada de Litwin y Stringer (1968), según información recopilada de Conexión Esan

Cada uno de estos elementos impacta en la forma en que los colaboradores experimentan su vida laboral. Por ejemplo, una comunicación deficiente puede generar rumores, desinformación y conflictos; mientras que un liderazgo participativo y empático favorece la motivación, la confianza y el sentido de propósito.

Asimismo, la percepción de justicia en la asignación de tareas, ascensos o beneficios es clave para mantener la moral organizacional. De igual manera, los espacios físicos inadecuados pueden afectar la concentración y el estado emocional del personal.

Cuando estos elementos están alineados con una cultura organizacional sólida, contribuyen a crear un entorno positivo, donde los empleados se sienten valorados, escuchados y comprometidos. Por el contrario, la ausencia o el deterioro de uno o varios de estos factores puede generar malestar, desmotivación y baja productividad.

Empleabilidad Cayetano, (2023) indica:

Un buen clima laboral lo es todo para las personas y empresas. Las personas están motivadas y las empresas aseguran a empleados más comprometidos y compartiendo los valores de las empresas. Las personas en un ambiente HOSTIL es cuestión tiempo que salgan por la misma puerta que ingresaron.

Caicedo (2023) sostiene que la percepción de los elementos que conforman el clima organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Las percepciones que los colaboradores construyen respecto a su entorno laboral están profundamente influenciadas por las experiencias que viven dentro de la organización, tales como las interacciones cotidianas, la dinámica de trabajo y los vínculos interpersonales. Del Pozo et al., (2025) indica que estos elementos pueden moldear creencias, valores compartidos y patrones de conducta que terminan integrándose en la cultura organizacional. En este sentido, la calidad del clima organizacional está estrechamente ligada al estilo de liderazgo ejercido. Líderes cercanos, que fomentan la comunicación, la colaboración interdisciplinaria y la motivación constante, juegan un papel clave en la construcción de ambientes laborales positivos y cohesionados.

Para Celleri (2024) la comprensión de los elementos que configuran el clima organizacional permite visualizar de manera integral cómo las percepciones individuales y colectivas se ven influenciadas por la estructura, la cultura interna, el estilo de liderazgo y las dinámicas relacionales. Cada dimensión no actúa de forma aislada, sino que se interrelaciona con otras, configurando así un ambiente de trabajo que puede potenciar o limitar el desempeño del talento humano. Por tanto, el análisis detallado de estos factores es indispensable para identificar fortalezas y áreas de mejora en la gestión organizacional.

2.4 Modelos teóricos del clima organizacional

A lo largo del tiempo, autores como Rodríguez (2024) han desarrollado modelos teóricos que permiten comprender y analizar el clima organizacional desde diversas perspectivas. Estos modelos integran variables relacionadas con la estructura, las relaciones interpersonales, el liderazgo y las percepciones individuales del entorno laboral. Su utilidad radica en que ofrecen marcos de referencia sólidos para evaluar el estado del clima en una organización y diseñar estrategias de mejora adaptadas a cada contexto. A continuación, se presentan algunos de los enfoques más representativos en la literatura especializada.

García Solarte, Mónica, (2009) menciona a los autores Litwin y Stringer (1968) que define el clima organizacional:

Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

En el contexto de esta investigación, el modelo de Litwin y Stringer (1968) resulta especialmente pertinente, ya que permite analizar el clima organizacional desde una perspectiva integral que contempla tanto factores estructurales como emocionales. Dado que la corporación objeto de estudio presenta prácticas tradicionales en su gestión y desafíos relacionados con la motivación y el compromiso del personal, este enfoque teórico ofrece

una base sólida para identificar las percepciones de los colaboradores y orientar el diseño de estrategias de mejora alineadas con sus necesidades reales.

El modelo de Litwin y Stringer (1968) es uno de los más reconocidos dentro del estudio del clima organizacional, pues integra variables tanto estructurales como motivacionales que permiten comprender cómo los empleados perciben su entorno de trabajo. Este modelo plantea ocho dimensiones fundamentales que explican la experiencia laboral de los colaboradores y su impacto en el desempeño organizacional:

- Estructura: refleja el grado de formalidad en normas, políticas y procedimientos, determinando el orden y coherencia de la organización.
- Responsabilidad: evalúa el nivel de autonomía y capacidad de toma de decisiones, lo cual fomenta la independencia y el compromiso de los empleados.
- Recompensa: mide la percepción de equidad en los incentivos y reconocimientos, aspectos que influyen directamente en la motivación.
- Desafío: determina el nivel de exigencia y las oportunidades de superación, promoviendo un entorno dinámico y retador.
- Relaciones: examina la calidad de la comunicación y los vínculos interpersonales, favoreciendo la colaboración y el respeto mutuo.
- Cooperación: analiza el grado de apoyo y solidaridad entre los miembros de la organización, esenciales para alcanzar objetivos colectivos.
- Estándares: define las expectativas de desempeño y los criterios de calidad, asegurando altos niveles de productividad.
- Identidad: mide el sentido de pertenencia y el compromiso con la institución, fundamentales para la retención de talento y la cohesión cultural.

Este modelo resulta especialmente útil porque reconoce que el clima organizacional no depende únicamente de la estructura formal, sino también de las percepciones subjetivas de los colaboradores. Al integrar dimensiones emocionales, sociales y administrativas, ofrece

una visión integral que facilita comprender cómo se construye el ambiente laboral y de qué manera puede influir en la motivación y en la eficacia de la organización.

Asimismo, su aplicación en distintos sectores ha demostrado que las ocho dimensiones propuestas constituyen un marco sólido para diagnosticar fortalezas y debilidades en el ambiente interno. En el caso de organizaciones vinculadas a la salud o a la medicina natural, este modelo adquiere especial relevancia, ya que permite evaluar cómo las condiciones del trabajo, las relaciones interpersonales y la cultura organizacional influyen en la calidad del servicio y en el bienestar del talento humano

Chiavenato (1990) por su parte, considera que el clima organizacionales el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.

“Además del modelo antes mencionado , otros autores han contribuido significativamente al entendimiento del clima organizacional desde distintas perspectivas. Martínez (s.f.) cito a James y Jones (1974), que propone un enfoque centrado en las percepciones individuales, definiendo el clima como un conjunto de representaciones cognitivas que los empleados construyen a partir de sus experiencias en el entorno laboral.” Este modelo resalta la dimensión subjetiva del clima organizacional, reconociendo que distintas personas pueden percibir realidades distintas dentro de una misma organización. Por su parte, Schneider y Reichers, (1983), mediante el modelo ASA (*Attraction–Selection–Attrition*), sostienen que el clima organizacional se ve moldeado por los procesos de atracción, selección y permanencia de individuos con características similares, lo que refuerza patrones culturales y conductuales dentro de la organización. Ambos enfoques complementan el análisis del clima al incorporar factores psicológicos y culturales que ayudan a explicar cómo se construye, mantiene o transforma el ambiente laboral.

Para facilitar la comprensión de los principales modelos teóricos del clima organizacional abordados en este apartado, a continuación, se presenta un cuadro

comparativo que sintetiza sus enfoques, características clave y aportes principales. Esta herramienta permite observar de manera clara las diferencias y similitudes entre cada propuesta teórica, así como su aplicabilidad dentro del contexto de estudio.

Tabla 4 Cuadro comparativo que sintetiza sus enfoques, características clave y aportes principales

Autor / Modelo teórico	Enfoque principal	Aspectos destacados
Litwin y Stringer (1968)	Psicológico y motivacional	Plantean ocho dimensiones clave del clima organizacional; destacan el rol de las percepciones del empleado.
Chiavenato (1990)	Estructural y administrativo	Se enfoca en factores internos como liderazgo, políticas y estructura organizativa.
James y Jones (1974)	Cognitivo y perceptual	El clima se construye a partir de percepciones individuales del entorno laboral.
Schneider y Reichers (1983)	Cultural y dinámico (modelo ASA)	El clima organizacional se forma por atracción, selección y permanencia de personas con valores similares

Nota. Realizado por el autor: análisis de Litwin y Stringer (1968), Chiavenato (1990), James y Jones (1974) y Schneider y Reichers (1983).

Los modelos teóricos revisados, aunque parten de enfoques distintos, coinciden en señalar que el clima organizacional un elemento clave en el funcionamiento interno de las empresas y en el bienestar de las personas que las integran. Cada propuesta resalta variables específicas que influyen en cómo los colaboradores perciben su entorno laboral, aportando herramientas para diagnosticar fortalezas y debilidades dentro de la organización. El cuadro comparativo presentado resume los enfoques, autores y aspectos más relevantes, permitiendo observar cómo cada modelo contribuye con una visión particular del fenómeno. Para esta investigación se toma como referencia principal el modelo de Litwin y Stringer (1968) ,

debido a su carácter integral y a la claridad de sus dimensiones, mientras que las perspectivas de Chiavenato, James y Jones, y Schneider y Reichers sirven como complemento para enriquecer la comprensión del clima organizacional y orientar propuestas de mejora adaptadas a las necesidades de la corporación.

2.5. Factores que influyen en el clima organizacional: Satisfacción y compromiso laboral

2.5.1. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un componente esencial dentro de las organizaciones según Castillo (2024), ya que refleja el nivel de conformidad y bienestar que experimentan los colaboradores en relación con su entorno de trabajo. Esta percepción influye directamente en la actitud, el compromiso y el rendimiento individual, así como en el clima general de la institución. Un personal satisfecho tiende a involucrarse más con sus funciones, mostrar mayor disposición al cambio y mantener relaciones laborales positivas. Por el contrario, niveles bajos de satisfacción pueden traducirse en desmotivación, rotación frecuente y deterioro del ambiente organizacional. Por ello, resulta imprescindible analizar esta variable como un factor clave que incide en la construcción de un entorno laboral saludable y productivo.

Según Locke (1976) la satisfacción laboral es un estado emocional positivo resultante de la percepción que el individuo tiene de su trabajo o de su experiencia laboral.

La manera en que los colaboradores valoran su trabajo depende de múltiples aspectos que van más allá de las tareas que realizan. Para Rodríguez (2023) un entorno laboral con buenas condiciones físicas, una compensación justa y la guía de líderes cercanos y comprensivos suele favorecer un mayor nivel de satisfacción. Del mismo modo, cuando existe equidad en los reconocimientos, posibilidades de crecimiento dentro de la empresa y

una cultura sustentada en principios y valores compartidos, se fortalece tanto el sentido de pertenencia como el compromiso con la organización.

Pujol-Cols y Dabos, (2018) identificaron que la remuneración es un componente esencial de la satisfacción laboral, ya que influye en la percepción de los empleados sobre la equidad y adecuación de su compensación en relación con el esfuerzo y trabajo realizados. Estudios previos han demostrado que la compensación es una de las principales causas de insatisfacción laboral (Pujol-Cols & Dabos, 2018, p.5).

En este sentido según Galanakis y Giannis Peramatzis, (2022) menciona a la teoría de los dos factores de Herzberg (1959) clasifica los elementos que afectan la satisfacción laboral en dos categorías: los factores motivacionales, como el reconocimiento, el logro y la autorrealización, que generan satisfacción; y los factores higiénicos, como el salario, las condiciones físicas o la seguridad en el empleo, que, si no están presentes, causan insatisfacción, pero no necesariamente generan satisfacción cuando se cumplen. Esta distinción permite comprender por qué ciertos esfuerzos organizacionales no logran resultados sostenibles si no están acompañados de motivadores intrínsecos.

Por otro lado (Avey et al., 2010) argumentan que el capital psicológico positivo puede predecir actitudes laborales favorables, incluyendo la satisfacción, debido a su influencia en la forma en que los empleados enfrentan desafíos y señala que los empleados satisfechos tienden a:

- Mostrar mayor productividad y eficiencia en sus tareas.
- Estar más comprometidos con los objetivos organizacionales.
- Reducir la probabilidad de ausentismo y rotación laboral.

Luego de analizar los aportes de diversos autores e investigaciones sobre el clima y la satisfacción laboral, se puede sintetizar que la satisfacción laboral influye de manera directa en los resultados de una organización. Cuando los colaboradores se sienten valorados y a gusto con su entorno, aumentan su compromiso y eficiencia. Promoverla no solo mejora

el rendimiento individual, sino que también contribuye a un ambiente organizacional armónico que favorece la permanencia del talento humano.

Considerar la satisfacción laboral como un eje estratégico dentro de la gestión organizacional permite reconocer que no se trata únicamente de una respuesta emocional del trabajador, sino de un reflejo de las condiciones estructurales, culturales y humanas que ofrece la empresa. En este marco, comprender qué factores la fortalecen y cómo se manifiesta en el comportamiento organizacional, ofrece una base sólida para profundizar en otras dimensiones relacionadas, como el compromiso de los colaboradores y su nivel de identificación con los objetivos institucionales.

2.5.2. Compromiso organizacional

Bajo la perspectiva de Caitiro (2024) el compromiso organizacional es una variable clave dentro del comportamiento laboral, ya que refleja el grado de identificación, involucramiento y lealtad que el colaborador siente hacia la empresa. Este compromiso no se limita únicamente al cumplimiento de funciones, sino que implica una conexión emocional y racional con la organización, lo que se traduce en un mayor esfuerzo, permanencia y alineación con los objetivos institucionales. Analizar esta dimensión resulta esencial para entender cómo las actitudes del personal impactan en la sostenibilidad y el clima interno de la corporación.

A este respecto, el modelo de Meyer y Allen (1991) clasifica el compromiso en tres componentes psicológicos independientes: el compromiso afectivo, que alude al apego emocional; el compromiso de continuidad, basado en la percepción de los costos asociados a abandonar la organización; y el compromiso normativo, vinculado al sentido de obligación moral hacia la empresa

Hernández Bonilla *et al.* (2018) menciona a Kast y Rosenzweig (1988), que estas disciplinas tienen como objetivo científico el establecer generalizaciones acerca de la

conducta humana, con base en evidencias empíricas recopiladas de manera interpersonal y objetiva para entender, explicar y predecir el comportamiento humano.

De la Torre (2024) indica que el compromiso organizacional puede entenderse como un proceso que se va conformando a partir de las experiencias cotidianas que los colaboradores tienen en la empresa. Factores como el reconocimiento al esfuerzo, la definición clara de los objetivos, el acompañamiento del liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional suelen influir en el grado de conexión que una persona establece con su entorno laboral. Cuando estas condiciones se articulan de manera adecuada, es posible que los trabajadores asuman un rol más participativo, mostrando una mayor disposición a contribuir con el crecimiento de la organización.

Para Chiquito (2024) existen diversos factores como influyentes en el fortalecimiento del compromiso organizacional. Entre ellos se mencionan el liderazgo positivo, una comunicación interna clara, la percepción de justicia en los procesos, el balance entre la vida personal y laboral, así como la existencia de oportunidades de capacitación y crecimiento profesional. La presencia constante de estas condiciones podría favorecer en los colaboradores un mayor sentido de pertenencia, confianza y orientación hacia los objetivos institucionales. De igual manera, la posibilidad de participar en decisiones relevantes y recibir reconocimiento por los logros alcanzados tiende a fortalecer el vínculo emocional y cognitivo con la organización, lo que puede traducirse en conductas más cercanas a los intereses colectivos de la empresa.

Hernández Bonilla et al. (2018) sostiene que, por lo general, el compromiso organizacional cuenta con tres aspectos importantes en el desarrollo de una persona, los cuales se clasifican de la siguiente forma:

- Compromiso afectivo: adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirida como consecuencia de la satisfacción por parte de la organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente.

- Compromiso de continuación: consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo.
- Compromiso normativo: deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos

Quispe Aguilar (2024) señala que el compromiso de los colaboradores puede verse favorecido cuando la comunicación en la organización fluye en distintas direcciones y no se limita únicamente a un sentido jerárquico descendente. Contar con espacios donde los trabajadores puedan expresar ideas, inquietudes o propuestas, además de recibir información clara desde la dirección, contribuye a generar un ambiente de mayor participación. Un esquema comunicacional más abierto suele facilitar la coordinación entre áreas, la toma de decisiones compartida y la integración de los equipos, lo que a su vez puede incrementar la percepción de ser escuchados y valorados dentro de la institución.

Casilla (2024) sostiene que dentro de las organizaciones suelen coexistir los intereses personales de los colaboradores con los objetivos institucionales, lo que puede generar tensiones en la dinámica laboral. Una gestión que priorice el aspecto humano puede contribuir a equilibrar ambas dimensiones, ofreciendo condiciones que favorezcan la motivación y la identificación con el trabajo. Acciones como el reconocimiento oportuno, la creación de oportunidades de desarrollo y el fomento de un liderazgo cercano y participativo tienden a fortalecer el sentido de pertenencia. De esta manera, el compromiso con la organización puede consolidarse a partir de una cultura basada en la comunicación y la colaboración entre los equipos.

Hernández Bonilla *et al.* (2018) señala a:

Robbins y Judge (2009) indican que el compromiso organizacional representa un vínculo emocional que lleva al trabajador a identificarse con los valores y metas de la empresa, deseando permanecer en ella. Esta conexión se refleja en niveles más altos de productividad, permanencia y desempeño de calidad. A diferencia de la mera

satisfacción laboral, el compromiso genera conductas más proactivas y sostenibles, lo que se vuelve crucial en entornos laborales marcados por el cambio constante.

Luego de revisar diversos enfoques teóricos e investigaciones sobre la gestión de talento humano, se puede sintetizar que para que esta se lleve a cabo de manera efectiva dentro de una organización, es esencial considerar tanto las condiciones del entorno como las responsabilidades del área encargada. Entre sus funciones destacan la atracción, formación, desarrollo y retención de colaboradores calificados. No obstante, la sostenibilidad de estos procesos depende de la promoción de un entorno laboral que brinde seguridad, confianza y respaldo al personal. En este contexto, el área de recursos humanos asume un papel estratégico al fortalecer la competitividad empresarial, garantizar el cumplimiento normativo y gestionar adecuadamente las relaciones laborales. Asimismo, su correcta administración permite consolidar una fuerza laboral alineada con los objetivos organizacionales y capaz de generar valor sostenible en el tiempo.

2.6. Relación entre clima organizacional, satisfacción y compromiso laboral

De acuerdo con Quezada (2024) el clima organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores son variables interrelacionadas que influyen de manera directa en la dinámica interna de las organizaciones. Estas dimensiones no deben analizarse de forma aislada, ya que su interacción determina en gran medida el rendimiento, la retención del talento humano y el bienestar integral en el entorno laboral.

El clima organizacional se entiende como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de sus condiciones laborales, valores, normas y prácticas de gestión (Rožman y Štrukelj, 2021). Estas percepciones inciden en las actitudes de los colaboradores, especialmente en lo relativo a la satisfacción laboral y al compromiso organizacional. En esta línea, (Berberoglu, 2018) demuestra que un clima favorable, caracterizado por confianza, comunicación abierta y reconocimiento, se asocia con mayores niveles de satisfacción y compromiso. De manera complementaria, Romana y Gestoso,

(2025) sostienen que un ambiente laboral positivo incrementa la motivación y la productividad, mientras que un clima hostil genera desmotivación y bajo compromiso.

El compromiso organizacional, según el modelo de tres componentes propuesto por Meyer y Allen, (1991), se compone de: a) compromiso afectivo, que refleja el apego emocional del empleado a la organización; b) compromiso de continuidad, que se basa en la percepción de los costos de abandonar la organización; y c) compromiso normativo, que implica la sensación de obligación moral de permanecer en la institución. En la literatura se enfatiza que un clima organizacional favorable influye principalmente en el compromiso afectivo, al reforzar la identificación emocional del colaborador con la organización, considerado el componente con mayor poder predictivo de conductas laborales positivas (Meyer y Allen, 1991)

Asimismo, la satisfacción laboral se ha identificado como un factor mediador entre el clima y el compromiso. Noordin *et al.*, (2010) señalan que un clima organizacional favorable puede elevar la satisfacción, la cual, a su vez, fortalece el compromiso laboral, consolidando así un vínculo estrecho entre las tres variables.

Comprender estas formas de compromiso resulta clave para interpretar cómo los colaboradores responden al clima laboral. La evidencia muestra que entornos emocionalmente positivos tienden a fortalecer el compromiso afectivo, mientras que condiciones estables y beneficios tangibles refuerzan el compromiso de continuidad. Por su parte, la percepción de reciprocidad y justicia organizacional se asocia al compromiso normativo (Robbins *et al.*, 2009)

En este marco, diversos estudios coinciden en que el clima organizacional actúa como un factor desencadenante que puede potenciar o limitar tanto la satisfacción como el compromiso laboral (Berberoglu, 2018 ;Rožman y Štrukelj, 2021). Un ambiente de trabajo caracterizado por la confianza, el respeto y la comunicación efectiva se vincula con percepciones favorables del entorno, incrementando los niveles de satisfacción, la cual, a su vez, fortalece el compromiso afectivo con la organización. Esta relación conforma un ciclo dinámico y recíproco: un clima positivo favorece la satisfacción; la satisfacción impulsa el

compromiso, y el compromiso contribuye a consolidar un clima saludable, generando un círculo virtuoso que repercute en el rendimiento institucional.

En síntesis, la interacción entre el clima organizacional, la satisfacción y el compromiso laboral constituye un eje fundamental para el éxito sostenible de las instituciones. Reconocer esta interdependencia, respaldada por la evidencia empírica, no solo promueve el bienestar de los colaboradores, sino que también potencia la productividad y fortalece la cultura organizacional, convirtiéndose en una ventaja competitiva para las empresas comprometidas con su talento humano.

2.7. Estrategias exitosas para mejorar el clima organizacional

2.7.1. Liderazgo positivo y comunicación efectiva

En las organizaciones actuales, el liderazgo positivo y la comunicación efectiva se consolidan como ejes estratégicos que promueven la productividad, el bienestar del personal y un clima organizacional saludable. Estos elementos, lejos de ser habilidades aisladas, interactúan de manera sinérgica, fortaleciendo los vínculos entre líderes y colaboradores y favoreciendo una cultura de colaboración, compromiso y resultados sostenibles.

Sánchez Montero et al., (2021) menciona a Cameron (2013), el liderazgo positivo tiene tres componentes básicos: (1) pone el foco en las fortalezas y habilidades individuales que permiten desarrollar el potencial humano; (2) promueve resultados individuales y organizacionales por encima del promedio; y (3) actúa sobre virtudes esenciales de la condición humana

Como analiza Carazo (2025) un liderazgo positivo puede contribuir a crear un entorno laboral donde la confianza, la colaboración y el desarrollo individual son elementos centrales. Este enfoque de liderazgo se relaciona con la capacidad de comprender y gestionar emociones propias y ajenas, comunicarse de manera clara y empática, y mantener una actitud orientada al crecimiento del equipo. Asimismo, parece favorecer la valoración del desempeño, incentivando la participación y el reconocimiento de los logros individuales y colectivos, lo que podría fortalecer la cohesión del grupo y su compromiso con los objetivos

institucionales. Más allá de la autoridad formal, este tipo de liderazgo se manifiesta en la habilidad para inspirar, guiar y motivar a los colaboradores hacia metas compartidas, promoviendo un clima organizacional saludable y comprometido.

Dimitrovska, Pushova Stamenkova y Stošić, (2023) menciona que:

En contextos de incertidumbre o crisis organizacional, la comunicación efectiva se vuelve aún más crucial. Un liderazgo que transmite confianza, claridad y orientación en estos momentos contribuye significativamente a la resiliencia colectiva y a la adaptación del equipo ante los desafíos emergentes

En estrecha relación con el liderazgo positivo, la comunicación efectiva puede desempeñar un papel clave en el fortalecimiento del clima organizacional. Una comunicación clara, bidireccional y accesible favorece la integración de los equipos, reduce la incertidumbre y facilita la resolución de conflictos dentro de la organización. Cuando los canales de comunicación están bien estructurados y son utilizados de manera constante, se promueve un ambiente de colaboración y respeto mutuo, lo que contribuye tanto a la productividad como al sentido de pertenencia del personal (Bayton, 2023).

Según el artículo *Cómo impacta la comunicación efectiva en el liderazgo organizacional* (2023), la transparencia informativa y la retroalimentación continua se identifican como prácticas fundamentales para fortalecer al líder dentro de una organización. Compartir información sobre decisiones, cambios y desafíos corporativos, junto con una retroalimentación constructiva al equipo, favorece un entorno de colaboración, confianza y motivación.

Más allá de su función operativa, la comunicación efectiva podría desempeñar un papel relevante en la gestión organizacional. Para Zambrano (2022) cuando se planifica y se utiliza de manera intencionada, parece favorecer la prevención de malentendidos, facilitar los procesos de cambio, fortalecer la cultura organizacional y contribuir al alineamiento de los equipos con la visión institucional. En este sentido, la comunicación puede entenderse como un eje transversal que conecta la estrategia con la ejecución y contribuye a la cohesión interna dentro de la organización.

Para Ochoa (2024) la comunicación abierta podría facilitar la identificación temprana de dificultades y la búsqueda conjunta de soluciones. Cuando el liderazgo promueve un entorno de diálogo y colaboración, es probable que se fortalezca la participación activa del equipo en la resolución de conflictos y en la mejora continua de los procesos organizacionales, favoreciendo un clima laboral más integrado y comprometido.

De acuerdo con distintas perspectivas sobre el liderazgo y la dinámica organizacional, la comunicación efectiva representa un pilar fundamental para el ejercicio de un liderazgo exitoso. La habilidad del líder para expresar ideas con claridad, inspirar al equipo y gestionar la información de forma coherente favorece la ejecución eficiente de las tareas, fortalece la preparación del personal ante los retos institucionales y contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

2.7.2. Acciones prácticas para mejorar el clima organizacional

Mejorar el clima organizacional no depende únicamente de lineamientos estratégicos o teóricos, sino de la implementación de acciones concretas y sostenidas que generen cambios reales en la percepción y experiencia del trabajador. Estas intervenciones deben alinearse con las necesidades del personal, los valores institucionales y los objetivos organizacionales, promoviendo un entorno laboral armónico, motivador y productivo.

En este sentido, resulta fundamental contar con herramientas de diagnóstico que permitan identificar de manera precisa las áreas que requieren intervención. La utilización de instrumentos confiables posibilita diseñar estrategias adaptadas al contexto organizacional, generando mejoras tangibles en la cultura laboral.

Para evaluar el clima organizacional desde la perspectiva de los colaboradores, se emplean instrumentos diseñados específicamente para medir percepciones internas sobre factores como comunicación, liderazgo, motivación, cooperación y condiciones laborales. Entre los modelos más utilizados se encuentra el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) ampliamente validado y orientado al análisis del ambiente psicológico dentro de una organización. Este instrumento permite identificar con precisión cómo los colaboradores experimentan dimensiones esenciales del clima, tales como la

estructura, la responsabilidad, la recompensa, las relaciones, la cooperación y la identidad organizacional.

Su uso resulta pertinente para este estudio porque ha sido diseñado expresamente para medir percepciones internas del personal y no para evaluar servicios desde la perspectiva del cliente, como ocurre con modelos de calidad como SERVQUAL o SERVPERF. De acuerdo con García Solarte (2009), la aplicación del modelo de Litwin y Stringer (1968) facilita la identificación de áreas críticas del clima laboral y orienta la formulación de estrategias de mejora ajustadas a las necesidades reales de los trabajadores.

Por su parte, García Solarte, Mónica, (2009) menciona a Méndez (2006) donde subraya que la utilización de encuestas de clima permite identificar tanto factores formales (estructura, procesos) como informales (relaciones interpersonales) que influyen directamente en la motivación laboral y el desempeño organizacional.

La mejora del clima organizacional requiere la implementación de estrategias prácticas que incidan positivamente en la experiencia laboral de los colaboradores. Entre estas acciones, destacan aquellas orientadas a fortalecer la comunicación, promover un entorno colaborativo, garantizar condiciones laborales equitativas y fomentar el desarrollo profesional. Diversos autores destacan que las medidas más efectivas son aquellas que combinan intervenciones en comunicación, liderazgo, condiciones laborales, reconocimiento y desarrollo profesional, ya que todas ellas influyen directamente en la motivación y el compromiso de los trabajadores. García Solarte, Mónica, (2009)

En este sentido, las prácticas más relevantes para favorecer un entorno laboral saludable se pueden sintetizar en cinco ejes fundamentales según Parada (2024):

- Comunicación organizacional efectiva: Establecer canales claros y abiertos de comunicación favorece un entorno de confianza. La retroalimentación constante, la escucha activa y el uso de herramientas colaborativas promueven el diálogo, reducen la incertidumbre y fortalecen la cohesión del equipo (Parada, 2024).
- Estilo de liderazgo: Un liderazgo cercano, ético y participativo empodera al equipo, fortalece la motivación y promueve la mejora continua. Delegar, ofrecer autonomía

y brindar retroalimentación son prácticas clave para generar compromiso (Parada, 2024).

- Condiciones físicas y psicosociales adecuadas: Un entorno laboral saludable implica espacios bien acondicionados y una cultura basada en el respeto y la colaboración. La ergonomía, iluminación, ventilación y áreas de descanso inciden directamente en el bienestar y la productividad del personal (Parada, 2024).
- Equidad y condiciones laborales justas: Ofrecer un entorno seguro, cumplir con la normativa legal, garantizar salarios competitivos y aplicar políticas de flexibilidad son acciones que elevan la satisfacción y el bienestar integral de los colaboradores
- Desarrollo profesional: Invertir en formación y establecer rutas de crecimiento favorece la retención del talento y el compromiso organizacional. Las oportunidades de capacitación y ascenso fortalecen la proyección del colaborador dentro de la empresa (Parada, 2024).

Diversas estrategias orientadas al clima laboral subrayan la importancia de combinar comunicación eficaz, reconocimiento del desempeño, liderazgo participativo, flexibilidad horaria y desarrollo del talento. Según (Lucena, 2023), un buen clima organizacional no solo mejora la productividad, satisfacción y retención del personal, sino que también disminuye el ausentismo y fortalece el sentido de pertenencia. Las claves apuntan a promover canales de comunicación abiertos, fortalecer un liderazgo ético y humano, fomentar el trabajo en equipo, y ofrecer oportunidades formativas y de reconocimiento frecuentes. Estas prácticas, cuando se implementan de manera sistemática, generan entornos laborales más saludables y resilientes, atendiendo tanto necesidades individuales como objetivos estratégicos institucionales

En el contexto de la organización dedicada a la medicina natural, la mejora del clima organizacional cobra especial relevancia, ya que el bienestar del personal impacta directamente en la calidad del servicio y en la atención al cliente. Implementar acciones prácticas como espacios para la retroalimentación, pausas activas durante la jornada, dinámicas de integración entre las áreas administrativas y comerciales, así como programas

de reconocimiento al desempeño, contribuye a fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia del equipo.

En definitiva, la mejora del clima organizacional exige una visión integral que articule tanto aspectos estructurales como humanos. Las acciones prácticas, cuando están alineadas con la estrategia institucional y ejecutadas con coherencia, permiten construir entornos laborales más saludables, resilientes y orientados al desarrollo continuo. Para organizaciones del sector salud o medicina natural, donde el bienestar humano es un valor central, fomentar un clima laboral positivo se traduce también en una mejora directa en la calidad del servicio ofrecido a la comunidad.

2.8. Rol del liderazgo transformacional en la mejora del clima

El liderazgo transformacional desempeña un papel esencial en la mejora del clima organizacional, ya que este estilo de liderazgo impulsa un entorno laboral más positivo, motivador y cercano (Céleri Hidalgo, Plan de mejora del clima laboral a través del desarrollo de estilos de liderazgo desde la cultura organizacional (Master's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2024)., 2024). Al enfocarse en el crecimiento personal de los colaboradores, promover la comunicación abierta y fortalecer el trabajo en equipo, el líder transformacional genera un ambiente de confianza donde todos se sienten parte de una misma visión y comprometidos con los objetivos de la organización.

Desde una perspectiva teórica, el liderazgo transformacional se presenta como un modelo eficaz para mejorar el clima laboral. Este estilo de liderazgo favorece una visión compartida, promueve la participación del equipo y genera cohesión organizacional, aspectos fundamentales en contextos que requieren adaptaciones estructurales y culturales. Este enfoque resulta especialmente relevante para organizaciones que atraviesan transformaciones o procesos de innovación institucional. Molina-Vicuña, (2023)

Además, estudios recientes han evidenciado que el liderazgo transformacional está positivamente correlacionado con el compromiso laboral y la satisfacción de los empleados. Por ejemplo, una investigación realizada en una empresa de tecnología en Lima reveló que el liderazgo transformacional explicó el 46,1% de la varianza del clima organizacional, destacando la importancia de la inspiración, visión y estimulación intelectual en la creación

de un ambiente laboral positivo (Davila-Moran y Agüero-Corzo, 2023). De manera complementaria , un estudio realizado en unidades de cuidados intensivos encontró que el clima organizacional actúa como un mediador entre el liderazgo transformacional y el compromiso laboral, sugiriendo que un entorno organizacional positivo facilita la relación entre estos dos factores (Zhang et al., 2025)

En consecuencia, Soler et al., (2025) sostiene que adoptar un estilo de liderazgo transformacional parece favorecer la construcción de un clima organizacional saludable, contribuyendo al bienestar y desarrollo de los colaboradores junto al fortalecimiento de la cohesión interna, la motivación y la eficacia en el logro de los objetivos institucionales por ello este enfoque resulta particularmente relevante para organizaciones que buscan consolidar una cultura de confianza, participación y compromiso sostenible.

En conclusión, el liderazgo transformacional desempeña un rol fundamental en la mejora del clima organizacional, contribuyendo al bienestar y desarrollo de los colaboradores, así como al fortalecimiento de la cohesión interna y la eficacia en el logro de los objetivos institucionales. Este enfoque resulta particularmente relevante para organizaciones que buscan consolidar una cultura de confianza, participación y compromiso sostenible.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLOGICO

3.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de obtener una visión integral del clima organizacional en una corporación de medicina natural.

Componente cuantitativo: A través de encuestas estructuradas aplicadas a la totalidad de la muestra, se recogieron datos numéricos susceptibles de ser tabulados, graficados y analizados mediante estadística descriptiva. Este componente permitió identificar la magnitud de percepciones positivas o negativas en torno a dimensiones clave como

comunicación, liderazgo, motivación, relaciones interpersonales, condiciones laborales, oportunidades de desarrollo y satisfacción global.

Componente cualitativo: A través de entrevistas semiestructuradas, se profundizó en percepciones individuales y colectivas, recogiendo experiencias, emociones y propuestas directas de los colaboradores. Este enfoque permitió identificar matices, contradicciones y significados que las encuestas por sí solas no hubieran captado.

La combinación de ambos enfoques responde a un diseño de triangulación, con el fin de incrementar la validez y confiabilidad de los hallazgos.

3.2. Tipo y diseño de la investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos con el propósito de obtener una comprensión integral del clima organizacional en las empresas objeto de estudio. Desde la perspectiva cuantitativa, el estudio fue de tipo descriptivo, con diseño no experimental y de corte transversal, debido a que los datos se recolectaron en un único momento temporal sin manipulación de variables.

El componente cualitativo adoptó un enfoque exploratorio, orientado a profundizar en las percepciones, experiencias y significados atribuidos por los colaboradores a las condiciones del entorno laboral, lo que permitió complementar y enriquecer los hallazgos estadísticos.

Asimismo, la investigación tuvo un carácter propositivo, ya que, a partir de los resultados obtenidos en la fase diagnóstica, se diseñó un plan de mejora con estrategias viables y sostenibles orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, la motivación, el compromiso y el bienestar del personal.

Este diseño permitió obtener información objetiva y contextualizada del fenómeno estudiado, proporcionando una “fotografía diagnóstica” del estado actual del clima organizacional y sirviendo como base para la formulación de acciones de mejora institucional.

3.3. Población y muestra

La población del estudio estuvo conformada por todos los colaboradores de la corporación de medicina natural, quienes pertenecen a diferentes áreas funcionales y ocupan diversos niveles jerárquicos dentro de la estructura organizacional. Esta diversidad permitió considerar una amplia gama de percepciones, experiencias y realidades laborales, garantizando un panorama integral del clima organizacional en la institución.

En cuanto a la muestra cuantitativa, se aplicaron encuestas a un total de 220 trabajadores, distribuidos equitativamente entre las dos principales empresas del grupo: 110 pertenecientes a la Empresa X y 110 a la Empresa Y. Los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo intencional y por conveniencia, lo que permitió asegurar la representación de distintas áreas y cargos, abarcando tanto personal operativo como administrativo y directivo.

Para la fase cualitativa, se seleccionó una muestra intencional de colaboradores considerando criterios de diversidad de cargo, área funcional y antigüedad laboral, con el fin de obtener una visión amplia del fenómeno estudiado. En este contexto, se realizaron 15 entrevistas semiestructuradas a colaboradores de ambas empresas. Aunque inicialmente se consideró un número mayor, la participación efectiva y los criterios de diversidad profesional y roles permitieron alcanzar la saturación teórica propia de este tipo de estudios, por lo que dicha muestra resultó adecuada para profundizar en las percepciones y experiencias laborales.

Finalmente, el tamaño de la muestra se justificó en la necesidad de obtener una visión amplia y representativa del conjunto organizacional, al tiempo que se profundizó en experiencias concretas y significativas que aportaron matices cualitativos al diagnóstico general, fortaleciendo así la validez de los resultados y la interpretación del fenómeno estudiado.

3.4. Instrumentos de la investigación

El estudio emplea una metodología híbrida que incluye revisiones bibliográficas y cuestionarios. Con el fin de ofrecer una visión global, las encuestas recopilan datos cuantitativos sobre el rendimiento, la dedicación y la motivación de los miembros del

personal de enfermería de distintos niveles de antigüedad y experiencia. Mientras que las entrevistas cualitativas ofrecen más profundidad y complejidad, este enfoque permite la recogida metódica y eficaz de datos para el análisis estadístico. La combinación de ambos enfoques permite comprender a fondo la dinámica laboral y ofrece sugerencias basadas en evidencia para maximizar la gestión del personal y mejorar el nivel de servicio.

Para la presente investigación se emplearon dos instrumentos principales: una encuesta estructurada y una entrevista semiestructurada. Ambos fueron diseñados en función de los objetivos del estudio y de las variables establecidas, permitiendo la recolección de datos cuantitativos y cualitativos que facilitaron la comprensión integral del clima organizacional en la corporación analizada.

En primer lugar, se aplicó la técnica del cuestionario estructurado, cuyo instrumento fue una encuesta conformada por 25 ítems, organizados en siete dimensiones: (1) Estructura y organización del trabajo, (2) Liderazgo, (3) Comunicación interna, (4) Motivación y reconocimiento, (5) Trabajo en equipo y relaciones interpersonales, (6) Identidad organizacional y satisfacción laboral, y (7) Toma de decisiones. Estas dimensiones se basaron en el modelo de Litwin y Stringer (1968) y en los aportes teóricos de Chiavenato, adaptadas al contexto de la corporación. La encuesta utilizó una escala de Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), y fue aplicada de manera presencial y digital, garantizando la confidencialidad de las respuestas y la participación voluntaria de los colaboradores. El formato completo del cuestionario se presenta en el **Anexo 1**.

En segundo lugar, se aplicó la técnica de la entrevista semiestructurada, utilizando como instrumento un guion de entrevistas compuesto por 21 preguntas abiertas, distribuidas de acuerdo con las mismas siete dimensiones de la encuesta. Este instrumento permitió profundizar en las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes respecto a las condiciones laborales, liderazgo, comunicación y clima organizacional general. Las entrevistas fueron registradas mediante transcripción textual, posteriormente codificadas en una matriz de análisis cualitativo para identificar categorías y subcategorías temáticas emergentes. El guion completo de preguntas se presenta en el **Anexo 2**.

Ambos instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos, proceso en el cual tres especialistas en gestión de talento humano y metodología de la investigación revisaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems y preguntas abiertas. Además, se realizó una prueba piloto con cinco colaboradores de la corporación, con el propósito de comprobar la comprensión de los enunciados y la confiabilidad de las respuestas. Los resultados de esta fase confirmaron la adecuación de los instrumentos para su aplicación definitiva.

3.5.Procedimiento

El desarrollo metodológico de la investigación se estructuró en distintas etapas que garantizaron la validez, confiabilidad y rigor científico del estudio. Este proceso comprendió desde la elaboración de los instrumentos hasta el procesamiento y análisis final de la información, de manera que los resultados reflejaran fielmente la realidad del clima organizacional en la corporación de estudio.

En primer lugar, se procedió al diseño de los instrumentos de recolección de datos, elaborados a partir del modelo teórico de Litwin y Stringer (1968) y de los aportes conceptuales de autores como Chiavenato (2000) y García Solarte (2009). Se construyeron dos instrumentos complementarios: una encuesta estructurada de 25 ítems agrupados en siete dimensiones estructura y organización del trabajo, liderazgo, comunicación interna, motivación y reconocimiento, relaciones interpersonales, identidad organizacional y toma de decisiones y un guion de entrevista semiestructurada compuesto por 21 preguntas abiertas, organizadas conforme a las mismas dimensiones.

Con el propósito de garantizar la calidad científica y técnica de los instrumentos, se llevó a cabo un riguroso proceso de validación por juicio de expertos. Para ello, se convocó a tres especialistas en las áreas de gestión de talento humano, psicología organizacional y metodología de la investigación, quienes cuentan con experiencia en evaluación del clima organizacional y diseño de instrumentos de medición social.

Cada experto recibió una matriz de validación que contenía los ítems y preguntas de los instrumentos, junto con los criterios a evaluar: claridad redaccional, pertinencia conceptual, coherencia interna, relevancia teórica y adecuación al contexto organizacional. Los jueces calificaron cada criterio mediante una escala valorativa de 1 a 5, y además

formularon observaciones cualitativas específicas para el perfeccionamiento de los instrumentos.

Posteriormente, se realizó una revisión comparativa de las observaciones, con el fin de identificar coincidencias y divergencias entre los criterios de los evaluadores. Las recomendaciones más relevantes se centraron en ajustar la redacción de ciertos ítems para evitar ambigüedades, reducir la extensión de algunas preguntas abiertas y reorganizar el orden de presentación de las dimensiones para mejorar la fluidez del cuestionario. Una vez incorporadas las sugerencias, se elaboró la versión definitiva de la encuesta y del guion de entrevistas, la cual fue nuevamente revisada por los expertos para su aprobación final.

Como parte complementaria de la validación, se ejecutó una prueba piloto con cinco colaboradores de la corporación, seleccionados por conveniencia y con características similares a la muestra definitiva. La aplicación piloto permitió medir el tiempo promedio de respuesta, evaluar la comprensión de los ítems y comprobar la coherencia interna de las respuestas. Los resultados evidenciaron una adecuada comprensión de los enunciados y una consistencia satisfactoria entre las respuestas obtenidas, por lo que se consideró que los instrumentos eran válidos y confiables para su aplicación en el trabajo de campo.

En el diseño inicial de la investigación se contempló la realización de entrevistas presenciales con los participantes, con el propósito de profundizar en las percepciones individuales sobre el clima organizacional. No obstante, por razones externas al equipo investigador, relacionadas con la política de confidencialidad interna de la empresa sujeta al estudio, este procedimiento no pudo ejecutarse. Las disposiciones institucionales limitaron el acceso directo a los colaboradores para la realización de entrevistas formales registradas, lo cual hizo necesario replantear el enfoque del componente cualitativo de la investigación.

Ante esta restricción, se adoptó una estrategia metodológica alternativa basada en la aplicación de encuestas en profundidad con preguntas abiertas, las cuales permitieron obtener información cualitativa relevante sin contravenir las normativas internas de la organización. Este instrumento facilitó la expresión libre de opiniones, percepciones y experiencias laborales por parte de los participantes, garantizando al mismo tiempo su anonimato.

Adicionalmente, se realizaron conversaciones informales posteriores con los grupos de interés como una técnica de apoyo para profundizar y aclarar la información proporcionada en las encuestas. Sin embargo, por motivos de confidencialidad institucional, estas conversaciones no pudieron ser grabadas ni documentadas mediante medios audiovisuales o sonoros. En su lugar, los aportes se sistematizaron de forma general a través de notas de campo elaboradas por el equipo investigador, cuidando que no se incluyeran datos sensibles ni referencias personales.

Este enfoque metodológico permitió enriquecer el análisis cualitativo sin vulnerar las políticas internas de la organización, garantizando el cumplimiento de principios éticos y de confidencialidad. Asimismo, posibilitó la obtención de información valiosa para comprender con mayor profundidad el clima organizacional, complementando los resultados cuantitativos del estudio.

El procesamiento de los datos cuantitativos se efectuó mediante la tabulación en Microsoft Excel, aplicando estadística descriptiva para obtener frecuencias, promedios y gráficos interpretativos que facilitaron la identificación de tendencias y percepciones predominantes. En cuanto a los datos cualitativos, se aplicó la técnica de análisis de contenido, mediante un proceso de codificación abierta, categorización temática y extracción de citas textuales relevantes, las cuales se organizaron en una matriz de análisis cualitativo.

Finalmente, se desarrolló un proceso de triangulación de resultados, en el que se contrastaron los hallazgos cuantitativos y cualitativos con el fin de obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado. A partir de esta síntesis, se elaboró el Plan de Mejora del Clima Organizacional, que incluye las estrategias de intervención, el cronograma de actividades, el presupuesto estimado y los indicadores de desempeño (KPIs) para el seguimiento y evaluación del impacto de las acciones implementadas.

3.6. Técnicas de Análisis de Datos

El análisis de los resultados se desarrolló bajo un enfoque mixto, que combinó procedimientos cuantitativos y cualitativos de forma complementaria para garantizar una comprensión integral del clima organizacional en las empresas del grupo. Los resultados

cuantitativos fueron complementados con los cualitativos para enriquecer la interpretación del clima organizacional.

En el análisis cuantitativo, se aplicó la estadística descriptiva como técnica principal, utilizando frecuencias absolutas y relativas, así como medidas de tendencia central (media y moda) para interpretar los resultados de cada ítem y dimensión del cuestionario. Además, se elaboraron gráficos comparativos por dimensión con el fin de visualizar las tendencias generales de las percepciones de los colaboradores. Paralelamente, se realizó una comparación entre las Empresas X y Y, lo que permitió identificar diferencias significativas en la percepción del clima organizacional según las particularidades estructurales y de gestión de cada unidad. Este análisis facilitó la identificación de fortalezas y áreas críticas específicas dentro de cada empresa, sirviendo como base para el diseño del plan de mejora.

Por su parte, el análisis cualitativo se desarrolló mediante la técnica de análisis de contenido temático, aplicada a las respuestas obtenidas en las encuestas a profundidad con preguntas abiertas y a las conversaciones informales mantenidas con los grupos de interés. Este procedimiento permitió identificar categorías y subcategorías emergentes derivadas de las dimensiones teóricas del estudio y de las percepciones expresadas por los colaboradores. La información fue codificada manualmente en hojas de cálculo de Excel, organizando los datos de manera sistemática para facilitar su interpretación. Asimismo, se incorporaron fragmentos textuales representativos de las respuestas abiertas como evidencia empírica del discurso de los participantes, garantizando la profundidad, consistencia y validez interpretativa del análisis cualitativo.

3.7.Consideraciones éticas

La investigación se desarrolló respetando los principios éticos que rigen los estudios en el ámbito de las ciencias sociales y organizacionales. Desde la fase inicial se garantizó el anonimato y la confidencialidad de las respuestas, asegurando que la identidad de los participantes no pudiera ser asociada con la información proporcionada en las encuestas ni en las entrevistas.

La participación de los colaboradores fue completamente voluntaria, previa lectura y aceptación del consentimiento informado en el **Anexo 3**, documento que explicaba los

objetivos del estudio, la naturaleza de los instrumentos aplicados y el uso académico de los resultados. En todo momento se garantizó la libertad de decisión de los participantes para intervenir o retirarse del proceso sin repercusiones de ningún tipo.

Asimismo, se aseguró la integridad y el bienestar de los participantes, evitando cualquier situación que implicara riesgo físico, emocional o laboral. Las preguntas de los instrumentos fueron formuladas con respeto y neutralidad, de modo que no generaran incomodidad ni vulneración de los derechos de los colaboradores. Finalmente, se dejó constancia de que los resultados obtenidos serán utilizados exclusivamente con fines académicos.

3.8.Operacionalización de las variables

La operacionalización de variables constituye una etapa fundamental dentro del proceso metodológico, ya que permite traducir los constructos teóricos en componentes observables y medibles. En este estudio, la operacionalización se realizó con el propósito de garantizar la coherencia entre los objetivos de la investigación, las dimensiones del clima organizacional y los indicadores que posibilitan su análisis empírico. De esta manera, se facilita la recolección, tratamiento y evaluación de la información de forma objetiva, asegurando la validez interna del estudio.

Para la presente investigación, se definieron las variables de acuerdo con el modelo de Litwin y Stringer (1968), que concibe el clima organizacional como un conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a su entorno de trabajo. En consecuencia, se identificaron siete dimensiones principales: estructura y organización del trabajo, liderazgo, comunicación interna, motivación y reconocimiento, relaciones interpersonales, identidad organizacional y toma de decisiones. Cada dimensión fue desglosada en indicadores específicos que permitieron evaluar los factores determinantes del clima laboral en la corporación.

La Tabla 5 presenta la matriz de operacionalización, en la cual se detalla la variable principal, sus dimensiones, los indicadores de análisis, los ítems correspondientes de la

encuesta, la escala de medición y una breve justificación que explica la pertinencia de cada elemento. Este cuadro sirvió como guía para el diseño de los instrumentos de recolección de datos y para el posterior procesamiento de la información, asegurando la consistencia metodológica del estudio.

Tabla 5 Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems / Preguntas (Instrumento)	Técnica	Escala de medición
Clima organizacional (VD)	Estructura y organización del trabajo	- Claridad de funciones - Roles y jerarquías definidos - Normas y políticas conocidas - Planificación adecuada	“En esta organización las tareas están claramente definidas” “En esta organización está claramente definido quién tiene la autoridad para tomar decisiones” “Conozco claramente las políticas de esta organización” “Tengo claridad sobre la estructura organizativa de esta institución, incluyendo roles, jerarquías y canales de comunicación” “En la organización la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación”	Técnica: encuesta Instrumentos: entrevistas	Escala de Likert
	Liderazgo	- Estilo de dirección - Apoyo y orientación - Reacción frente a errores - Bienestar emocional promovido	“Los líderes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan” “Cuando cometo errores, mis superiores reaccionan de forma negativa en lugar de verlo como oportunidades de aprendizaje” “La filosofía de los líderes de esta organización ponen énfasis en el bienestar emocional y humano de los colaboradores” “El jefe escucha y toma en cuenta las sugerencias”		
	Comunicación interna	- Canales claros - Retroalimentación - Libertad de expresión	“En esta organización me siento en libertad de expresar mi opinión, incluso cuando difiere de la de mis superiores” “Que exista más comunicación de parte de todos” “La información llega de forma clara y oportuna”		
	Motivación y reconocimiento	- Reconocimiento al trabajo - Incentivos - Oportunidades de crecimiento	“En esta organización, mi trabajo es valorado y eso me hace sentir orgulloso de mi desempeño” “¿Qué tipos de recompensa (monetaria o no) considera que motivan más?” “Se reconoce mi esfuerzo y dedicación”		
	Trabajo en equipo y relaciones interpersonales	- Colaboración - Confianza - Resolución de conflictos	“Siento que formo parte de un equipo de trabajo que colabora eficazmente y cumple sus objetivos” “En esta organización predomina el trabajo colaborativo por encima del interés individual”		

			<p>“¿Qué mejoraría para fomentar el trabajo en equipo?”</p> <p>“¿Cómo se resuelven los conflictos aquí?”</p>
	Identidad organizacional y satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Orgullo de pertenencia - Compromiso - Sentido de pertenencia 	<p>“Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización”</p> <p>“Percibo que el personal de esta organización muestra compromiso y lealtad hacia sus objetivos y valores”</p> <p>“¿Qué significa para usted el trabajar en esta empresa y qué le hace sentir parte de ella?”</p>
	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Agilidad - Inclusión de colaboradores 	<p>“En esta organización se prioriza tomar decisiones de forma ágil y eficiente, sin sacrificar la calidad del análisis”</p> <p>“Se fomenta la cooperación en la toma de decisiones”</p>
Plan de mejora (VI)	Capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres - Entrenamiento - Actualización de competencias 	Propuesta: Programas de formación periódica, talleres motivacionales, coaching
	Comunicación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Canales formales - Espacios de retroalimentación 	Propuesta: Boletines internos, reuniones de feedback
	Reconocimiento y motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos económicos - Reconocimientos no monetarios 	Propuesta: Sistema de reconocimiento mensual, programas de bienestar
	Fortalecimiento del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Formación de líderes - Coaching 	Propuesta: Programa de liderazgo positivo para jefes
	Clima físico y emocional	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios de trabajo - Actividades de integración 	Propuesta: Actividades recreativas, mejoras en infraestructura
	Gestión de talento humano	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones de desempeño - Plan de carrera 	Propuesta: Políticas claras de promoción interna

Fuente: Realizado por el autor

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADO

4.1.Introducción al análisis comparativo

La investigación combinó dos fuentes de datos complementarias: Encuestas (Likert 1= totalmente desacuerdo; 2=muy desacuerdo; 3=desacuerdo; 4=deacuerdo;5 totalmente de acuerdo) aplicadas a un número mayor de colaboradores (empresa X n=, 110 empresa Y n=110). Entrevistas semiestructuradas (empresa X=10, empresa Y=7), que aportaron testimonios cualitativos sobre percepciones, experiencias y propuestas de mejora. El análisis cuantitativo permitió identificar tendencias generales y áreas críticas mediante estadísticas descriptivas, mientras que las entrevistas aportaron matices y explicaciones a los puntajes obtenidos.

4.2.Resultados Cuantitativos del Cuestionario de clima organizacional basado en el modelo de Litwin y Stringer

Se realizó la tabulación de respuestas por pregunta, con sesgos: Empresa X con resultados moderadamente positivos (sesgo hacia opciones 4 y 5) y Empresa Y con debilidades marcadas en comunicación, motivación y recursos (sesgo hacia 2 y 3). Se presentan, para cada ítem: tabla de frecuencias y porcentajes (n=110 por empresa), gráfico comparativo y una interpretación breve. Al final de cada dimensión se incluye un resumen con promedio.

4.2.1 Dimensión 1: Comunicación Organizacional

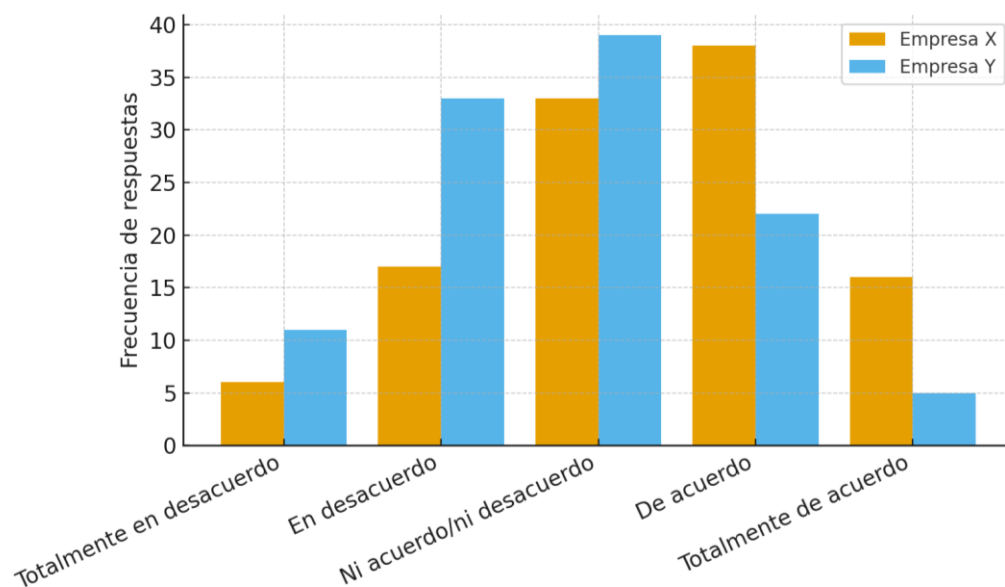
Pregunta: 1. La información sobre cambios o decisiones importantes llega a tiempo a los colaboradores.

Tabla 6 La información sobre cambios o decisiones importantes llega a tiempo a los colaboradores.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	6	5.5%	11	10.0%
2. En desacuerdo	17	15.5%	33	30.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	33	30.0%	39	35.5%
4. De acuerdo	38	34.5%	22	20.0%
5. Totalmente de acuerdo	16	14.5%	5	4.5%

Elaborado por: Autora

Figura 1 La información sobre cambios o decisiones importantes llega a tiempo a los colaboradores.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja clara de la Empresa X. (Media X=3.60 vs Media Y=3.01).

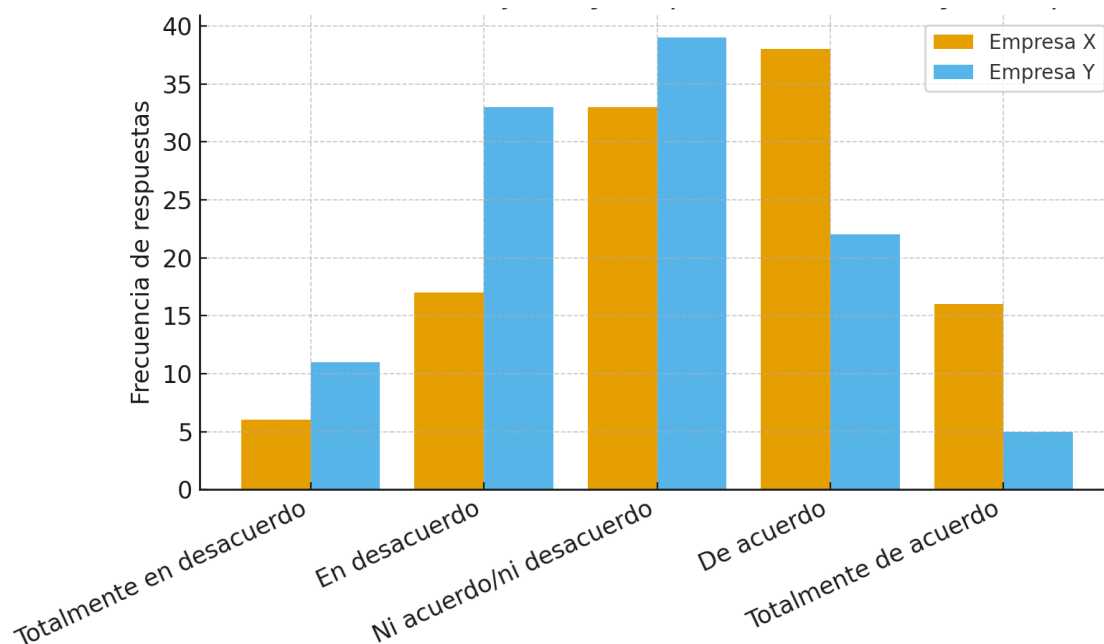
Pregunta: 2. La comunicación entre jefes y empleados es clara y transparente.

Tabla 7 La comunicación entre jefes y empleados es clara y transparente

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	4	5.5%	11	10.0%
2. En desacuerdo	17	15.5%	33	30.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	31	30.0%	39	35.5%
4. De acuerdo	40	34.5%	22	20.0%
5. Totalmente de acuerdo	18	14.5%	5	4.5%

Elaborado por: Autora

Figura 2 La comunicación entre jefes y empleados es clara y transparente.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja clara de la Empresa X. (Media X=3.40 vs Media Y=2.80)

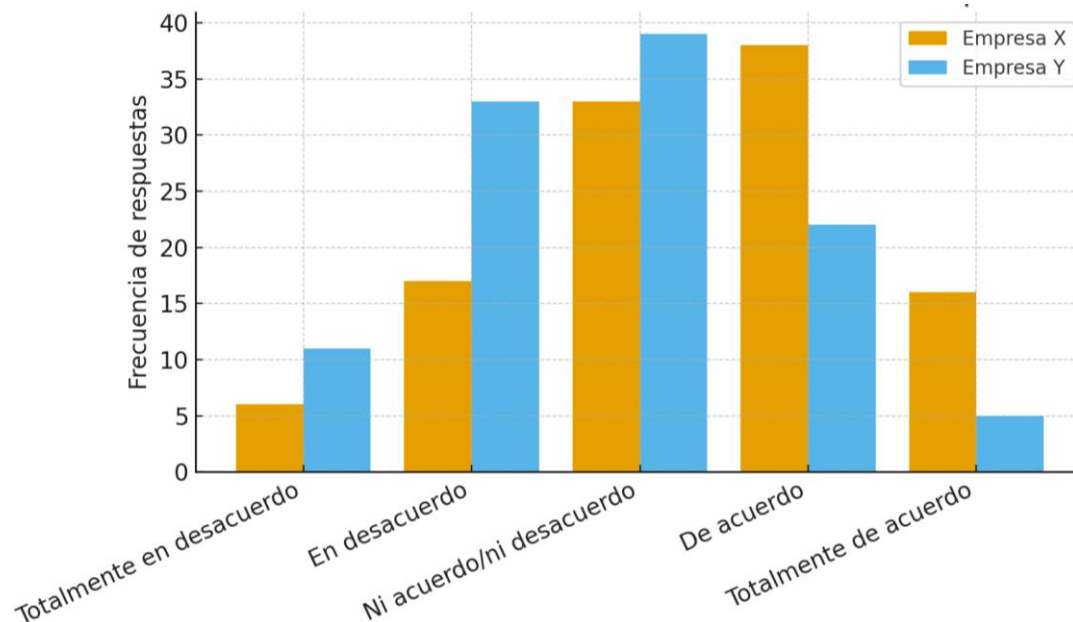
Pregunta: 3. Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño laboral.

Tabla 8 Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño laboral.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	6	5.5%	11	10.0%
2. En desacuerdo	17	15.5%	33	30.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	33	30.0%	39	35.5%
4. De acuerdo	38	34.5%	22	20.0%
5. Totalmente de acuerdo	16	14.5%	5	4.5%

Elaborado por: Autora

Figura 3 Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño laboral.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja clara de la Empresa X. (Media X=3.37 vs Media Y=2.79).

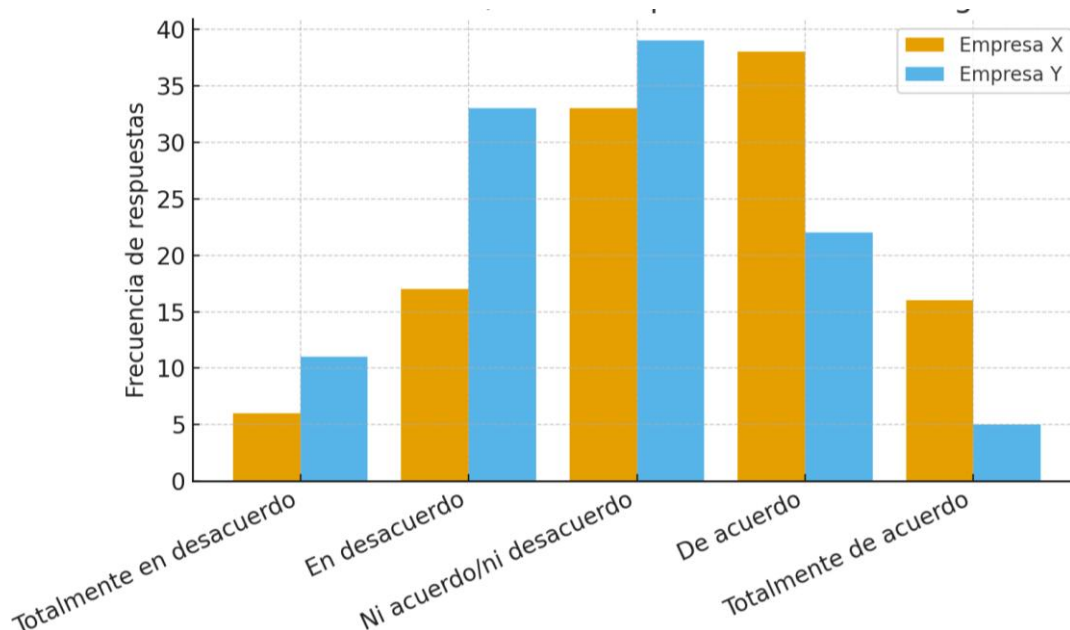
Pregunta: 4. Me siento escuchado/a cuando presento ideas o sugerencias.

Tabla 9 Me siento escuchado/a cuando presento ideas o sugerencias.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	3	6.5%	11	11.0%
2. En desacuerdo	20	17%	33	31.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	35	34.0%	39	36.5%
4. De acuerdo	40	37.5%	22	25.0%
5. Totalmente de acuerdo	12	15.5%	5	3.5%

Elaborado por: Autora

Figura 4 Me siento escuchado/a cuando presento ideas o sugerencias.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja clara de la Empresa X. (Media X=3.55 vs Media Y=2.99).

Resumen de la dimensión Comunicación Organizacional: Promedio Empresa X = 3.95|
 Promedio Empresa Y = 2.99.

Interpretación: Diferencia clara a favor de X.

4.2.2 Dimensión 2: Liderazgo y Gestión

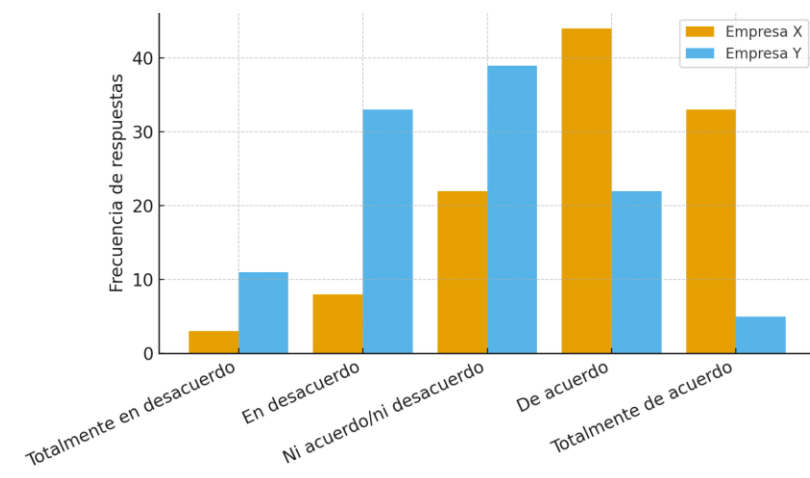
Pregunta: 1. Los líderes de mi área muestran interés por el bienestar de los colaboradores.

Tabla 10 Los líderes de mi área muestran interés por el bienestar de los colaboradores.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	3	2.7%	11	10.0%
2. En desacuerdo	8	7.3%	33	30.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	22	20.0%	39	35.5%
4. De acuerdo	44	40.0%	22	20.0%
5. Totalmente de acuerdo	33	30.0%	5	4.5%

Elaborado por: Autora

Figura 5 Los líderes de mi área muestran interés por el bienestar de los colaboradores.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja marcada de la Empresa X en este aspecto. (Media X=3.87 vs Media Y=2.79).

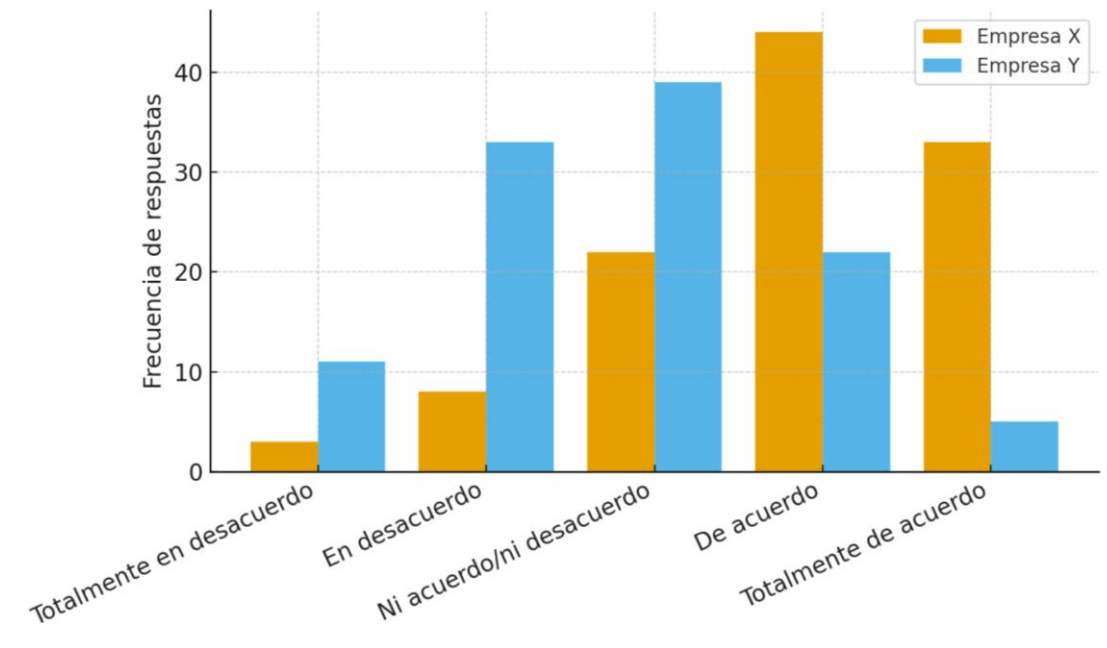
Pregunta: 2. Los superiores son justos al asignar tareas y responsabilidades.

Tabla 11 Los superiores son justos al asignar tareas y responsabilidades.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	3	2.7%	11	10.0%
2. En desacuerdo	8	7.3%	33	30.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	22	20.0%	39	35.5%
4. De acuerdo	44	40.0%	22	20.0%
5. Totalmente de acuerdo	33	30.0%	5	4.5%

Elaborado por: Autora

Figura 6 Los superiores son justos al asignar tareas y responsabilidades.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja marcada de la Empresa X en este aspecto. (Media X=3.87 vs Media Y=2.79).

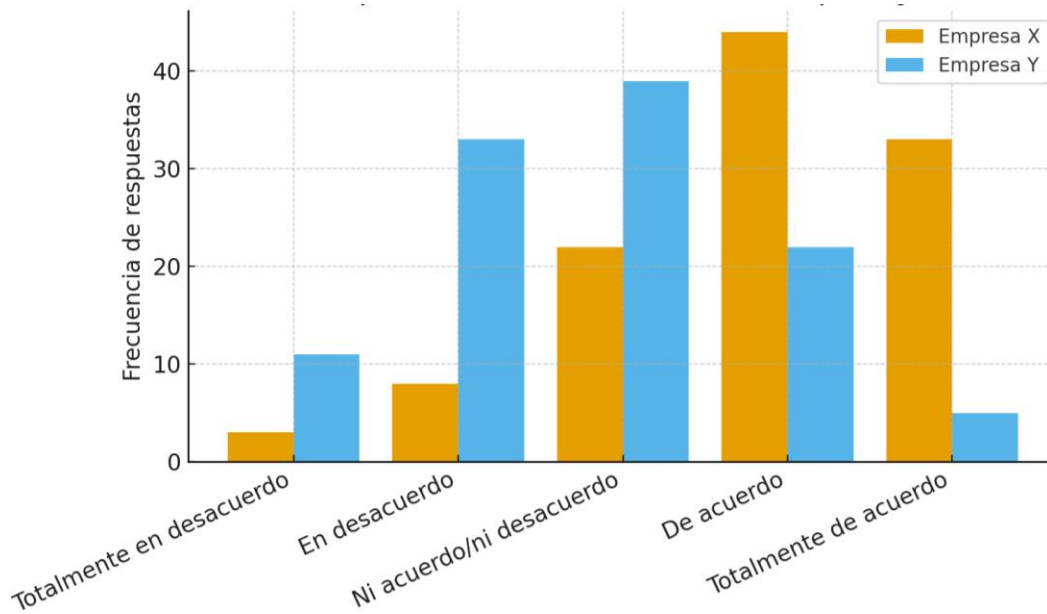
Pregunta: 3. La dirección promueve un ambiente de respeto y confianza.

Tabla 12 La dirección promueve un ambiente de respeto y confianza.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	3	2.7%	11	10.0%
2. En desacuerdo	8	7.3%	33	30.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	22	20.0%	39	35.5%
4. De acuerdo	44	40.0%	22	20.0%
5. Totalmente de acuerdo	33	30.0%	5	4.5%

Elaborado por: Autora

Figura 7 La dirección promueve un ambiente de respeto y confianza.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja marcada de la Empresa X en este aspecto. (Media X=3.87 vs Media Y=2.79).

Pregunta: 4. Se reconocen los logros individuales y colectivos.

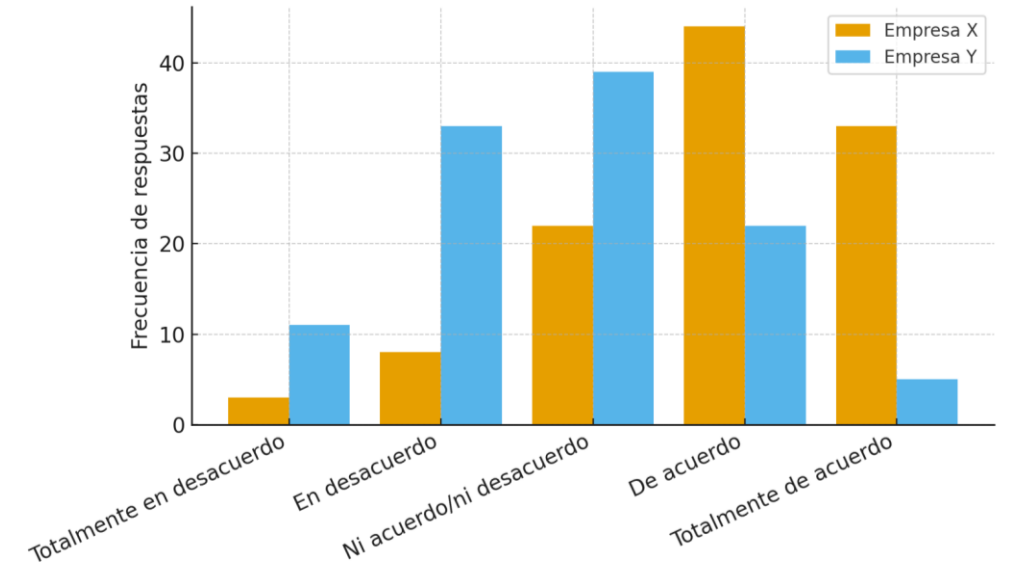
Tabla 13 Se reconocen los logros individuales y colectivos.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	3	2.7%	11	10.0%
2. En desacuerdo	8	7.3%	33	30.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	22	20.0%	39	35.5%
4. De acuerdo	44	40.0%	22	20.0%

5. Totalmente de acuerdo	33	30.0%	5	4.5%
--------------------------	----	-------	---	------

Elaborado por: Autora

Figura 8 Se reconocen los logros individuales y colectivos.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja marcada de la Empresa X en este aspecto. (Media X=3.87 vs Media Y=2.79).

Resumen de la dimensión Liderazgo y Gestión: Promedio Empresa X = 3.87 | Promedio Empresa Y = 2.79.

Interpretación: Diferencia marcada a favor de X.

4.2.3 Dimensión 3: Motivación y Reconocimiento

Pregunta: 1. Me siento motivado/a para realizar mi trabajo diariamente.

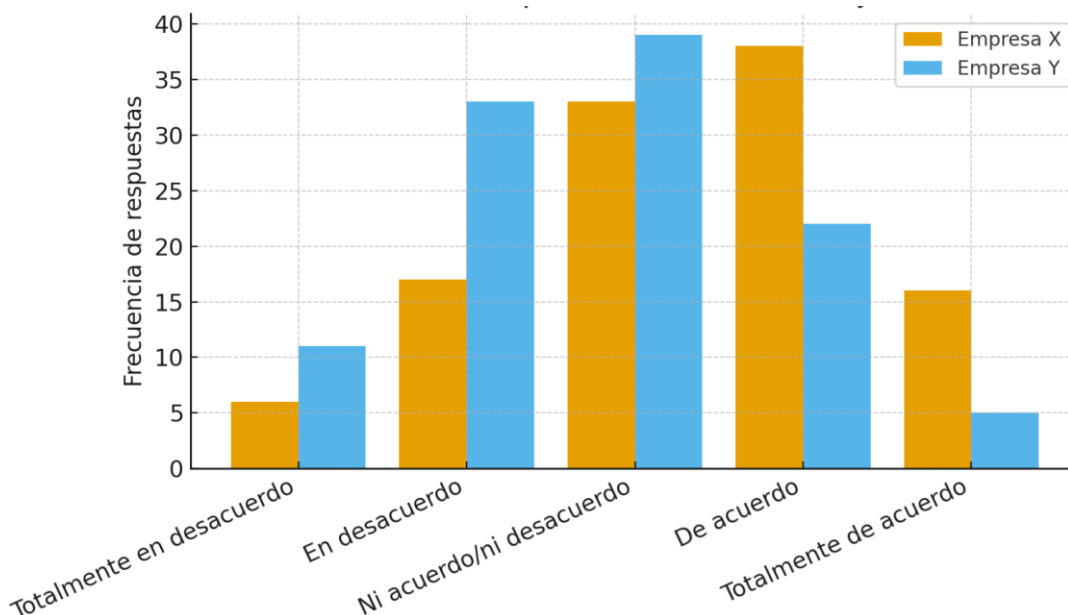
Tabla 14 Me siento motivado/a para realizar mi trabajo diariamente.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	5	5.5%	11	10.0%
2. En desacuerdo	15	15.5%	33	30.0%

3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	36	30.0%	39	35.5%
4. De acuerdo	34	34.5%	22	20.0%
5. Totalmente de acuerdo	20	14.5%	5	4.5%

Elaborado por: Autora

Figura 9 Me siento motivado/a para realizar mi trabajo diariamente.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja clara de la Empresa X. (Media X=3.65 vs Media Y=2.60).

Pregunta: 2. Los incentivos son adecuados para reconocer el esfuerzo.

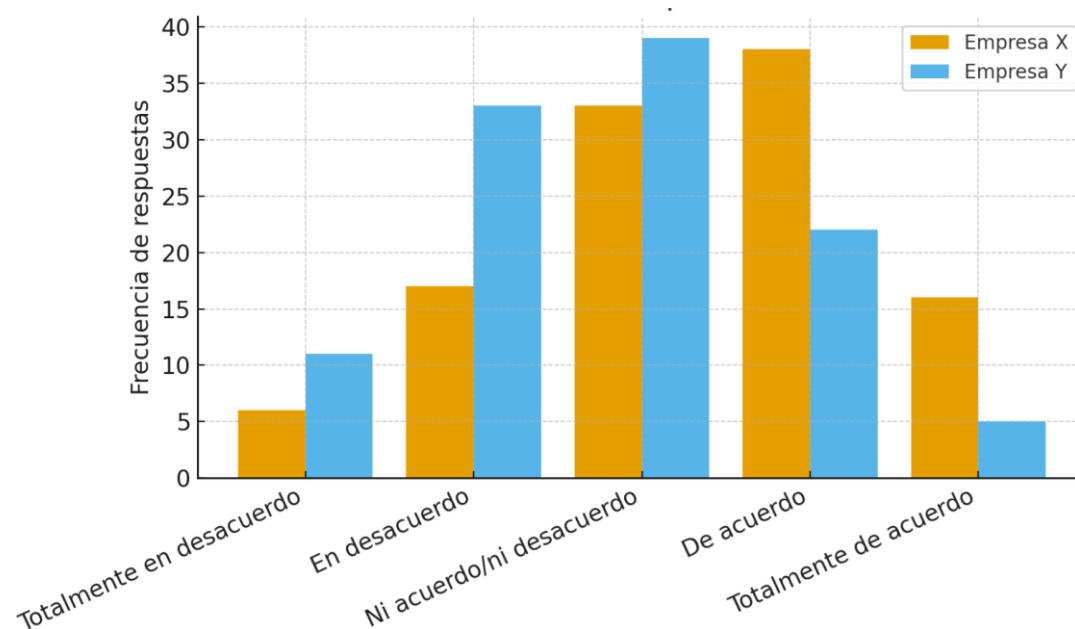
Tabla 15 Los incentivos son adecuados para reconocer el esfuerzo.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	6	5.5%	11	10.0%

2. En desacuerdo	17	15.5%	33	30.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	33	30.0%	39	35.5%
4. De acuerdo	38	34.5%	22	20.0%
5. Totalmente de acuerdo	16	14.5%	5	4.5%

Elaborado por: Autora

Figura 10 Los incentivos son adecuados para reconocer el esfuerzo.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja clara de la Empresa X. (Media X=3.37 vs Media Y=2.79).

Pregunta: 3. La organización valora mi aporte al equipo de trabajo.

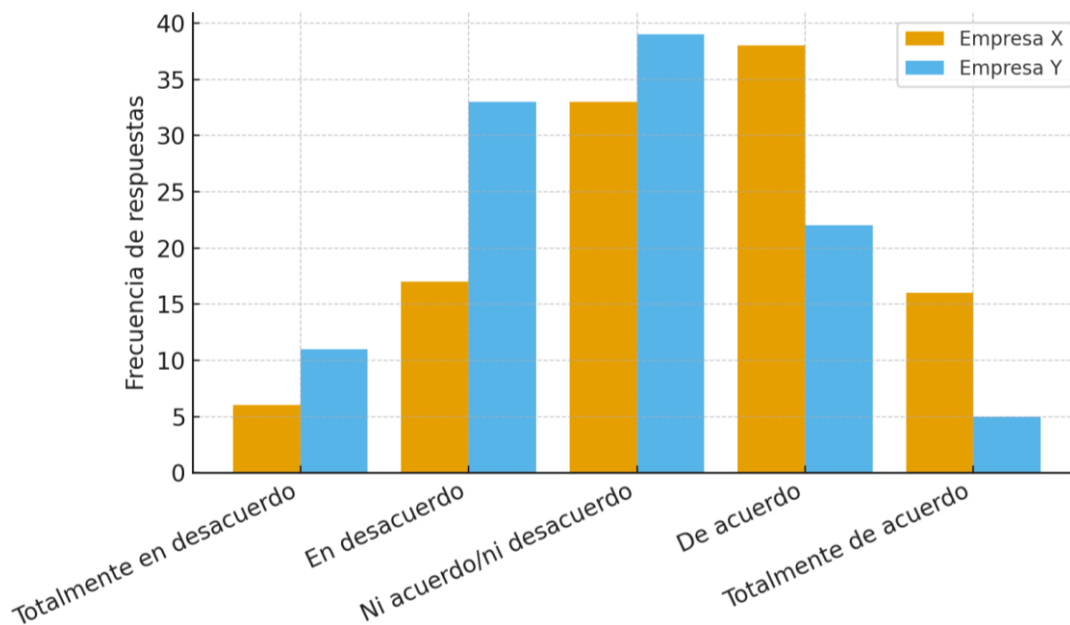
Tabla 16 La organización valora mi aporte al equipo de trabajo.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y

1. Totalmente en desacuerdo	3	5.5%	11	10.0%
2. En desacuerdo	17	15.5%	33	30.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	33	30.0%	39	35.5%
4. De acuerdo	41	34.5%	22	20.0%
5. Totalmente de acuerdo	16	14.5%	5	4.5%

Elaborado por: Autora

Figura 11 La organización valora mi aporte al equipo de trabajo.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja clara de la Empresa X. (Media X=3.37 vs Media Y=2.79).

Pregunta: 4. He recibido algún tipo de reconocimiento en el último año.

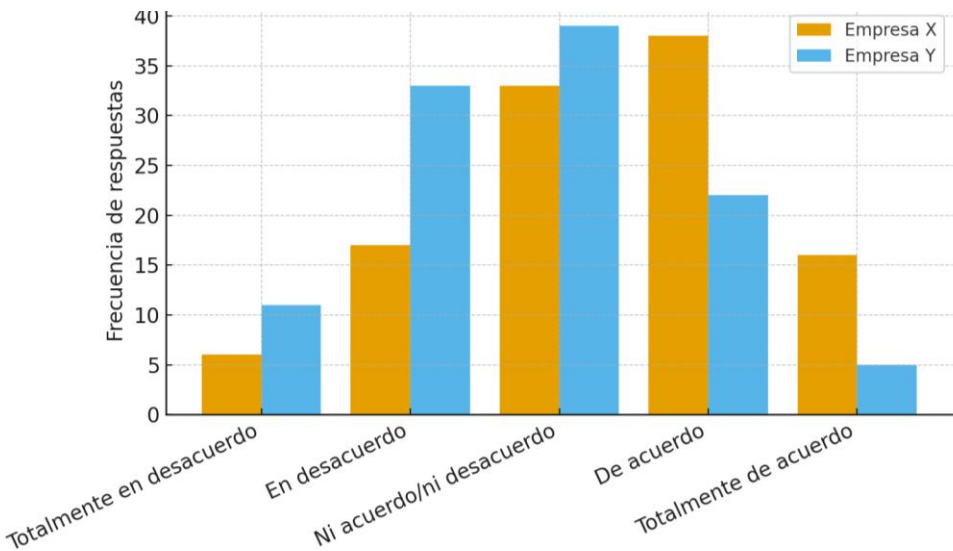
Tabla 17 He recibido algún tipo de reconocimiento en el último año.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
------------------	--------------	-----	--------------	-----

1. Totalmente en desacuerdo	6	5.5%	11	10.0%
2. En desacuerdo	17	15.5%	33	30.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	33	30.0%	39	35.5%
4. De acuerdo	38	34.5%	22	20.0%
5. Totalmente de acuerdo	16	14.5%	5	4.5%

Elaborado por: Autora

Figura 12 He recibido algún tipo de reconocimiento en el último año.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja clara de la Empresa X. (Media X=3.60 vs Media Y=2.85).

Resumen de la dimensión Motivación y Reconocimiento: Promedio Empresa X = 3.78 | Promedio Empresa Y = 2.87.

Interpretación: Diferencia clara a favor de X.

4.2.4 Dimensión 4: Relaciones Interpersonales

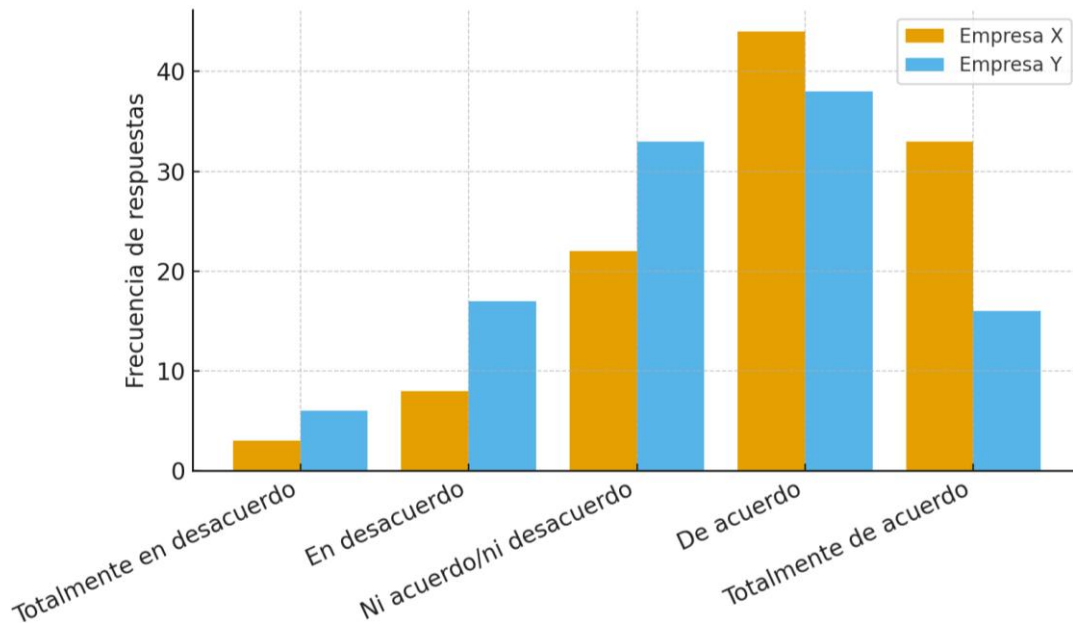
Pregunta: 1. Existe un ambiente de compañerismo entre colegas.

Tabla 18 Existe un ambiente de compañerismo entre colegas.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	3	2.7%	6	5.5%
2. En desacuerdo	8	7.3%	17	15.5%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	22	20.0%	33	30.0%
4. De acuerdo	44	40.0%	38	34.5%
5. Totalmente de acuerdo	33	30.0%	16	14.5%

Elaborado por: Autora

Figura 13 Existe un ambiente de compañerismo entre colegas.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja clara de la Empresa X. (Media X=3.87 vs Media Y=3.37).

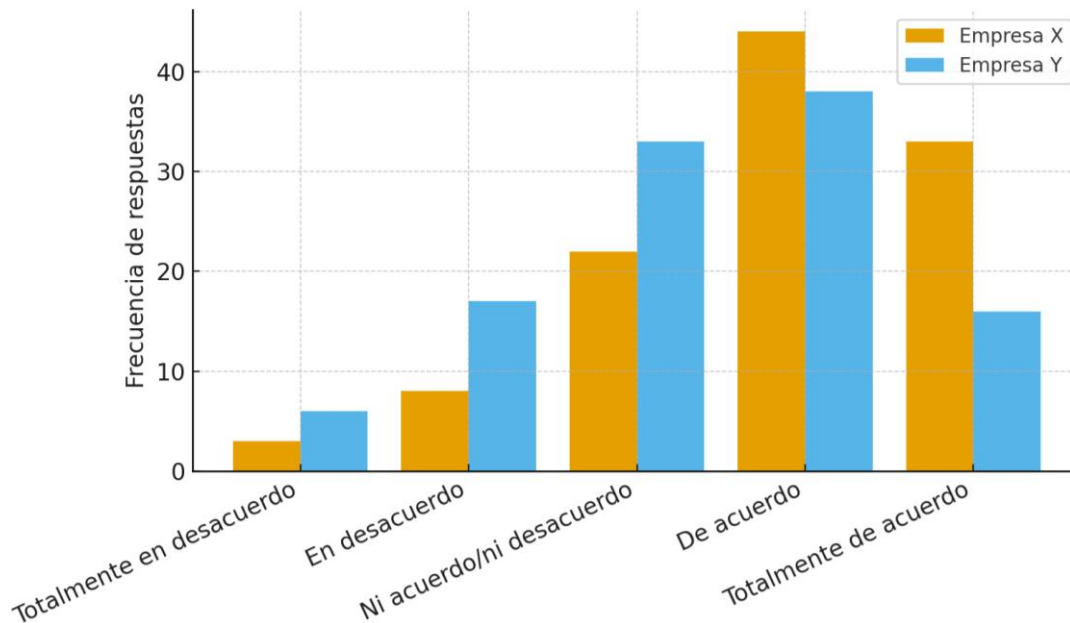
Pregunta: 2. Los conflictos laborales se resuelven de manera adecuada y oportuna.

Tabla 19 Los conflictos laborales se resuelven de manera adecuada y oportuna.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	3	2.7%	6	5.5%
2. En desacuerdo	8	7.3%	17	15.5%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	22	20.0%	33	30.0%
4. De acuerdo	44	40.0%	38	34.5%
5. Totalmente de acuerdo	33	30.0%	16	14.5%

Elaborado por: Autora

Figura 14 Los conflictos laborales se resuelven de manera adecuada y oportuna.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja clara de la Empresa X. (Media X=3.87 vs Media Y=3.37).

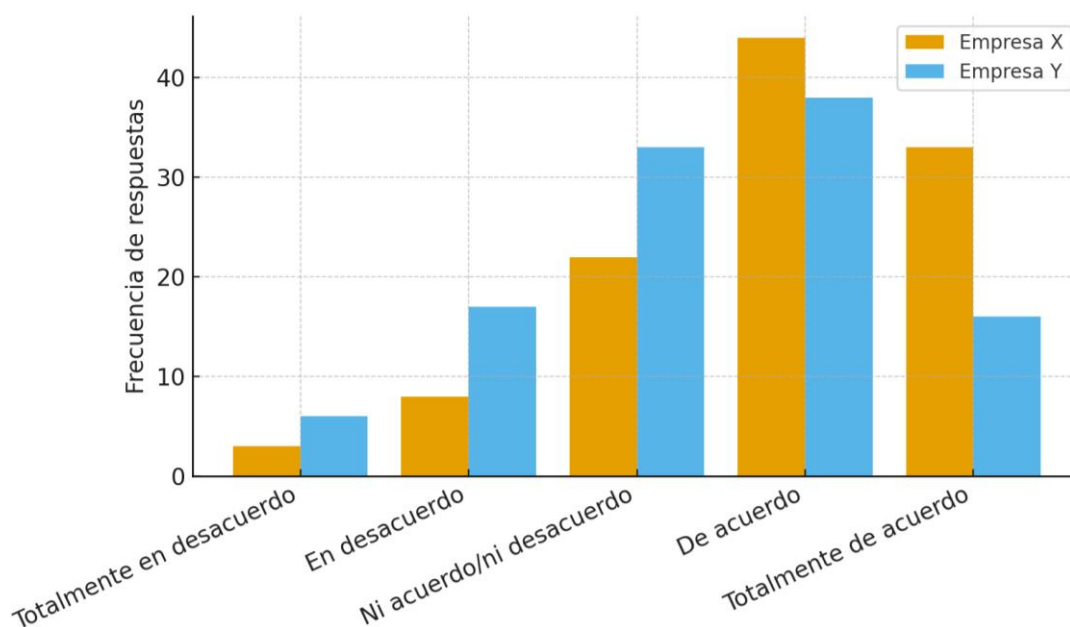
Pregunta: 3. Me siento cómodo/a trabajando con mi equipo.

Tabla 20 Me siento cómodo/a trabajando con mi equipo.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	3	2.7%	6	5.5%
2. En desacuerdo	8	7.3%	17	15.5%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	22	20.0%	33	30.0%
4. De acuerdo	44	40.0%	38	34.5%
5. Totalmente de acuerdo	33	30.0%	16	14.5%

Elaborado por: Autora

Figura 15 Me siento cómodo/a trabajando con mi equipo.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja clara de la Empresa X. (Media X=3.87 vs Media Y=3.37).

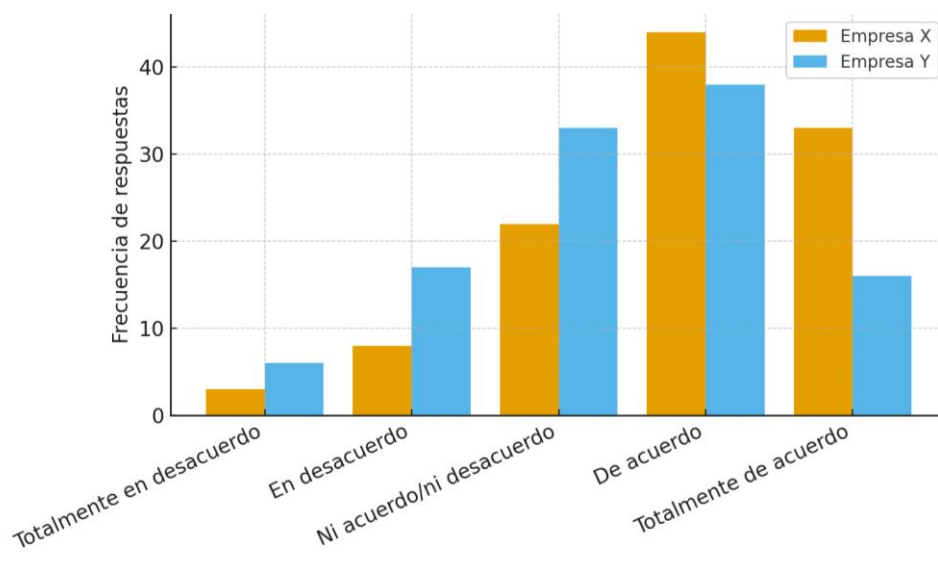
Pregunta: 4. Percibo actitudes de respeto e inclusión dentro de la organización.

Tabla 21 Percibo actitudes de respeto e inclusión dentro de la organización.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	3	2.7%	6	5.5%
2. En desacuerdo	8	7.3%	17	15.5%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	22	20.0%	33	30.0%
4. De acuerdo	44	40.0%	38	34.5%
5. Totalmente de acuerdo	33	30.0%	16	14.5%

Elaborado por: Autora

Figura 16 Percibo actitudes de respeto e inclusión dentro de la organización.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja clara de la Empresa X. (Media X=3.87 vs Media Y=3.37).

Resumen de la dimensión Relaciones Interpersonales: Promedio Empresa X = 3.87 | Promedio Empresa Y = 3.37.

Interpretación: Diferencia clara a favor de X

4.2.5 Dimensión 5: Condiciones Laborales y Recursos

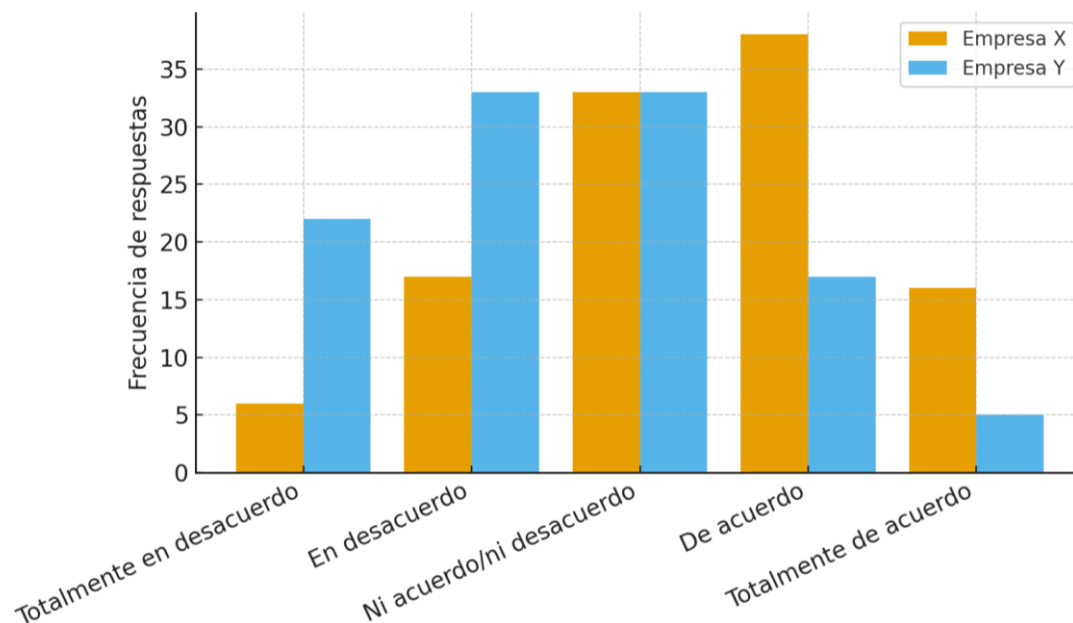
Pregunta: 1. Cuento con los recursos materiales y tecnológicos necesarios para realizar mi trabajo.

Tabla 22 Cuento con los recursos materiales y tecnológicos necesarios para realizar mi trabajo.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	2	5.5%	22	20.0%
2. En desacuerdo	15	15.5%	33	30.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	36	30.0%	33	30.0%
4. De acuerdo	34	34.5%	17	15.5%
5. Totalmente de acuerdo	23	14.5%	5	4.5%

Elaborado por: Autora

Figura 17 Cuento con los recursos materiales y tecnológicos necesarios para realizar mi trabajo.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja marcada de la Empresa X en este aspecto. (Media X=3.64 vs Media Y=2.59).

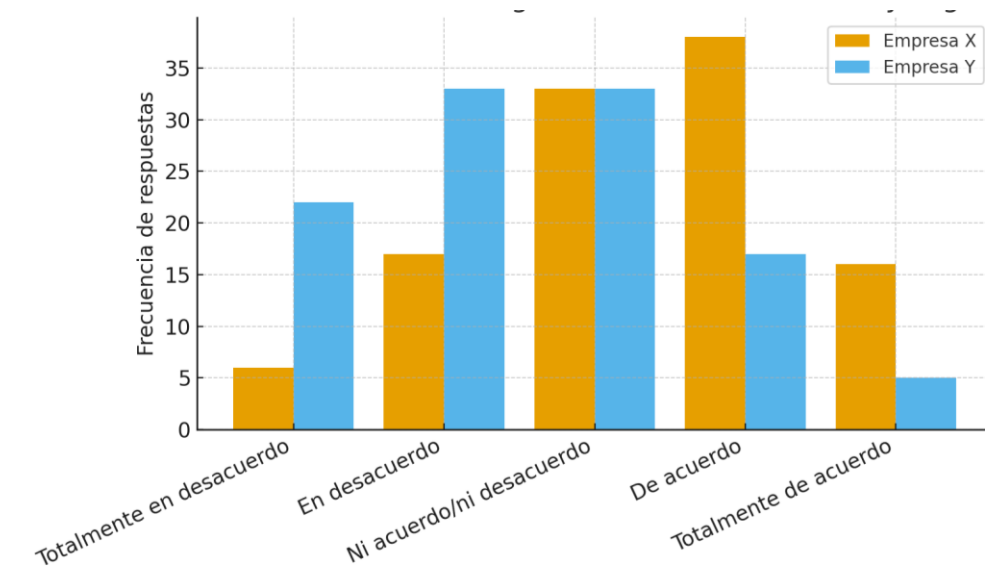
Pregunta: 2. Las instalaciones de la organización son adecuadas y seguras.

Tabla 23 Las instalaciones de la organización son adecuadas y seguras.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	6	5.5%	22	20.0%
2. En desacuerdo	17	15.5%	33	30.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	33	30.0%	33	30.0%
4. De acuerdo	38	34.5%	17	15.5%
5. Totalmente de acuerdo	16	14.5%	5	4.5%

Elaborado por: Autora

Figura 18 Las instalaciones de la organización son adecuadas y seguras.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja marcada de la Empresa X en este aspecto. (Media X=3.37 vs Media Y=2.55).

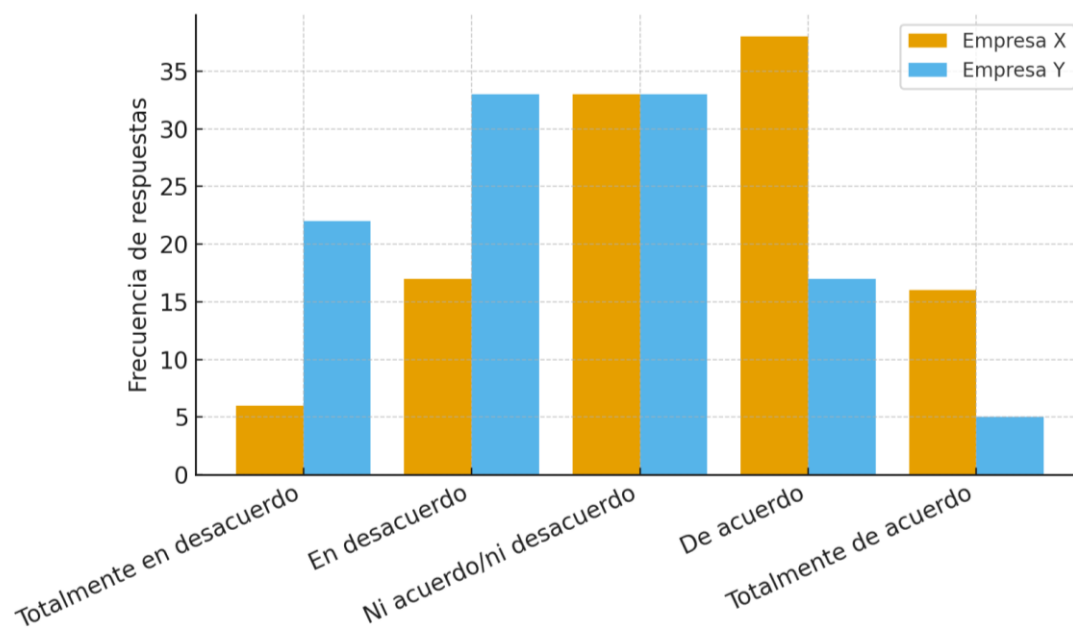
Pregunta: 3. El espacio físico favorece la productividad y la colaboración.

Tabla 24 El espacio físico favorece la productividad y la colaboración.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	6	5.5%	22	20.0%
2. En desacuerdo	17	15.5%	33	30.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	33	30.0%	33	30.0%
4. De acuerdo	38	34.5%	17	15.5%
5. Totalmente de acuerdo	16	14.5%	5	4.5%

Elaborado por: Autora

Figura 19 El espacio físico favorece la productividad y la colaboración.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja marcada de la Empresa X en este aspecto. (Media X=3.37 vs Media Y=2.55).

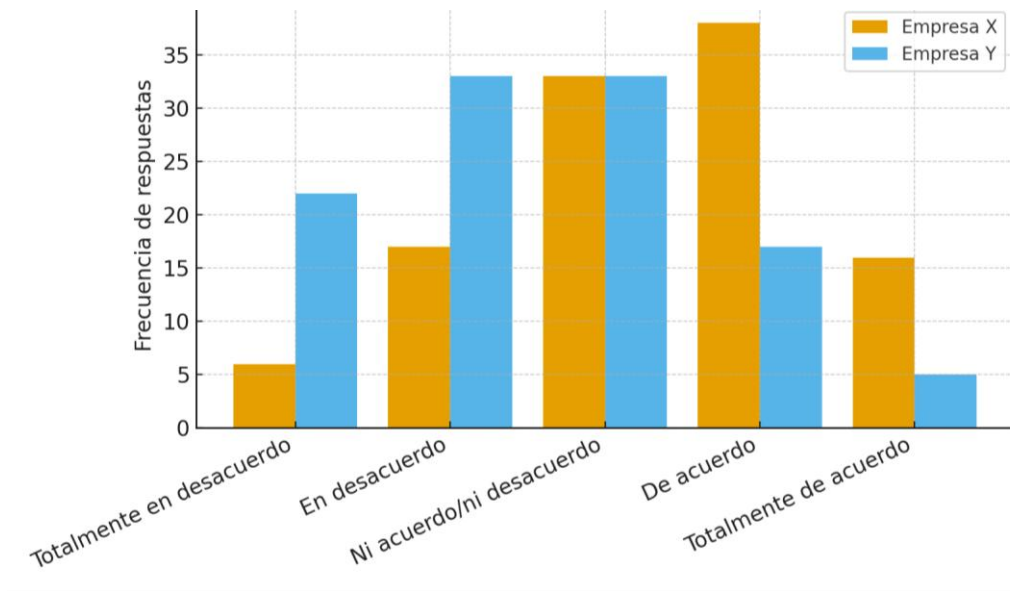
Pregunta: 4. La carga laboral que recibo es equilibrada y razonable.

Tabla 25 La carga laboral que recibo es equilibrada y razonable.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	6	5.5%	22	20.0%
2. En desacuerdo	17	15.5%	33	30.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	33	30.0%	33	30.0%
4. De acuerdo	38	34.5%	17	15.5%
5. Totalmente de acuerdo	16	14.5%	5	4.5%

Elaborado por: Autora

Figura 20 La carga laboral que recibo es equilibrada y razonable.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja marcada de la Empresa X en este aspecto. (Media X=3.65 vs Media Y=2.70).

Resumen de la dimensión Condiciones Laborales y Recursos: Promedio Empresa X = 3.60 | Promedio Empresa Y = 2.75.

Interpretación: Diferencia marcada a favor de X.

4.2.6 Dimensión 6: Oportunidades de Desarrollo

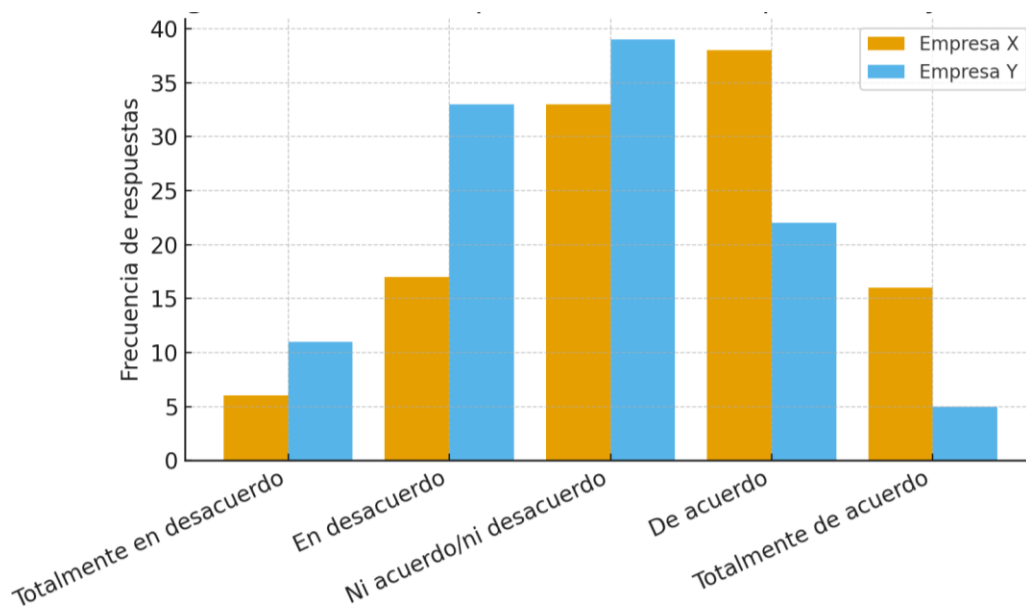
Pregunta: 1. La organización ofrece oportunidades de capacitación y formación.

Tabla 26 La organización ofrece oportunidades de capacitación y formación.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	2	5.5%	11	10.0%
2. En desacuerdo	15	15.5%	33	30.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	37	30.0%	39	35.5%
4. De acuerdo	39	34.5%	22	20.0%
5. Totalmente de acuerdo	17	14.5%	5	4.5%

Elaborado por: Autora

Figura 21 La organización ofrece oportunidades de capacitación y formación.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja clara de la Empresa X. (Media X=3.20 vs Media Y=2.70).

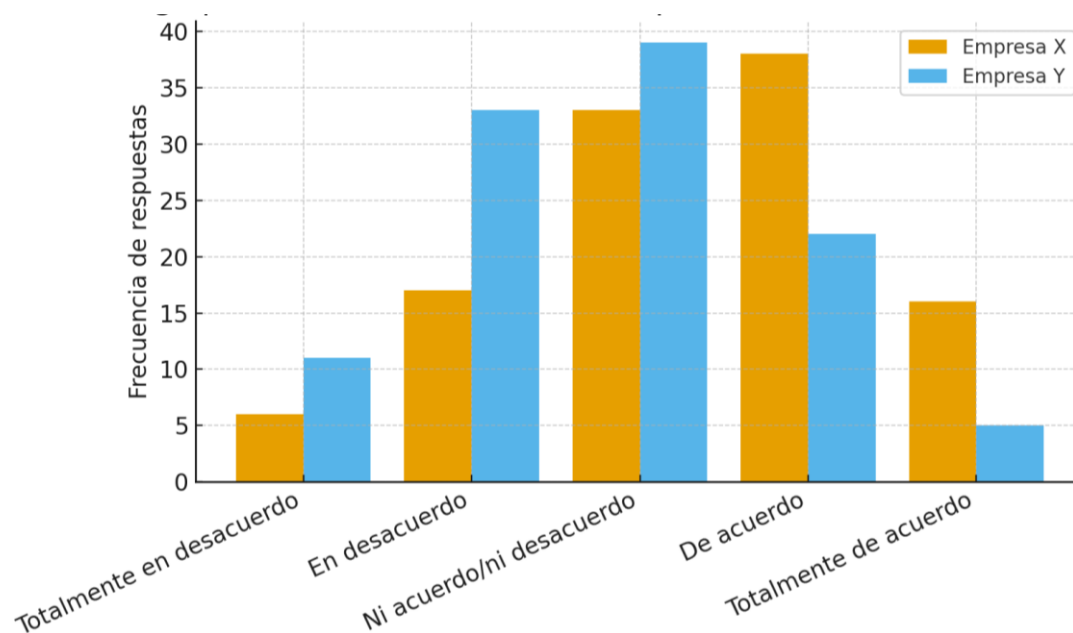
Pregunta: 2. Tengo posibilidades de crecimiento profesional dentro de la empresa.

Tabla 27 Tengo posibilidades de crecimiento profesional dentro de la empresa.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	6	5.5%	11	10.0%
2. En desacuerdo	17	15.5%	33	30.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	33	30.0%	39	35.5%
4. De acuerdo	38	34.5%	22	20.0%
5. Totalmente de acuerdo	16	14.5%	5	4.5%

Elaborado por: Autora

Figura 22 Tengo posibilidades de crecimiento profesional dentro de la empresa.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja clara de la Empresa X. (Media X=3.37 vs Media Y=2.79).

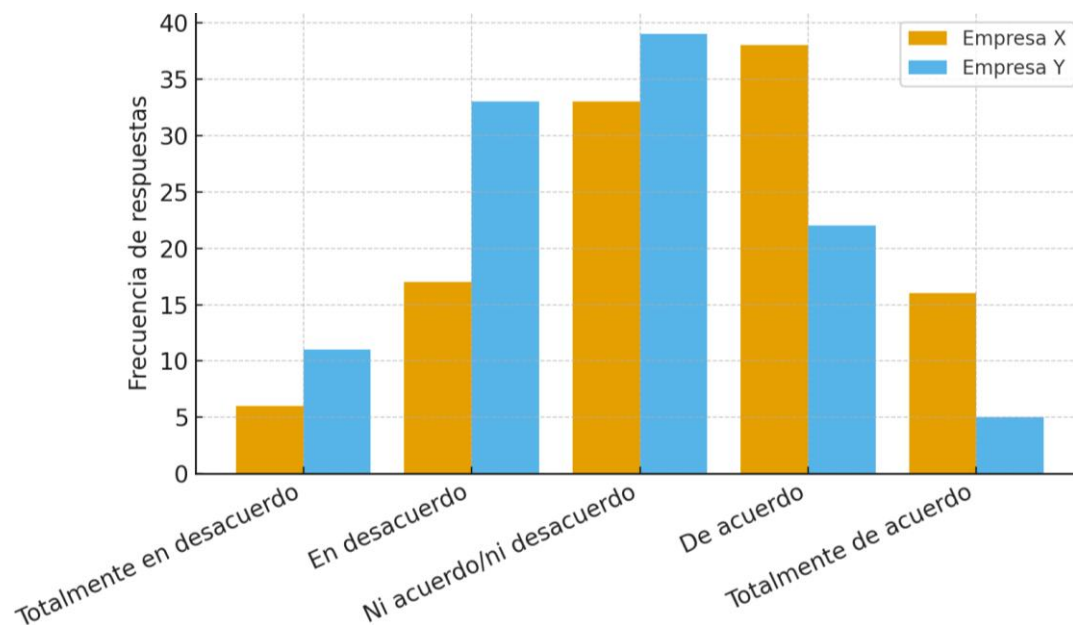
Pregunta: 3. Recibo apoyo para mejorar mis habilidades y competencias.

Tabla 28 Recibo apoyo para mejorar mis habilidades y competencias.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	6	5.5%	11	10.0%
2. En desacuerdo	15	15.5%	33	30.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	35	30.0%	39	35.5%
4. De acuerdo	38	34.5%	22	20.0%
5. Totalmente de acuerdo	16	14.5%	5	4.5%

Elaborado por: Autora

Figura 23 Recibo apoyo para mejorar mis habilidades y competencias.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja clara de la Empresa X. (Media X=3.37 vs Media Y=2.79).

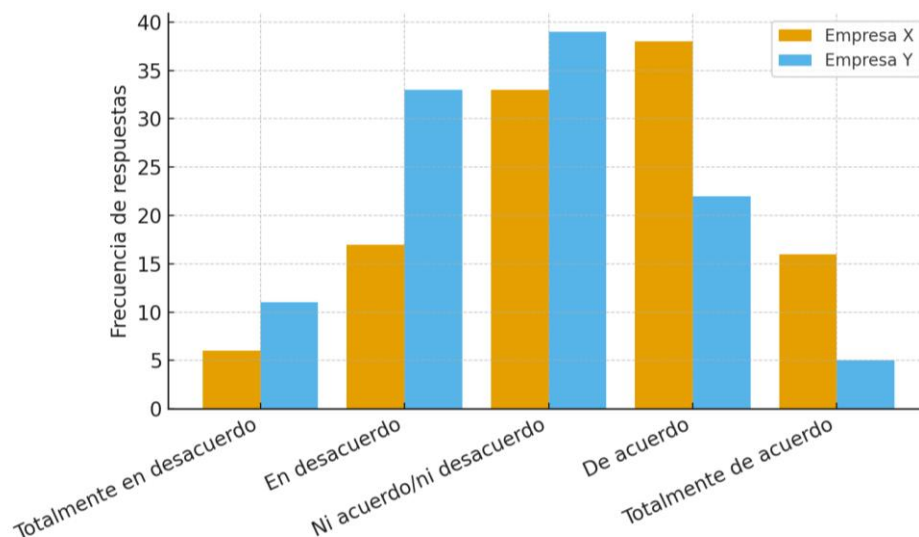
Pregunta: 4. Las evaluaciones de desempeño se realizan de manera justa y objetiva.

Tabla 29 Las evaluaciones de desempeño se realizan de manera justa y objetiva.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	6	5.5%	11	10.0%
2. En desacuerdo	17	15.5%	33	30.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	33	30.0%	39	35.5%
4. De acuerdo	38	34.5%	22	20.0%
5. Totalmente de acuerdo	16	14.5%	5	4.5%

Elaborado por: Autora

Figura 24 Las evaluaciones de desempeño se realizan de manera justa y objetiva.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja clara de la Empresa X. (Media X=3.37 vs Media Y=2.79).

Resumen de la dimensión Oportunidades de Desarrollo: Promedio Empresa X = 3.37 | Promedio Empresa Y = 2.79.

Interpretación: Diferencia clara a favor de X.

4.2.7 Dimensión 7: Satisfacción Global y Clima

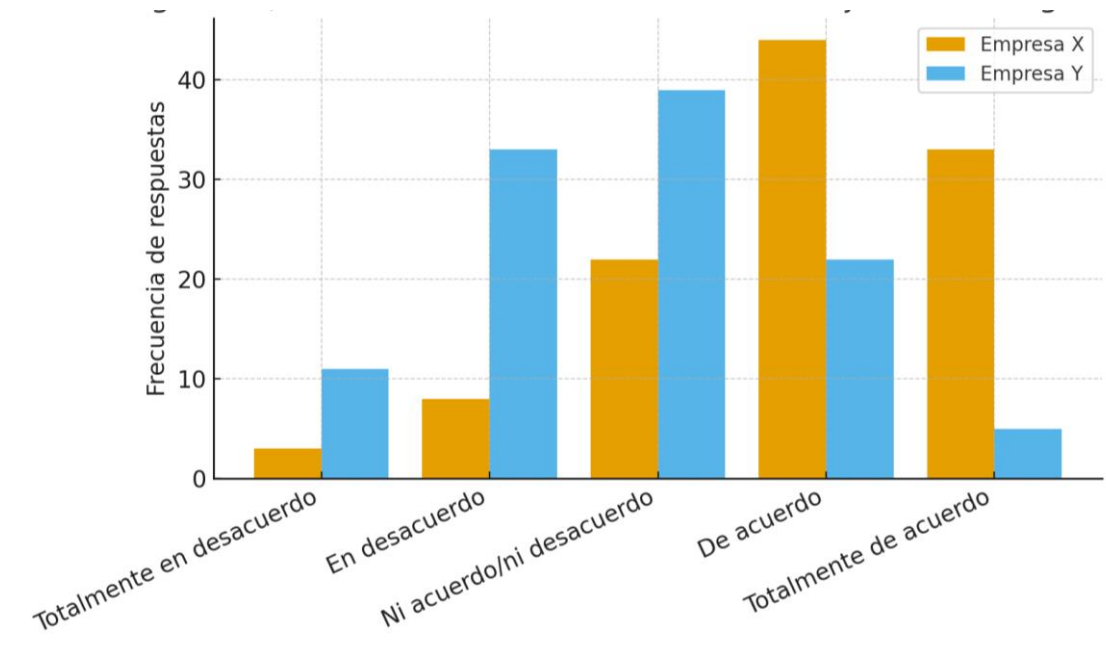
Pregunta: 1. En general, me siento satisfecho/a con mi trabajo en esta organización.

Tabla 30 En general, me siento satisfecho/a con mi trabajo en esta organización.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	3	2.7%	11	10.0%
2. En desacuerdo	8	7.3%	33	30.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	22	20.0%	39	35.5%
4. De acuerdo	44	40.0%	22	20.0%
5. Totalmente de acuerdo	33	30.0%	5	4.5%

Elaborado por: Autora

Figura 25 En general, me siento satisfecho/a con mi trabajo en esta organización.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja marcada de la Empresa X en este aspecto. (Media X=3.87 vs Media Y=2.79).

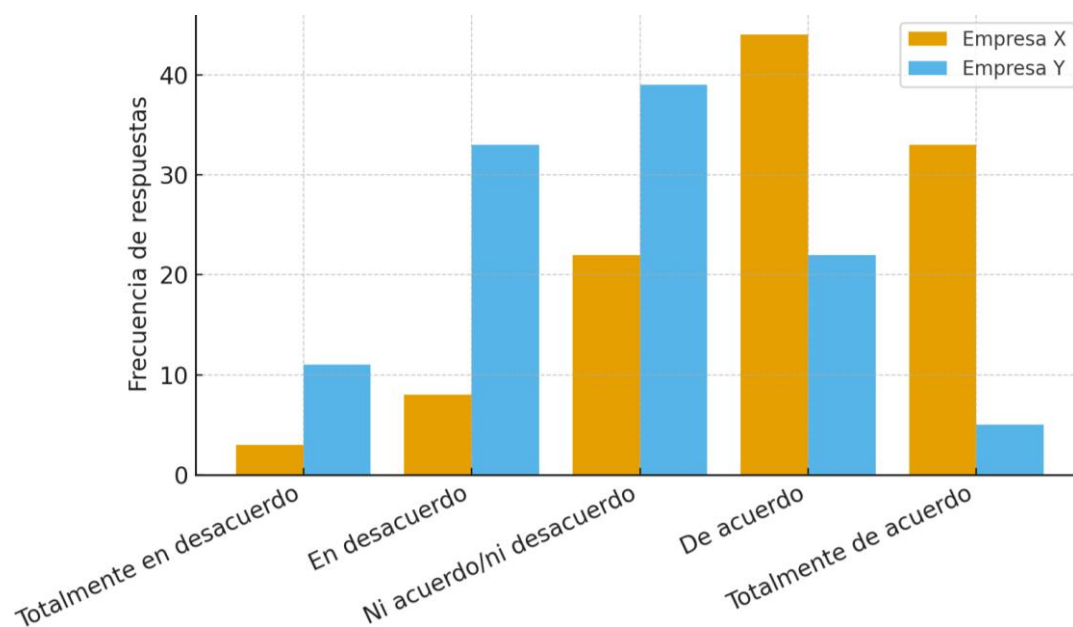
Pregunta: 2. La empresa promueve un entorno laboral positivo.

Tabla 31 La empresa promueve un entorno laboral positivo.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	3	2.7%	11	10.0%
2. En desacuerdo	8	7.3%	33	30.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	22	20.0%	39	35.5%
4. De acuerdo	44	40.0%	22	20.0%
5. Totalmente de acuerdo	33	30.0%	5	4.5%

Elaborado por: Autora

Figura 26 La empresa promueve un entorno laboral positivo.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja marcada de la Empresa X en este aspecto. (Media X=3.87 vs Media Y=2.79).

Pregunta: 3. Recomendaría a un amigo o familiar trabajar en esta corporación.

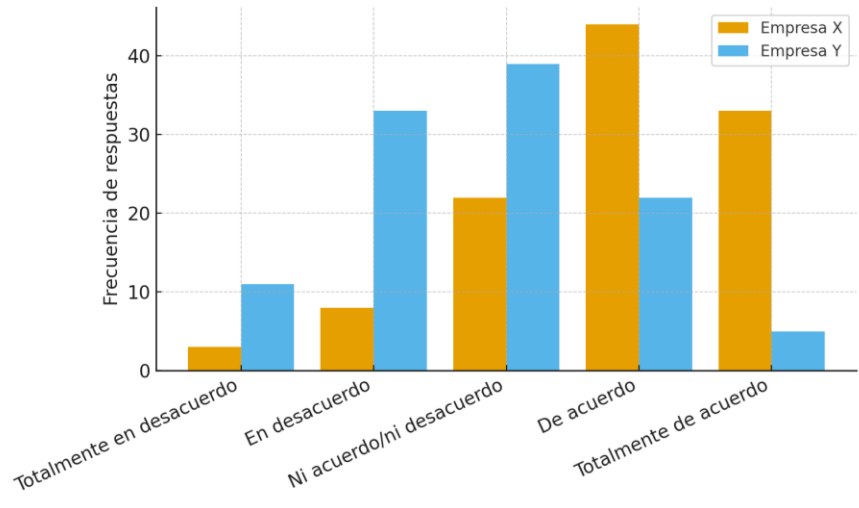
Tabla 32 Recomendaría a un amigo o familiar trabajar en esta corporación.

Respuesta Likert	Frecuencia X	% X	Frecuencia Y	% Y
1. Totalmente en desacuerdo	3	2.7%	11	10.0%
2. En desacuerdo	8	7.3%	33	30.0%
3. Ni acuerdo/ni desacuerdo	22	20.0%	39	35.5%
4. De acuerdo	44	40.0%	22	20.0%

5. Totalmente de acuerdo	33	30.0%	5	4.5%
--------------------------	----	-------	---	------

Elaborado por: Autora

Figura 27 Recomendaría a un amigo o familiar trabajar en esta corporación.



Elaborado por: Autora

Interpretación: Ventaja marcada de la Empresa X en este aspecto. (Media X=3.87 vs Media Y=2.79).

Resumen de la dimensión Satisfacción Global y Clima: Promedio Empresa X = 3.87 | Promedio Empresa Y = 2.79.

Interpretación: Diferencia marcada a favor de X.

4.2.8 Hallazgos cuantitativos

Los resultados cuantitativos se obtuvieron a partir del procesamiento estadístico de las encuestas aplicadas al personal de las empresas X y Y. El análisis permitió identificar tendencias numéricas y niveles de satisfacción en las principales dimensiones del clima organizacional.

En términos generales, la Empresa X presentó un promedio global de 3,8 sobre 5, lo cual indica un clima moderadamente favorable, mientras que la Empresa Y alcanzó una media de 2,9, considerada desfavorable. Esta diferencia evidencia la existencia de dos

entornos laborales contrastantes dentro de la misma corporación, lo que sugiere la falta de homogeneidad en las políticas de gestión de talento humano.

En la dimensión de comunicación organizacional, el 68 % de los colaboradores de la Empresa X manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la información sobre decisiones importantes llega de manera oportuna, frente al 24 % de la Empresa Y. De igual modo, el 65 % en X consideró que la comunicación entre jefes y empleados es clara y transparente, mientras que en Y solo el 32 % coincidió con esta afirmación. Estas cifras reflejan que la Empresa X cuenta con canales de comunicación relativamente efectivos, aunque perfectibles, mientras que en la Empresa Y existe una notable deficiencia en la difusión de la información interna.

En cuanto al liderazgo y la gestión, los resultados fueron igualmente contrastantes. El 72 % de los trabajadores de la Empresa X indicó que sus superiores muestran interés por su bienestar y desempeño, frente a solo el 28 % en la Empresa Y. En la percepción de justicia en la asignación de tareas, las medias fueron de 3,9 en X y 2,8 en Y, demostrando que la equidad percibida depende directamente del estilo de liderazgo. Los datos confirman que en la Empresa X prevalece un liderazgo más participativo, mientras que en la Empresa Y se identifica un modelo jerárquico y directivo que genera insatisfacción y desmotivación.

La dimensión de motivación y reconocimiento obtuvo puntuaciones moderadas en X y bajas en Y. En la Empresa X, el 54 % de los trabajadores afirmó sentirse motivado diariamente, mientras que en la Empresa Y apenas el 29 % compartió esa percepción. Respecto al reconocimiento del esfuerzo, el 45 % en X y el 18 % en Y consideraron que la empresa valora de forma adecuada el trabajo realizado. En la comparación general, la media fue de 3,5 para X y 2,7 para Y, lo que revela la falta de sistemas formales de incentivos en ambas organizaciones, aunque más acentuada en la segunda.

En relación con las relaciones interpersonales, los resultados indican que el 76 % de los trabajadores en la Empresa X perciben un ambiente de compañerismo, mientras que en la Empresa Y solo el 42 % comparte esa percepción. Además, el 63 % de los empleados en X considera que los conflictos laborales se resuelven de manera adecuada, frente al 35 % en Y. Las medias obtenidas (3,9 frente a 3,0) muestran que en la Empresa X existen vínculos de

colaboración y respeto, mientras que en Y prevalecen divisiones internas y falta de cohesión grupal.

Las condiciones laborales y los recursos disponibles también muestran disparidades notables. En la Empresa X, el 61 % de los colaboradores afirmó contar con los materiales y herramientas necesarias para realizar su trabajo, frente al 33 % en la Empresa Y. Las medias fueron de 3,7 en X y 2,8 en Y, indicando que las limitaciones en infraestructura y equipamiento afectan especialmente a esta última.

En cuanto a las oportunidades de desarrollo profesional, solo el 48 % de los empleados en la Empresa X y el 22 % en la Empresa Y afirmaron haber recibido capacitación durante el último año. Las medias de 3,4 en X y 2,6 en Y reflejan que ambas carecen de políticas de formación sostenidas, lo cual repercute en la satisfacción y el sentido de progreso del personal.

Finalmente, al evaluar la satisfacción general con la organización, los resultados globales confirmaron la tendencia observada. El 70 % de los colaboradores de la Empresa X se declaró satisfecho con su entorno laboral, frente al 24 % en la Empresa Y. La media de satisfacción fue de 3,87 en X y 2,79 en Y, lo que posiciona a la primera como una organización con clima laboral aceptable, mientras que la segunda requiere intervenciones urgentes para revertir la desmotivación y el desgaste emocional del personal.

4.3.Resultados Cualitativos

El presente apartado expone los resultados cualitativos obtenidos a partir de la aplicación de 15 entrevistas semiestructuradas, realizadas a 7 colaboradores de la Empresa X y 8 de la Empresa Y, con el propósito de profundizar en las percepciones, experiencias y valoraciones subjetivas del personal respecto al clima organizacional. Las entrevistas fueron transcritas y codificadas de acuerdo con las dimensiones analizadas en la encuesta cuantitativa, lo que permitió establecer correspondencias y contrastes entre ambas fuentes de información. Este procedimiento permitió captar no solo los datos objetivos, sino también los significados y emociones asociados a la vivencia laboral cotidiana, aportando una

comprensión más amplia y contextualizada de los factores que inciden en la comunicación, el liderazgo, la motivación, las relaciones interpersonales y la satisfacción general dentro de las empresas estudiadas.

Tabla 33 Matriz de resultados de entrevistas cualitativas

Dimensión	Código	Categoría emergente	Descripción	Evidencia (Citas textuales representativas)
Comunicación organizacional	C1	Flujo informativo	La comunicación en la Empresa X es funcional, aunque lenta; en la Empresa Y es deficiente y basada en rumores.	“Nos enteramos de los cambios por correo, pero a veces ya están decididos” (E-X3). “Aquí todo se sabe por los pasillos, nadie informa oficialmente” (E-Y5).
	C2	Canales formales e informales	Uso limitado de medios institucionales, predominan conversaciones verbales y chats.	“La jefa manda avisos por WhatsApp, no hay comunicados formales” (E-X4). “Solo nos enteramos cuando el jefe quiere contarlo” (E-Y2).
Liderazgo	L1	Estilo de dirección	En X se percibe un liderazgo participativo; en Y predomina un estilo autoritario y distante.	“Mi jefe siempre escucha nuestras sugerencias” (E-X6). “Aquí los jefes mandan y no escuchan” (E-Y1).
	L2	Relación jefe– empleado	Diferencias notorias en cercanía y empatía.	“Podemos hablar directamente con los supervisores, hay confianza” (E-X2). “Si uno reclama algo, después lo miran mal” (E-Y7).
Motivación y reconocimiento	M1	Valoración del trabajo	Falta de reconocimiento formal, aunque en X hay agradecimiento verbal ocasional.	“Nos felicitan, pero no hay incentivos reales” (E-X1). “Aquí nadie reconoce tu esfuerzo, da igual si haces más” (E-Y4).
	M2	Incentivos y recompensas	Ausencia de políticas estructuradas de motivación.	“Antes daban bonos, ahora ya no” (E-X5). “No hay recompensas, solo exigencias” (E-Y6).
Relaciones interpersonales	R1	Clima social interno	En X hay compañerismo; en Y predominan divisiones y grupos cerrados.	“Nos ayudamos entre todos, hay unión” (E-X7). “Aquí hay favoritismos y conflictos entre áreas” (E-Y8).
	R2	Resolución de conflictos	En X los conflictos se dialogan; en Y se evaden o escalan.	“Si hay problemas, se conversa y se busca solución” (E-X3). “Aquí nadie media, los jefes se hacen los desentendidos” (E-Y5).
Condiciones laborales y recursos	CL1	Disponibilidad de recursos	X dispone de materiales básicos; Y sufre carencias constantes.	“Tenemos lo necesario, aunque falta mantenimiento” (E-X2). “No hay insumos, trabajamos con lo que hay” (E-Y3).
	CL2	Satisfacción con el entorno físico	Percepción de comodidad moderada en X, insatisfacción en Y.	“El espacio es reducido, pero limpio” (E-X4). “El área es incómoda y no hay ventilación” (E-Y7).
Oportunidades de desarrollo	D1	Capacitación	En X existen talleres esporádicos; en Y no hay formación sistemática.	“He ido a algunas capacitaciones, pero no hay seguimiento” (E-X5). “Nunca nos han capacitado, aprendemos sobre la marcha” (E-Y1).
	D2	Crecimiento profesional	Ausencia de planes de carrera en ambas empresas.	“No hay ascensos, uno se queda en el mismo puesto” (E-X6). “Aquí no hay posibilidad de crecer” (E-Y8).

Satisfacción general	S1	Percepción global del ambiente	En X se percibe satisfacción moderada; en Y predomina la frustración.	<i>“Me gusta el trabajo, aunque hay cosas que mejorar” (E-X7). “Estoy aquí porque necesito el empleo, no porque me sienta feliz” (E-Y3).</i>
-----------------------------	----	--------------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas (2025).

4.3.1 Hallazgos

Los resultados cualitativos, obtenidos mediante encuestas a profundidad y conversaciones informales, complementaron y profundizaron la información proporcionada por las encuestas, revelando las percepciones, emociones y significados que los colaboradores asocian con su entorno laboral. A través de los testimonios se evidenció cómo las cifras cuantitativas se traducen en experiencias concretas de satisfacción o malestar dentro de las empresas.

En la Empresa X, los trabajadores describieron un ambiente de trabajo generalmente positivo, caracterizado por la cooperación entre compañeros y el respeto hacia los superiores. Muchos mencionaron sentirse escuchados, aunque no siempre se logre una solución inmediata a sus necesidades. Expresiones como “mi jefe me escucha y trata de ayudar”, “aquí nos apoyamos entre todos” o “hay comunicación, aunque a veces demore” reflejan un clima donde existe un sentido de pertenencia y compañerismo. No obstante, también se manifestaron comentarios críticos relacionados con la falta de reconocimiento: “el esfuerzo no siempre se nota”, “nos agradecen, pero no hay incentivos”. Estas percepciones coinciden con los datos cuantitativos y evidencian que, aunque la Empresa X mantiene un entorno favorable, requiere fortalecer su sistema de reconocimiento y comunicación interna.

En la Empresa Y, las narrativas fueron más negativas. Los colaboradores expresaron sentimientos de desmotivación, falta de liderazgo y carencia de oportunidades de desarrollo. Comentarios como “aquí uno trabaja solo por necesidad”, “los jefes no escuchan”, “no hay comunicación, todo se hace de forma improvisada” o “no existen capacitaciones, aprendemos por ensayo y error” fueron reiterados en distintas entrevistas. Estas afirmaciones reflejan un clima caracterizado por la desconfianza y la sensación de invisibilidad del trabajador. La ausencia de mecanismos de retroalimentación y la escasa valoración del desempeño generan frustración y desgaste emocional. Asimismo, se evidenció un liderazgo autoritario y poco

empático, donde las decisiones se imponen sin consulta ni diálogo, reforzando la distancia entre directivos y empleados.

En lo relativo a las relaciones interpersonales, las entrevistas mostraron dos realidades opuestas. En la Empresa X se destacó el compañerismo y la disposición al trabajo en equipo. Los participantes señalaron que “cuando alguien está sobrecargado, otro le ayuda”, “hay buen ambiente entre compañeros” y “se puede conversar sin miedo con la mayoría de jefes”. En cambio, en la Empresa Y los testimonios reflejaron divisiones internas y conflictos no resueltos: “aquí hay grupos cerrados”, “si no perteneces al círculo de confianza, te excluyen” y “el ambiente es tenso, cada uno cuida su puesto”. Estas expresiones revelan la falta de cohesión y de cultura organizacional compartida.

El tema de la comunicación interna fue uno de los más recurrentes. En la Empresa X se reconoció la existencia de canales formales, aunque lentos y poco actualizados, mientras que en la Empresa Y predominan los rumores y la comunicación informal. Los trabajadores manifestaron que “nos enteramos de las decisiones cuando ya están tomadas” y que “no hay espacios para opinar”. Esto genera sensación de exclusión e incertidumbre, debilitando la confianza hacia la dirección.

En cuanto a la motivación, los colaboradores de la Empresa X la vincularon principalmente con el ambiente laboral y las relaciones interpersonales. Muchos expresaron que “el buen trato de los compañeros compensa la falta de incentivos” o que “lo que motiva es el equipo, no el salario”. En la Empresa Y, en cambio, la motivación es mínima: “ya no da ganas de esforzarse”, “aquí nadie reconoce tu trabajo” y “todo sigue igual, hagas lo que hagas”. Estas percepciones confirman que la motivación se encuentra estrechamente ligada a la calidad del liderazgo y a la existencia de reconocimiento institucional.

Respecto a las oportunidades de desarrollo, en la Empresa X algunos entrevistados mencionaron haber participado en talleres esporádicos, aunque sin continuidad ni seguimiento: “hay capacitaciones, pero no son regulares”. En la Empresa Y, por su parte, la mayoría señaló que no existen programas de formación: “no hay capacitaciones ni ascensos, uno se queda estancado”. Este hallazgo evidencia la falta de políticas corporativas para fortalecer el aprendizaje y la proyección profesional del personal.

En términos generales, las entrevistas reflejan que los colaboradores de la Empresa X mantienen una actitud esperanzadora y perciben posibilidades de mejora, mientras que en la Empresa Y predomina el conformismo y la frustración. En la primera, el liderazgo es percibido como cercano y dialogante, en la segunda, como autoritario y distante. En ambas, sin embargo, se comparte la sensación de que el esfuerzo individual no siempre es reconocido ni recompensado de manera justa.

El análisis cualitativo permitió comprender que detrás de las cifras existen experiencias humanas que determinan el verdadero clima organizacional. Los trabajadores no solo evalúan las condiciones materiales, sino también la forma en que son tratados, escuchados y valorados. De este modo, la comunicación, el liderazgo y el reconocimiento emergen como los tres pilares fundamentales sobre los cuales se edifica la percepción de bienestar laboral.

En conjunto, los resultados cualitativos evidencian que el clima organizacional de la corporación es heterogéneo y requiere una gestión más coherente entre sus empresas. Las diferencias entre X y Y no solo se explican por sus estructuras o recursos, sino también por las actitudes de los líderes, la efectividad de la comunicación y la cultura de reconocimiento que cada una ha construido.

4.4 La Propuesta de mejora

Las mejoras propuestas en este documento reflejan la respuesta sistemática y racional a las debilidades obtenidas en el resultado de la evaluación del clima organizacional. Las conclusiones indicaron deficiencias en la comunicación interna, percepciones de liderazgo como falta de participación, ausencia de reconocimiento, pocas oportunidades de avance profesional y diversas necesidades relacionadas con la salud emocional y ocupacional de los empleados. Dada esta evidencia, se desarrolló un plan estratégico con el enfoque en mejorar el lugar de trabajo y fomentar una ciudadanía organizacional más significativa, sostenible y comprometida. El plan tiene como objetivo abordar las dimensiones específicas impactadas y el clima general de la institución.

El plan se compone de cinco pilares estratégicos, que buscan una intervención integrada en los componentes del clima organizacional: liderazgo positivo y participativo, comunicación organizacional, reconocimiento y motivación, desarrollo profesional y bienestar integral. Cada uno de los pilares visualiza acciones particulares a este fin, basadas en las necesidades identificadas, como talleres sobre liderazgo transformacional, mecanismos de retroalimentación periódica, programas de reconocimiento formal, rutas de desarrollo profesional y promoción de manejo del estrés y equilibrio entre vida laboral y personal. Estas acciones fueron diseñadas utilizando un enfoque aplicado, que permite abordar simultáneamente los factores estructurales, relacionales y emocionales que impactan la experiencia laboral.

De esta manera, la propuesta también incluye un componente operativo de la propuesta, que también se detalla para facilitar su implementación. Esto incluye tablas de actividades por pilar, un cronograma de implementación, indicadores de cumplimiento, responsabilidad asignada y recursos requeridos. Esto permite que el área de Talento Humano tenga una hoja de ruta clara, medible y personalizable. Esto busca asegurar que el plan no sea solo una propuesta teórica, sino una herramienta que pueda integrarse fácilmente en los procesos de gestión interna y que pueda sostenerse en el tiempo.

Considerando que esta propuesta tiene un alto grado de especificidad, ya que incluye folletos, manuales de pausas activas, programas de control de estrés, sistemas de reconocimiento, matrices operativas, actividades, calendarios y presupuestos, su desarrollo integral se ha llevado a cabo en el **Anexo 5**, a fin de no saturar el cuerpo principal del capítulo. El lector podrá analizar en el anexo citando la propuesta la información correspondiente a la estructura del plan de mejora, los fundamentos de la operación, los instrumentos para la implementación, y las orientaciones metodológicas que permitirán a cada uno de los diseños estratégicos en su secuencia planificada.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. Conclusiones

La presente investigación cumplió con el objetivo general de desarrollar un plan de mejora del clima organizacional a partir del diagnóstico de la situación actual en las empresas X y Y de una corporación de medicina natural, evidenciando áreas críticas que afectan la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, y permitiendo formular estrategias orientadas al fortalecimiento del entorno laboral.

En relación con el primer objetivo específico, orientado a evaluar el clima organizacional mediante encuestas y análisis descriptivo, se identificaron como dimensiones con menor valoración general la comunicación organizacional (entre 2.7 y 2.9), el reconocimiento al desempeño (entre 2.8 y 3.0) y las oportunidades de desarrollo profesional (entre 2.9 y 3.1), lo cual refleja debilidades estructurales que inciden negativamente en el bienestar laboral y la permanencia del talento humano, especialmente en los colaboradores con menor antigüedad.

Respecto al segundo objetivo específico, orientado al diseño de estrategias de mejora del clima organizacional, se estructuró un plan integral basado en ejes estratégicos de liderazgo positivo, comunicación efectiva, reconocimiento al desempeño y desarrollo profesional, formulado bajo criterios de viabilidad, sostenibilidad y alineación con las necesidades reales del personal, garantizando su aplicabilidad en el contexto organizacional estudiado.

En cumplimiento del tercer objetivo específico, se establecieron indicadores de seguimiento y evaluación relacionados con la satisfacción laboral, la percepción de reconocimiento, la calidad de la comunicación interna y el compromiso organizacional, los cuales permiten monitorear de manera sistemática el impacto de las estrategias propuestas y facilitan la toma de decisiones basada en evidencia para la mejora continua.

En síntesis, los resultados obtenidos confirman que una intervención estructurada y estratégica del clima organizacional constituye un factor determinante para el fortalecimiento del bienestar laboral, la motivación y el desempeño de los colaboradores, contribuyendo al desarrollo de una cultura organizacional positiva, participativa y orientada al logro de resultados sostenibles.

5.1.Recomendaciones

1. Implementar de manera prioritaria el plan de mejora del clima organizacional propuesto en esta investigación, con énfasis en los ejes de comunicación interna, reconocimiento al desempeño, liderazgo positivo y desarrollo profesional, como respuesta directa a las dimensiones que obtuvieron valoraciones inferiores a 3.0.
2. Fortalecer los procesos de comunicación organizacional mediante la institucionalización de espacios formales de retroalimentación, reuniones periódicas y canales digitales colaborativos, con el fin de mejorar la claridad, coherencia y bidireccionalidad de la información interna.
3. Desarrollar programas sistemáticos de formación en liderazgo transformacional dirigidos a mandos medios y directivos, orientados al fortalecimiento de habilidades como comunicación empática, coaching, manejo de conflictos y retroalimentación constructiva.
4. Establecer un sistema formal de reconocimiento al desempeño que integre incentivos monetarios y no monetarios, con el propósito de visibilizar los logros individuales y colectivos, fortalecer el sentido de pertenencia y mejorar los niveles de motivación laboral.
5. Implementar programas de capacitación continua y planes de desarrollo profesional alineados con las necesidades institucionales y expectativas del personal, con énfasis en la retención del talento humano y el fortalecimiento de competencias organizacionales clave.

6. Aplicar evaluaciones periódicas del clima organizacional, al menos de manera semestral, como mecanismo de seguimiento y control del impacto de las estrategias implementadas, permitiendo realizar ajustes oportunos basados en evidencia empírica.
7. Promover actividades de integración interempresarial entre las empresas X y Y que fortalezcan la cohesión organizacional y la alineación cultural dentro del grupo corporativo.

ANEXO 1

Anexo 1 Formato de encuesta

Corporación de Medicina Natural

Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo

N.º	Dimensión	Ítem	1	2	3	4	5
1	Comunicación Organizacional	La información sobre cambios o decisiones importantes llega a tiempo a los colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Comunicación Organizacional	La comunicación entre jefes y empleados es clara y transparente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Comunicación Organizacional	Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Comunicación Organizacional	Me siento escuchado/a cuando planteo ideas o sugerencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Liderazgo y Gestión	Los líderes de mi área muestran interés por el bienestar de los colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Liderazgo y Gestión	Los supervisores son justos al asignar tareas y responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Liderazgo y Gestión	La dirección promueve un ambiente de respeto y confianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Liderazgo y Gestión	Se reconocen los logros individuales y colectivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Motivación y Reconocimiento	Me siento motivado/a para realizar mi trabajo diariamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Motivación y Reconocimiento	Los incentivos (económicos o no económicos) son adecuados para reconocer el esfuerzo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11	Motivación y Reconocimiento	La organización valora mi aporte al equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Motivación y Reconocimiento	He recibido algún tipo de reconocimiento en el último año.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Relaciones Interpersonales	Existe un ambiente de compañerismo entre colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Relaciones Interpersonales	Los conflictos laborales se resuelven de manera adecuada y oportuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Relaciones Interpersonales	Me siento cómodo/a trabajando con mi equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Relaciones Interpersonales	Percibo actitudes de respeto e inclusión dentro de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Condiciones Laborales	Cuento con recursos materiales y tecnológicos necesarios para realizar mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Condiciones Laborales	Las instalaciones de la organización son adecuadas y seguras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Condiciones Laborales	El espacio físico favorece la productividad y la colaboración.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Condiciones Laborales	La carga laboral que recibo es equilibrada y razonable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Oportunidades de Desarrollo	La organización ofrece oportunidades de capacitación y formación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Oportunidades de Desarrollo	Tengo posibilidades de crecimiento profesional dentro de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Oportunidades de Desarrollo	Recibo apoyo para mejorar mis habilidades y competencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Oportunidades de Desarrollo	Las evaluaciones de desempeño se realizan de manera justa y objetiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Satisfacción Global	En general, me siento satisfecho/a con mi trabajo en esta organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Satisfacción Global	La empresa promueve un entorno laboral positivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Satisfacción Global	Recomendaría a un amigo o familiar trabajar en esta corporación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Link de los datos crudos: <https://1drv.ms/f/c/d84c2794e1bc1e9d/EoH0227-Ez9EuOEV5P2UDvgBR-Xf-rU113ckqFScvEsx4Q?e=0bnaOS>

ANEXO 2

Anexo 2 Formato preguntas de entrevistas

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Encuesta sobre Clima Laboral y Gestión Organizacional



Objetivo:

Recopilar información sobre la percepción de los colaboradores respecto al ambiente laboral, la comunicación interna, el estilo de liderazgo, la motivación, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y las oportunidades de desarrollo dentro de la organización, con el fin de identificar áreas de mejora y fortalecer la gestión institucional.

Instrucciones:

Lea detenidamente cada pregunta y responda con sinceridad de acuerdo con su experiencia personal. La información será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente con fines académicos y de mejora organizacional.

Importante:

No existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es su opinión honesta.

Dimensión	Pregunta	Respuestas
Comunicación Organizacional	¿Cómo describiría la forma en que se comunican los cambios y decisiones importantes dentro de la empresa?	
	¿Qué tan clara considera que es la información que recibe de sus superiores? Dé un ejemplo.	
	¿Existen espacios suficientes para expresar inquietudes o sugerencias? ¿Cómo se gestionan?	
Liderazgo y Estilo de Gestión	¿Qué cualidades positivas identifica en sus líderes o supervisores?	
	¿En qué aspectos cree que el liderazgo debería mejorar?	
	¿Siente que la dirección se preocupa por el bienestar y desarrollo del personal?	
Motivación y Reconocimiento	¿Qué factores lo motivan actualmente en su trabajo?	
	¿Considera que su esfuerzo es reconocido de manera adecuada? ¿De qué forma?	
	¿Qué incentivos (económicos o no) serían más efectivos para aumentar la motivación?	
Relaciones Interpersonales	¿Cómo describiría el ambiente entre compañeros de trabajo?	
	¿Existen conflictos frecuentes? ¿Cómo suelen resolverse?	

	¿Se siente integrado/a, respetado/a e incluido/a en su área?	
Condiciones Laborales y Recursos	¿Cuenta con recursos, herramientas o tecnología suficiente para realizar su trabajo?	
	¿Qué aspectos del entorno físico (instalaciones, equipos, seguridad) deberían mejorarse?	
	¿Cómo percibe la distribución de la carga laboral entre los colaboradores?	
Oportunidades de Desarrollo	¿Qué oportunidades de capacitación o formación ha recibido recientemente?	
	¿Existen posibilidades reales de crecimiento profesional?	
	¿Qué apoyo necesitaría para mejorar sus competencias y desempeño?	
Satisfacción Global y Propuestas	En general, ¿qué tan satisfecho/a se siente trabajando en esta corporación? ¿Por qué?	
	¿Cuáles son, en su opinión, las áreas más urgentes de mejora del clima laboral?	
	Proponga dos acciones concretas que, a su criterio, mejorarían el ambiente de trabajo.	

ANEXO 3

Anexo 3 Formato preguntas de entrevistas

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Evaluación del clima organizacional en la Corporación de Medicina Natural

Yo, en calidad de participante, declaro que he sido informado/a de manera clara, suficiente y comprensible donde se me ha explicado que el objetivo del estudio es analizar de forma sistemática la percepción del personal respecto al ambiente laboral, considerando dimensiones como la comunicación organizacional, el liderazgo, la motivación, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, las oportunidades de desarrollo profesional y la satisfacción general en la organización.

Comprendo que mi participación consiste en responder un cuestionario estructurado con preguntas cerradas bajo una escala tipo Likert, cuyo tiempo estimado no excederá los quince minutos, y que no implica ningún tipo de intervención física, psicológica ni evaluación individual de desempeño.

He sido informado/a de que mi participación es totalmente voluntaria y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento, sin necesidad de justificar mi decisión y sin que esto conlleve ninguna sanción, perjuicio o repercusión de carácter laboral, administrativo o personal.

Se me garantiza que la información proporcionada será tratada de manera estrictamente confidencial, anónima y con fines exclusivamente académicos. No se recogerán datos personales que permitan mi identificación, y los resultados serán analizados de forma global, estadística y sin asociación a personas en particular.

Los datos obtenidos serán utilizados únicamente para esta investigación y no serán entregados a terceros ni empleados para fines distintos a los académicos y científicos. Asimismo, se asegura que la información será resguardada bajo medidas de seguridad adecuadas por parte del equipo investigador.

Declaro que he tenido la oportunidad de formular preguntas y recibir respuestas satisfactorias sobre el estudio, y que entiendo claramente los objetivos, procedimientos y alcances de mi participación. Por lo anteriormente expuesto, otorgo de manera libre, consciente y voluntaria mi consentimiento informado para participar en esta investigación.

Nombre del participante: _____

Firma: _____

Fecha: _____

ANEXO 4

Anexo 4 Datos crudos

ID	Hora de inici	Hora de final	Correo electr	Nombre	Hora de la úl	Column	2	3	4	5	6	7	¿Cómo descr	8	¿Cómo perc	9	10	11	¿Qué tipos d	¿Por qué su t	¿Qué mejora	¿Cómo se re	¿Qué signific	¿Qué aspect	¿Qué sugere	
1	#####	#####	#####	anonymous		De acuerdo	En desacuer	En desacuer	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy eficiente	De acuerdo	Muy exigenti	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Monetaria	Xq ayuda a c	Q haya más	(Hablando so	Para mi un o	Más comunic	Dedicación y	
2	#####	#####	#####	anonymous		De acuerdo	De acuerdo	En desacuer	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy buena r	De acuerdo	Pues siento	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Bonos.	Me represen	Actualmente	Planteando y	Pues una op	Creo que tod	Quizás más i	
3	#####	#####	#####	anonymous		Totalmente	Totalmente	Totalmente	Totalmente	Totalmente	Totalmente	Totalmente	Buena	Totalmente	Buena	Totalmente	Totalmente	Totalmente	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena
4	#####	#####	#####	anonymous		De acuerdo	De acuerdo	En desacuer	De acuerdo	En desacuer	De acuerdo	En desacuer	En el entorn	En desacuer	Considero ur	En desacuer	De acuerdo	En desacuer	Motivación y	Algo que me	Ser empatic	Tratar de sol	Una empres	Ser mas sinc	Ser consider	
5	#####	#####	#####	anonymous		Totalmente	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Es un ambier	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	(Ambas, la m	Porque cada	Actividades	Con la plásti	Me siento co	Incentivar a	Realizar talle	
6	#####	#####	#####	anonymous		De acuerdo	En desacuer	En desacuer	De acuerdo	De acuerdo	En desacuer	Totalmente	Buena coord	En desacuer	Rigurosos	De acuerdo	En desacuer	De acuerdo	Incentivos er	No me repre	Más diálogo	Con reunió	Significa san	Mejora de o	Responsabili	
7	#####	#####	#####	anonymous		Totalmente	Totalmente	Totalmente	Totalmente	Totalmente	Totalmente	Totalmente	La mejor rela	Totalmente	Pues los perc	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	Pienso que v	Pues porque	Más comunic	Con la comu	Pues para mi	Pues conside	Que den un	
8	#####	#####	#####	anonymous		Totalmente	En desacuer	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	Totalmente	Totalmente	Cómo una fa	Totalmente	Satisfactoria	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	Se podría ser	Porque todo	Siempre esta	Conversand	Siempre trat	Confianza y	Crear un aml	
9	#####	#####	#####	anonymous		Totalmente	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Excelente, to	De acuerdo	Acordes al tr	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Las comision	Porque cono	Mayor comu	Con una cha	Que es una	Mayor comu	Constante ca	
10	#####	#####	#####	anonymous		De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	De acuerdo	Muy buena	De acuerdo	Cada vez má	De acuerdo	Totalmente	Totalmente	Podrían ser	Porque cada	La comunica	Primero con	Me gusta y n	Tal vez más	Que se escuc	
11	#####	#####	#####	anonymous		Totalmente	Totalmente	En desacuer	En desacuer	En desacuer	Totalmente	Totalmente	excelente ha	De acuerdo	considero qu	En desacuer	Totalmente	Totalmente	monetaria y	no me	creo que ser	se resuelven	A pesar de lo	Para mejorar	ofrecer	
12	#####	#####	#####	anonymous		De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	,cordial, ami	De acuerdo	Muy de acue	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Monetaria	Si me repres	Considero q	Con dialogo	Significa un	Nonpodría d	Escuchar acti	
13	#####	#####	#####	anonymous		De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuer	En desacuer	En desacuer	Mantengo ur	En desacuer	Los niveles	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Motivan	Mi trabajo	Mejoraría la	Los conflic	Trabajar en	Creo que f	Fomentar el	
14	#####	#####	#####	anonymous		De acuerdo	De acuerdo	Totalmente	Totalmente	Totalmente	En desacuer	En desacuer	Satisfactoria	Totalmente	Nivel de exig	Totalmente	Totalmente	Totalmente	Bonos	Aveces sient	Considero q	Con una reu	Para mí signi	No sabría qu	Quizás hacer	
15	#####	#####	#####	anonymous		En desacuer	En desacuer	En desacuer	En desacuer	En desacuer	Totalmente	En No buena	De acuerdo	Muy altas	En desacuer	En desacuer	En desacuer	En desacuer	Monetaria	Para mejorar	Tener emp	Hablando	Mucho	Q haya com	Empatia	
16	#####	#####	#####	anonymous		Totalmente	De acuerdo	En desacuer	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente	En desacuer	Es un equipo	Totalmente	nivel alto	De acuerdo	En desacuer	Totalmente	Con un: 'lo	Porque exige	La comunica	Diálogo	Trabajar en	Reconocer el	Considero im	
17	#####	#####	#####	anonymous		Totalmente	Totalmente	Totalmente	Totalmente	Totalmente	En desacuer	Totalmente	Muy colabor	Totalmente	En sonclaro	lo	Totalmente	En desacuer	Totalmente	La preocup	Porque me ic	Tenemos cla	Rápido, de la	Es todo me	a Por estar	en
18	#####	#####	#####	anonymous		Totalmente	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	De acuerdo	La relación	Totalmente	El nivel de ex	Totalmente	Totalmente	Totalmente	Mi mejor rec	Para mí repre	Dialogar más	Los conflic	Trabajar en	Creo que a	Establecer m	
19	#####	#####	#####	anonymous		De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Excelente	De acuerdo	Excelente	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Moral	Si	Nada, porqu	De la mejor	r Su comprom	Todo es exce	Separar los p	
20	#####	#####	#####	anonymous		De acuerdo	De acuerdo	En desacuer	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Buena ,con	De acuerdo	Bastante alt	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Premios y co	Porque para	Realizar inte	Siempre hay	Significa hon	Realizar inte	Hacerlos sen	
21	#####	#####	#####	anonymous		Totalmente	De acuerdo	En desacuer	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Excelente, h	De acuerdo	Se maneja d	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente	La monetaria	Porque es im	La organiz	Con comunic	Significa algo	En mi área	m Hasta el mon	
22	#####	#####	#####	anonymous		Totalmente	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente	De acuerdo	Totalmente	De acuerdo	Excelente	Totalmente	Excelentes	Totalmente	Totalmente	Totalmente	Monetaria	Porque es ur	Todo está	bi	Conversand	Los ideales y	Todo está	
23	#####	#####	#####	anonymous		Totalmente	En desacuer	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Es muy buen	De acuerdo	Es un nivel	a	De acuerdo	De acuerdo	Tarjetas de r	Me represen	Sería igual	q	Se resuelven	La Raíz es la	Siempre ha	
24	#####	#####	#####	anonymous		Totalmente	Totalmente	En desacuer	De acuerdo	Totalmente	De acuerdo	De acuerdo	Muy bien	Totalmente	Bien	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente	Q. los jefes	fx Xq uno	aprer La ayuda	y c	Conversand	Compromiso	Tener los mi	
25	#####	#####	#####	anonymous		Totalmente	Totalmente	Totalmente	Totalmente	Totalmente	Totalmente	Totalmente	Muy buena	Totalmente	Equilibrado	Totalmente	Totalmente	Totalmente	Bono	Presión y rap	Está todo	bi	Conversand	Compañeris	El compañer	
26	#####	#####	#####	anonymous		Totalmente	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente	Totalmente	En tan poco	De acuerdo	Por ahora ,	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente	Premios al tr	Siento que el	La comunió	Con la comu	Siento que si	En estos mo	Palabras de r	

En el presente anexo se incorporan los datos crudos obtenidos durante el proceso de recolección de información mediante los instrumentos aplicados en la investigación, correspondientes a las encuestas de clima organizacional y a las entrevistas semiestructuradas realizadas a los colaboradores de la corporación de medicina natural objeto de estudio.

Los datos recopilados incluyen la totalidad de las respuestas proporcionadas por los 220 colaboradores encuestados pertenecientes a las empresas “X” y “Y”, así como los registros de las entrevistas efectuadas a los participantes seleccionados bajo criterios de diversidad de cargo, antigüedad y área de trabajo. La información fue organizada en matrices de datos en formato digital, permitiendo su análisis estadístico y su resguardo estructurado.

Con el fin de garantizar la transparencia metodológica, la trazabilidad de los resultados y la posibilidad de futuras verificaciones académicas, la base de datos completa ha sido almacenada en una nube institucional de acceso controlado, respetando en todo momento los principios de confidencialidad, anonimato y protección de datos personales.

El acceso a los datos se encuentra disponible en el siguiente enlace: <https://1drv.ms/f/c/d84c2794e1bc1e9d/EoH0227-Ez9EuOEV5P2UDvgBR-Xf-rU113ckqFScvEsx4Q?e=0bnaO>

ANEXO 5

Anexo 5 Formato preguntas de entrevistas

PLAN DE MEJORA PARA CLIMA LABORAL



FOR
BUSINESS
SOLUTION

Tabla de contenido

1. Elaboración De La Propuesta De Mejora	120
1.2 Ejes estratégicos de la propuesta de mejora del clima organizacional	120
<i>1.2.1 Liderazgo positivo y participativo</i>	120
<i>1.2.2 Comunicación organizacional efectiva</i>	121
<i>1.2.3 Reconocimiento y motivación</i>	121
<i>1.2.4 Desarrollo y capacitación profesional</i>	122
<i>1.2.5 Bienestar y condiciones laborales</i>	122
<i>1.3.1 Estrés</i>	124
<i>1.3.2 Violencia</i>	124
<i>1.3.3 Acoso laboral (mobbing)</i>	126
<i>1.3.4 Acoso sexual</i>	127
<i>1.3.5 Desgaste profesional (burnout)</i>	128
<i>1.3.6 Conflicto familia-trabajo</i>	128
<i>1.3.7 Trabajo emocional</i>	129
<i>1.3.8 Consecuencias de los riesgos psicosociales</i>	129
1.4 Objetivos	131
<i>1.4.1 Objetivo general</i>	131
<i>1.4.2 Objetivos Específicos:</i>	131
1.5 Actividades a trabajar según los ejes	132
<i>1.5.1 Liderazgo positivo y participativo</i>	132
<i>1.5.2 Gestión efectiva de la carga de trabajo:</i>	133
<i>1.5.3 Estrategias de manejo del estrés y promoción del equilibrio trabajo-vida personal</i>	134
<i>1.5.4 Incentivar el crecimiento profesional junto al reconocimiento y celebración</i>	136
<i>1.5.5 Implementación de pausas activas:</i>	141
1.6 Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para el seguimiento del plan de mejora.....	148
1.7 Cronograma con las propuestas a aplicar.....	153
1.8 Presupuesto.....	155

Índice de tablas

Tabla 1 Clasificación de elementos que afectan al clima organizacionaly estrategias de mejora.....	122
Tabla 2 Actividades concretas liderazgo positivo	132
Tabla 3 <i>Sistema de gestión de tarea</i>	133
Tabla 4 <i>Sistema de priorización de tareas</i>	134
Tabla 5 <i>Programa de manejo del estrés</i>	135
Tabla 6 <i>Plan de desarrollo profesional</i>	137
Tabla 7 <i>Plan de reconocimiento y celebración</i>	139
Tabla 8 <i>Manual de pausas activas</i>	141
Tabla 9 <i>KPI de Gestión de la carga de trabajo</i>	148
Tabla 10 <i>KPI de Crecimiento y reconocimiento</i>	149
Tabla 11 <i>KPI de Manejo del estrés</i>	150
Tabla 12 <i>KPI de Pausas activas</i>	151
Tabla 13 <i>KPIs A NIVEL DE EJE / TEMA (SEMESTRALES)</i>	152
Tabla 14 Cronograma.....	153
Tabla 15 <i>Presupuesto de la aplicación de las actividades seleccionadas</i>	155

1. Elaboración De La Propuesta De Mejora

Este documento es la versión final del proyecto de investigación titulado ‘Plan de Mejora para el clima organizacional de una Corporación de Medicina Natural: Estrategias para un ambiente laboral positivo, por ello es el resultado de la necesidad de transformar un entorno laboral que se siente estancado en uno que sea dinámico y participativo, y en última instancia, más motivador.

Durante el diagnóstico, se detectaron las debilidades de la organización, que fueron: falta de comunicación, estilos de liderazgo rígidos, ausencia de marcos de reconocimiento y falta de capacitación y crecimiento profesional. Estos factores tienen una influencia directa en la satisfacción, compromiso y motivación de los empleados, y ponen en peligro la competitividad y la sostenibilidad de la organización.

En respuesta a estos desafíos, se diseñó una propuesta de mejora en torno a cinco pilares estratégicos: Liderazgo positivo y participativo; Comunicación efectiva; Reconocimiento y motivación; Desarrollo profesional; y Salud ocupacional. Bajo cada pilar, hay acciones específicas, una línea de tiempo propuesta para las acciones, recursos necesarios y un conjunto de indicadores orientadores para asegurar que el plan sea ejecutable y continúe cumpliendo con los objetivos propuestos.

Por ello este manual está diseñado como una guía práctica para la gestión de recursos humanos para poder mejorar el clima organizacional promoviendo un ambiente de confianza y respeto, y creando condiciones que mejoren la productividad y la comunidad. Este documento tiene como objetivo mejorar el bienestar individual y mejorar la competitividad de la empresa dentro de la industria de la medicina natural.

1.2 Ejes estratégicos de la propuesta de mejora del clima organizacional

1.2.1 Liderazgo positivo y participativo

El liderazgo constituye un pilar fundamental para la construcción de un clima organizacional saludable. En la corporación de medicina natural, se propone fomentar un estilo de liderazgo transformacional, basado en la confianza, el acompañamiento y la inspiración.

Para ello, se plantean:

- Implementación de **talleres de liderazgo positivo** dirigidos a mandos medios y directivos.
- Creación de un **programa de mentoría interna**, en el que líderes experimentados acompañen a colaboradores con potencial de crecimiento.
- Establecimiento de **espacios de retroalimentación participativa**, donde se compartan logros, dificultades y propuestas de mejora.

Con estas acciones se busca que los líderes se conviertan en agentes de cambio, promotores de un entorno colaborativo y motivador.

1.2.2 Comunicación organizacional efectiva

La comunicación interna es un factor clave para reducir la incertidumbre, fortalecer la confianza y aumentar el sentido de pertenencia. En este eje se proponen:

- Establecimiento de **reuniones periódicas por área**, con agendas definidas y espacios para la retroalimentación.
- Uso de **plataformas digitales colaborativas** que permitan la interacción entre departamentos y faciliten la circulación de información.

Con ello se garantiza que los colaboradores estén informados y participen activamente en los procesos organizacionales.

1.2.3 Reconocimiento y motivación

El reconocimiento constituye una de las principales fuentes de motivación laboral. Por ello, se plantea la creación de mecanismos formales y sostenibles que visibilicen el aporte de los colaboradores, tales como:

- **Programa de reconocimientos mensuales** para destacar logros individuales y colectivos.
- Implementación de **incentivos no monetarios**.

Estas acciones buscan consolidar una cultura organizacional basada en la gratitud, el mérito y la motivación continua.

1.2.4 Desarrollo y capacitación profesional

El fortalecimiento de las competencias laborales es un factor crítico para la satisfacción y permanencia del personal. En este sentido, se proponen:

- Establecimiento de **rutas de crecimiento profesional** que contemplen ascensos internos, movilidad entre áreas y desarrollo de nuevos roles.
- Implementación de **evaluaciones de desempeño formativas**, orientadas al desarrollo y mejora continua, más que al control sancionador.

Estas acciones permitirán aumentar la motivación, mejorar la productividad y garantizar la competitividad del talento humano.

1.2.5 Bienestar y condiciones laborales

El clima organizacional también depende de las condiciones físicas, emocionales y sociales en las que se desenvuelven los colaboradores. Por tanto, se proponen:

- Creación de **programas de pausas activas** y dinámicas de integración durante la jornada laboral.
- Implementación de **actividades de bienestar emocional**.

Con ello se busca construir un entorno de trabajo que priorice la salud integral de los colaboradores y refuerce su compromiso con la organización.

Tabla 1

Clasificación de elementos que afectan al clima organizacional y estrategias de mejora

Dimensión	Factores críticos identificados	Estrategias de mejora propuestas
------------------	--	---

Características del empleo	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad laboral percibida en ciertos cargos. - Condiciones físicas limitadas: iluminación, ventilación y ergonomía. - Carga laboral alta en temporadas de demanda. - Jornadas extensas y poca flexibilidad horaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer políticas claras de estabilidad y beneficios laborales. - Mejorar infraestructura y condiciones ambientales de trabajo. - Redistribuir cargas de manera equitativa. - Implementar horarios flexibles y pausas activas.
Características de la tarea	<ul style="list-style-type: none"> - Sobrecarga en áreas críticas e infra carga en otras. - Tareas rutinarias y monótonas. - Ritmos de trabajo intensos y presión por metas. - Exceso de responsabilidades concentradas en un mismo colaborador. - Escasa autonomía y toma de decisiones. - Falta de capacitación continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un sistema de rotación de tareas. - Diversificar actividades para estimular la creatividad. - Establecer metas realistas y negociadas. - Delegar responsabilidades de manera equilibrada. - Fomentar autonomía con supervisión cercana. - Implementar un plan anual de formación y actualización.
Estructura de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Ambigüedad de roles en niveles intermedios. - Conflictos de rol derivados de comunicación deficiente. - Escasa participación en la toma de decisiones. - Limitadas oportunidades de ascenso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir y socializar manuales de funciones claros. - Establecer mecanismos de resolución de conflictos. - Crear comités de participación de colaboradores. - Diseñar rutas de carrera y promoción interna.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Estilos de mando rígidos y verticales. - Relaciones interpersonales poco colaborativas. - Canales de comunicación internos deficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar programas de liderazgo positivo. - Desarrollar actividades de integración y trabajo en equipo. - Crear canales formales de comunicación (boletín interno, reuniones periódicas, plataforma digital).

1.3 Principales riesgos sobre el clima laboral

Aunque no hay una lista exhaustiva, los más reconocidos y aceptados como tales son los siguientes:

- Estrés

- Violencia
- Acoso laboral (mobbing)
- Acoso sexual
- Desgaste profesional (burnout)
- Conflicto familia-trabajo
- Trabajo emocional

1.3.1 Estrés

Es el riesgo psicosocial más global, ya que es una respuesta general ante los factores psicosociales de riesgo. La Comisión Europea define el estrés laboral como “un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido del trabajo, organización del trabajo y el medio ambiente de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de respuesta y la frecuente sensación de no poder afrontarlos”.

El estrés, como riesgo psicosocial, dificulta notablemente las respuestas funcionales y adaptativas del trabajador, produciendo un deterioro global e importante en su rendimiento y, por ende, en la misma organización laboral. Cada persona tiene una respuesta diferente al estrés laboral, dependiendo de sus características psicológicas, de su vulnerabilidad y resiliencia. No se considera enfermedad profesional pero sí accidente laboral, un daño a la salud causado por el trabajo.

1.3.2 Violencia

La violencia laboral es probablemente el segundo riesgo psicosocial más importante. La Organización Internacional del Trabajo define la violencia laboral como toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable, en la cual una persona es asaltada, amenazada, humillada o lesionada como consecuencia directa de su trabajo.

La Organización Mundial de la Salud la define como el uso deliberado del poder, amenaza o efectivo, contra una persona o grupo, en circunstancias relacionadas con el trabajo, que cause o tenga un alto grado de probabilidad de causar lesiones, muerte, daño psicológico, mal desarrollo o privación. La Comisión Europea considera que consiste en incidentes donde el personal es maltratado, amenazado o asaltado en circunstancias relacionadas con su trabajo, incluyendo los desplazamientos al trabajo y viceversa, con un riesgo explícito o implícito a su seguridad, bienestar o salud.

Suele distinguirse entre violencia física y violencia psicológica, aunque los límites entre una y otra no están claros y a veces se dan simultáneamente. Para la violencia en el trabajo suele tenerse en cuenta la clasificación de la California *Occupational Safety y Health Administration* (1995):

- Actos violentos procedentes de personas que no están relacionadas con el propio trabajo (robos, asaltos y atracos en el lugar de trabajo)
- Actos violentos provenientes de los clientes a quienes se atiende o se presta servicio (vinculados a la reclamación o exigencia de supuestos derechos)
- Actos violentos que provienen de compañeros o superiores del propio lugar de trabajo. Es el tipo de violencia asociada a la aparición de conflictos laborales de tipo organizacional o personal.

En un centro de investigación, los actos violentos I y II no son frecuentes, pero sí pueden serlos los de tipo III. Hay que destacar que son víctimas de la violencia no solo quienes la sufren, sino también quienes la anticipan y quienes la contemplan.

La agresión no física es más habitual en los lugares de trabajo que la agresión física. El maltrato en el trabajo puede darse con poca intensidad, pero si se mantiene en el tiempo agudiza

y aumenta sus efectos. De hecho, puede tener consecuencias graves si se prolonga en el tiempo, de ahí que no se deba pasar por alto, en ningún caso.

La “conducta antisocial laboral”, es decir, la conducta incívica caracterizada por ser grosera y descortés, mostrando falta de consideración por los demás, no constituye, en sí, una agresión psicológica, ya que no implica, necesariamente, una clara y consciente intención de dañar. Dicha conducta antisocial laboral puede darse entre iguales, o en una escala jerárquica, procediendo el trato inadecuado de los supervisores o directivos. En este caso se habla de “justicia interaccional”.

Los términos “pequeña tiranía” y “supervisión abusiva” se usan para designar al tipo de mando y dirección caracterizado por ser nocivo y molesto. Es consecuencia de un ejercicio del poder de forma personal y arbitraria, en el que las normas de educación y convivencia, y las propias normas laborales de la organización, son ignoradas a conveniencia del que lo ejerce. Esta forma de violencia puede tener consecuencias graves. No suele conllevar agresión física pero sí una conducta hostil hacia el subordinado: ridiculización, ostracismo, invasión del espacio personal, trato rudo y descortés...

El “socavamiento social” consiste en una conducta dirigida a socavar la capacidad de establecer y mantener relaciones personales positivas de una persona, su trabajo exitoso y su reputación favorable. Suele ser una acción encubierta, que se extiende en el tiempo, orientada a perjudicar la imagen personal y profesional del trabajador.

1.3.3 Acoso laboral (mobbing)

El acoso laboral es un riesgo laboral en sí, además de una forma de violencia laboral. Sus efectos son de clara importancia en el personal, de manera que se considera uno de los riesgos laborales más importantes. Legalmente, de hecho, el acoso psicológico se considera un delito penal.

El Comité Consultivo de la Comisión Europea para la seguridad, la higiene y la protección de la salud en el trabajo (2001) define el acoso laboral como una forma de comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores jerárquicos y subordinados, por el que la persona en cuestión es humillada y atacada varias veces, directa o indirectamente, por una o más personas, con el propósito y con el efecto de alienarla.

La decisión del TSJV del País vasco del 7 de noviembre de 2006 define el acoso laboral como toda conducta no deseada por el trabajador que tuviera como objetivo o consecuencia atentar a su dignidad y crear un ambiente intimidatorio, humillante u ofensivo. Supone una serie de actos improcedentes en el ámbito laboral como el acoso, la intimidación, la descalificación y otras acciones que ofenden a las personas. También constituye acoso laboral cualquier tipo de conducta ofensiva, humillante y descalificadora en el ámbito laboral, dirigida hacia una o varias personas.

1.3.4 Acoso sexual

El acoso sexual es también una de las formas de violencia laboral, pero tiene unas características que hacen que sea considerado como un riesgo laboral específico. El acoso sexual se considera, en la actualidad, un tipo de conducta que atenta contra los derechos fundamentales de la persona, una violación de su derecho a la intimidad y, en último término, a la libertad. Por ello, la mayoría de los ordenamientos jurídicos la recogen y la tipifican.

La Recomendación 92/131 de las Comunidades Europeas, relativa a la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo, establece que el acoso sexual es “la conducta de naturaleza sexual u otros comportamientos basados en el sexo que afectan a la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo, incluida la conducta de superiores y compañeros, constituye una violación intolerable de la dignidad de los trabajadores o aprendices y resulta inaceptable si: dicha conducta es indeseada, irrazonable u ofensiva para la persona que es objeto de la misma; la negativa o el sometimiento de una persona a dicha conducta por parte de empresarios

o trabajadores (incluidos los superiores y los compañeros) se utiliza de forma explícita o implícita como base para una decisión que tenga efectos sobre el acceso de dicha persona a la formación profesional, al empleo, a la continuación del mismo, a los ascensos, al salario o cualesquiera otras decisiones relativas al empleo; y dicha conducta crea un entorno laboral intimidatorio, hostil o humillante para la persona que es objeto de la misma”.

1.3.5 Desgaste profesional (burnout)

Se define como un estado de agotamiento físico, emocional y mental causado por una larga implicación en una situación que es emocionalmente demandante, y como un estado afectivo caracterizado por los sentimientos de haber agotado las energías físicas, emocionales y mentales.

Es el resultado de un proceso de estrés crónico laboral y organizacional que termina en un estado de agotamiento emocional y de fatiga que desmotiva para las tareas laborales. Su carácter de riesgo laboral proviene de la extensión alcanzada, de las importantes consecuencias laborales y personales que puede tener y de la incipiente preocupación legal y jurisprudencial que ha tenido. Se diferencia del estrés como riesgo psicosocial en sus mayores efectos sobre el agotamiento emocional, más que en el físico, y su consiguiente pérdida de motivación laboral.

Mientras que el estrés es el resultado de una sobrecarga cualitativa y cuantitativa, el desgaste profesional aparece solo cuando la persona ha estado previamente motivada por el mismo tipo de trabajo que posteriormente no soporta y rechaza. El desgaste profesional no sería consecuencia de la vulnerabilidad de la persona, sino de las demandas interpersonales y emocionales propias de la tarea sin que tenga suficientes recursos para afrontarlos. La legislación lo considera accidente de trabajo.

1.3.6 Conflicto familia-trabajo

El conflicto familia-trabajo aparece cuando las exigencias de la familia y el trabajo son incompatibles. Se han producido, y se están produciendo, cambios en la organización del

trabajo en un doble sentido: aumento de la flexibilidad de los tiempos de trabajo en función de la demanda, e intensificación de las jornadas de trabajo a fin de completar y terminar plazos de entrega y compromisos organizacionales. Ambos aspectos dificultan todavía más la conciliación entre el trabajo y la familia y facilitan la aparición de conflictos entre ambas dedicaciones.

1.3.7 Trabajo emocional

Se define como el autocontrol de las emociones positivas y negativas (especialmente de estas últimas) que se derivan de la existencia de normas organizacionales sobre la expresión emocional en el desempeño del puesto de trabajo, y que tienen como objetivo asegurar la satisfacción del cliente y la consecución de objetivos organizacionales.

El trabajo emocional implica el control de las emociones de uno mismo para influir en las emociones de su cliente, con el objetivo de ser eficaz en su trabajo. El trabajo emocional es ineludible en toda relación laboral con personas, y tiene indudables influencias en el bienestar físico y psicológico de la persona trabajadora. Parece ser que las profesiones más afectadas por trabajo emocional presentan mayores niveles de estrés que aquellas con trabajo emocional menor. Sin embargo, no existe ninguna legislación al respecto.

1.3.8 Consecuencias de los riesgos psicosociales.

Sino que sus síntomas pueden variar dependiendo de la persona afectada y de la situación concreta. A continuación, se exponen las consecuencias de las principales alteraciones asociadas al mismo en la salud física y psicológica, así como su repercusión en el ámbito laboral:

a) Alteraciones físicas. Entre ellas, se incluyen las disfunciones asociadas a modificaciones en los sistemas nervioso, endocrino e inmune, principalmente. Dichas alteraciones aumentan la probabilidad de sufrir diversos problemas físicos (cefaleas, migrañas, contracturas y sobrecargas musculares, alteraciones gastrointestinales, cardiovasculares,

respiratorias, del ciclo vigilia sueño, etc.). Es importante señalar que, de una manera especial, puede influir en la aparición, desarrollo y mantenimiento de las lesiones y enfermedades musculoesqueléticas, siendo un factor de riesgo transversal para cualquier otra patología.

b) Consecuencias sobre la salud psicológica. Destacan las alteraciones que provocan el desarrollo de determinados sesgos o errores cognitivos (problemas relacionados con la atención, toma de decisiones, percepción, memoria...). Es frecuente, además, la presencia de alteraciones del estado anímico, disminución de la autoestima, desmotivación, así como la posible presencia de síntomas de ansiedad, pánico o depresión.

c) Consecuencias en el ámbito laboral. Por último, las consecuencias comportamentales que inciden en el ámbito laboral se relacionan, en muchas ocasiones, con la modificación de los hábitos relacionados con la salud y la adopción de conductas no saludables para la misma como la reducción del descanso, del ejercicio físico o el aumento de conductas adictivas (fumar, beber, comer en exceso, etc.). Todas estas alteraciones pueden incidir de forma muy perjudicial en la salud del trabajador y en su entorno, provocando actitudes de desvinculación, despreocupación o la infracción de normas, entre todos. Cabe destacar que el estrés suele verse, asimismo, asociado a una disminución de la motivación y de la implicación de los objetivos organizacionales, una mayor vulnerabilidad a los accidentes, absentismo, y, en definitiva, una disminución del rendimiento y de la productividad.

Las manifestaciones del estrés se presentan de forma particular, por lo que cada persona puede presentar diferentes síntomas en función de vulnerabilidades específicas, historiales previos, etc. Generalmente, la sintomatología suele presentarse en aquellos órganos o sistemas de mayor sensibilidad. Esto es, en los frecuentemente denominados órganos diana.

Por ejemplo, mientras que ante una situación de estrés hay individuos que pueden presentar sintomatología mayoritariamente relacionada con dolores cérico-dorsales o cefaleas

tensionales, hay otros que tendrán mayor tendencia a presentar problemas gastrointestinales o alteraciones de la piel. Del mismo modo, ante posibles estresores no todo el mundo desarrolla la misma tipología de respuesta psicológica y emocional (p.ej., mientras que ante una situación de estrés existen personas más tendentes a presentar cuadros de ansiedad, otras en su lugar presentan una mayor probabilidad a manifestar episodios de depresión).

Por último, es importante resaltar que esta sintomatología trasciende al ámbito laboral, es acumulativa y repercute en la esfera personal y viceversa, tratándose de un tema de implicación social que afecta a todas las facetas. De esta manera, y más allá del objeto estricto de la prevención de los riesgos psicosociales, el marco laboral supone un contexto único en el que abordar el bienestar de los trabajadores desde una perspectiva integral, incidiendo en la mejora de su salud personal, familiar y social.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un plan operativo de mejora del clima organizacional en la corporación de medicina natural, que sirva como guía práctica para la implementación de acciones orientadas a fortalecer el clima.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- Estructurar un conjunto de acciones concretas que permitan atender las principales necesidades detectadas en el diagnóstico del clima organizacional.
- Definir un cronograma de implementación que organice las actividades del plan de mejora en fases claras y alcanzables.
- Establecer un sistema de indicadores y mecanismos de seguimiento que evalúen el impacto de las acciones propuestas en el fortalecimiento del clima organizacional.

1.5 Actividades a trabajar según los ejes

1.5.1 Liderazgo positivo y participativo

Tabla 2

Actividades concretas liderazgo positivo

Actividad concreta	Responsable	Tiempo de ejecución	Recursos necesarios	Indicador de cumplimiento
Desarrollar y ejecutar talleres de liderazgo participativo para mandos medios y directivos, con enfoque en gestión de equipos, comunicación y resolución de conflictos.	Área de Talento Humano / Consultor externo	Mes 1 – Mes 2	Facilitador, material didáctico, sala de capacitación.	80% de mandos medios y directivos capacitados.
Implementar un programa de mentoría interna, conformando duplas de líderes senior con colaboradores en formación o con potencial de desarrollo.	Dirección de RRHH	Mes 3 – Mes 8	Manual de mentoría, tiempo de líderes mentes, formatos de seguimiento.	N.º de duplas creadas y sesiones realizadas \geq 70% del planificado.
Organizar reuniones de retroalimentación participativa en cada área, con frecuencia trimestral, para recoger propuestas de mejora y dar seguimiento a los acuerdos.	Jefaturas de área / Coordinación RRHH	Mes 3 – Mes 12	Agenda, actas de reunión, espacio físico o virtual.	N.º de reuniones realizadas y propuestas documentadas en informes trimestrales.
Elaborar un informe semestral consolidado de resultados del eje de liderazgo, incluyendo indicadores de participación, satisfacción y avances en gestión participativa.	Coordinación RRHH	Mes 6 y Mes 12	Datos de encuestas reportes de jefaturas.	Informe semestral entregado y validado por la Dirección.

1.5.2 Gestión efectiva de la carga de trabajo:

- Establecer un sistema de gestión de tareas que incluya la priorización de actividades y la asignación equitativa de responsabilidades.
- Implementar reuniones regulares para evaluar la carga de trabajo y ajustarla según las necesidades.

Tabla 3

Sistema de gestión de tarea

Objetivo	Acciones específicas	Indicadores de éxito
Evaluar y priorizar tareas para mitigar riesgos psicosociales	Realizar evaluaciones de riesgos psicosociales mediante encuestas y entrevistas. Crear un sistema de priorización de tareas considerando impacto en bienestar emocional.	Informe documentado con la identificación y análisis de riesgos.
	Implementar un mecanismo de retroalimentación continua para ajustar las evaluaciones.	Sistema de priorización implementado y documentado. Mecanismo operativo con evidencia de retroalimentación aplicada.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 4*Sistema de priorización de tareas*

Sistema de priorización de tareas.		
Identificación de Tareas:	Realizar un inventario de todas las tareas asignadas a los colaboradores.	Inventario de tareas finalizado y disponible para revisión.
Categorización de Riesgos Psicosociales	Definir categorías de riesgos psicosociales (estrés, sobrecarga, etc.).	Categorías claramente establecidas y conocidas por el personal.
Encuestas y Evaluaciones	Aplicar encuestas para evaluar el impacto psicosocial de cada tarea.	Encuestas completadas y datos analizados para cada tarea.
Asignación de Puntuaciones	Asignar puntuaciones a cada tarea en función de los resultados de las encuestas.	Puntuaciones asignadas de manera coherente y transparente.
Establecimiento de Prioridades	Priorizar tareas según las puntuaciones asignadas y el nivel de riesgo.	Tareas claramente priorizadas y comunicadas a los colaboradores.

1.5.3 Estrategias de manejo del estrés y promoción del equilibrio trabajo-vida personal

- Ofrecer talleres prácticos sobre técnicas de manejo del estrés, como mindfulness, respiración consciente y gestión del tiempo.
- Implementar un programa de mentoría donde los colaboradores más experimentados brinden apoyo a sus colegas menos experimentados.

Tabla 5*Programa de manejo del estrés*

Programa de manejo del estrés.		
Actividades	Objetivo	Indicadores de éxito.
- Sesión de Introducción al Programa: Presentación de objetivos y beneficios del programa.	Establecer comprensión y motivación en los colaboradores para participar activamente en el programa.	Participación activa y comprensión de los colaboradores sobre el programa.
Encuesta Inicial de Evaluación del Estrés: Recopilación de datos sobre niveles de estrés percibidos.	Establecer líneas base de los niveles de estrés y áreas de enfoque para el programa.	Datos cuantitativos y cualitativos recopilados para establecer líneas base.
Taller: Técnicas de Respiración y Relajación.	Dotar a los colaboradores de herramientas prácticas para gestionar el estrés a través de técnicas de relajación.	Participación del 90% del personal colaborador en el taller.
Implementación de Recursos Online: Creación de una plataforma con recursos de autocontrol emocional accesibles.	Facilitar el acceso continuo a recursos de manejo del estrés.	Acceso y uso regular de la plataforma por parte de los colaboradores.
Sesiones de Asesoramiento Individual: Inicio de sesiones para abordar casos específicos y brindar apoyo personalizado.	Proporcionar apoyo personalizado para abordar situaciones de estrés específicas.	Participación activa en sesiones de asesoramiento según la demanda.
Taller: Estrategias de Gestión del Tiempo	Dotar a los colaboradores de habilidades para gestionar eficazmente su	Participación del 90% del personal colaborador en el taller.

	tiempo y reducir la presión laboral.	
Sesión de Seguimiento:	Evaluar y ajustar el programa según las necesidades cambiantes.	Retroalimentación recopilada para adaptar el programa de manejo del estrés.
Revisión de encuestas iniciales y ajuste del programa	retroalimentación y las necesidades emergentes.	
Sesión de Reforzamiento:	Reforzar y consolidar las técnicas aprendidas para un manejo sostenible del estrés.	Comprensión mejorada de las técnicas de manejo del estrés por parte de los colaboradores.
Revisión de técnicas de manejo del estrés y resolución de dudas.		
Encuesta de Evaluación Final:	Evaluar la efectividad del programa en términos de reducción del estrés y la satisfacción general.	Datos finales recopilados para evaluar la efectividad del programa en la reducción del estrés.
Recopilación de datos finales sobre la percepción del estrés y la eficacia del programa.		
Sesión de Clausura:	Celebrar los logros del programa y proporcionar orientación para el manejo continuo del estrés.	Participación activa en la sesión de clausura y retroalimentación positiva de los colaboradores sobre el programa de manejo del estrés.
Presentación de resultados, entrega de certificados y establecimiento de estrategias a largo plazo.		

Nota: Elaboración propia. Se detalla el programa con sus respectivas actividades.

1.5.4 Incentivar el crecimiento profesional junto al reconocimiento y celebración.

- Desarrollar un plan de desarrollo profesional para los colaboradores, incluyendo oportunidades de capacitación y actualización continua.
- Facilitar la participación en conferencias y eventos educativos relevantes.
- Implementar un sistema de reconocimiento mensual que destaque los logros y contribuciones individuales.

- Organizar eventos trimestrales para celebrar hitos profesionales y personales, fomentando un ambiente positivo y de aprecio.

Tabla 6
Plan de desarrollo profesional

Área de Incentivo	de Iniciativa de Crecimiento Profesional	de Objetivo Específico	Métodos de Implementación	de Indicadores de Éxito
Desarrollo Personal y Bienestar	Programa de Autocuidado	Mejorar la salud emocional de los colaboradores	la y de los colaboradores - Sesiones regulares de mindfulness y relajación. Proporcionar recursos para la gestión del estrés.	- Reducción en los niveles de estrés. - Aumento en la participación en las sesiones de autocuidado.
Colaboración y Comunicación	Espacios de Colaboración	Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo.	un de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo. - Establecer reuniones periódicas para compartir experiencias y recursos. Implementar un sistema de mentoría entre colaboradores.	- Incremento en la colaboración entre colaboradores. - Mejora en la calidad de las relaciones interpersonales.
Acceso a Recursos Educativos	Bibliotecas Virtuales y Materiales Educativos	Facilitar el acceso a recursos educativos	el a bibliotecas virtuales y materiales actualizados. - Crear bibliotecas virtuales con materiales actualizados. Proporcionar	- Utilización efectiva de recursos en el lugar de trabajo - Retroalimentación

			acceso a plataformas educativas en línea.	positiva sobre la calidad de los materiales.
Identificación de Necesidades	Programas de Capacitación Continua	Mejorar las habilidades pedagógicas y mantenerse actualizado en las últimas tendencias educativas.	- Realizar encuestas o sesiones de retroalimentación para identificar necesidades específicas.	Documentación de las áreas prioritarias de capacitación identificadas.
Diseño de Programas de Capacitación	Programas de Capacitación Continua	Desarrollar programas adaptados a las necesidades, abordando temas como metodologías de enseñanza, evaluación del aprendizaje, integración de tecnología, etc.	- Crear programas estructurados basados en las áreas identificadas.	- Participación activa en los programas diseñados.
Diversificación de Formatos	Programas de Capacitación Continua	Ofrecer diferentes formatos de capacitación (presenciales, webinars, tutoriales en línea) para	- Planificar eventos presenciales y virtuales. Proporcionar recursos en línea accesibles.	- Evaluación positiva de los colaboradores sobre la diversidad de formatos.

		adaptarse a diversos estilos de aprendizaje.			
Colaboración con Expertos	Programas de Capacitación Continua	Invitar a expertos en pedagogía y educación para impartir charlas y sesiones de capacitación.	-	Establecer colaboraciones con expertos en diferentes áreas. Organizar eventos especiales con expertos invitados.	- Participación activa y retroalimentación positiva de los colaboradores.

Nota: Elaboración propia. Plan de desarrollo profesional detallado.

Tabla 7

Plan de reconocimiento y celebración

Reconocimiento y celebración	Iniciativa de Crecimiento Profesional	Objetivo Específico	Acciones Puntuales	Indicadores de Éxito
Establecimiento de un Programa de Reconocimiento Mensual	Sistema de Reconocimiento	Valorar y reconocer el esfuerzo y desempeño de los colaboradores.	- Destacar a un colaborador cada mes por logros excepcionales. Publicar un anuncio formal y personalizado.	- Participación activa en la nominación y elección mensual. Retroalimentación positiva de los colaboradores.
Creación de un "Muro de Logros" Visible	Sistema de Reconocimiento	Fomentar un ambiente positivo destacando	- Exhibir logros en un tablero físico o virtual en un lugar central.	- Comentarios positivos y contribuciones de los colaboradores. Visibilidad

			logros individuales.	Rotación regular de reconocimientos	constante de los logros.
Eventos de Celebración Trimestrales	Sistema de Reconocimiento o	de	Fortalecer el sentido de comunidad y celebrar éxitos.	- Organizar ceremonias trimestrales para reconocimientos - Incluir actividades y premios especiales no monetarios.	- Alta participación en los eventos trimestrales. - Aumento en la motivación y sentido de pertenencia.
Reconocimiento de Innovaciones Pedagógicas	Sistema de Reconocimiento o	de	Valorar y premiar prácticas innovadoras en la enseñanza.	- Invitar a colaboradores a presentar prácticas innovadoras. - Premiar las más destacadas con certificados o incentivos no monetarios.	- Participación activa en la presentación de innovaciones. - Implementación exitosa de nuevas prácticas.
Premiación Trimestral por Desempeño Destacado	Sistema de Reconocimiento o	de	Reconocer y premiar el desempeño sobresaliente.	Establecer criterios claros y comités de evaluación imparciales. Anunciar y premiar trimestralmente a los	- Incremento en la satisfacción laboral. - Participación activa en el proceso de premiación.

				colaboradores destacados con incentivos no salariales.
Feedback Positivo Personalizado	Sistema y Reconocimient o	de Fomentar ambiente de apoyo y mejora continua.	un - de feedback y personalizado en reuniones de equipo. Destacar logros individualmente y en evaluaciones.	- Proporcionar - Retroalimentació n positiva sobre la efectividad del feedback. - Mejora en la autoestima y bienestar.

Nota: Elaboración propia. Actividades detalladas para el plan de reconocimiento.

1.5.5 Implementación de pausas activas:

- Establecer un calendario rotativo para pausas activas durante la jornada, promoviendo ejercicios simples y estiramientos.

Tabla 8

Manual de pausas activas

Manual de Pausas Activas para Colaboradores
<p>Objetivo</p> <p>El presente manual tiene como objetivo proporcionar a los colaboradores herramientas prácticas para realizar pausas activas durante su jornada laboral. Las pausas activas son una estrategia efectiva para contrarrestar los riesgos psicosociales y promover el bienestar físico y mental.</p> <p>Importancia de las Pausas Activas</p> <p>Las pausas activas son breves interrupciones en la rutina laboral destinadas a movilizar y relajar el cuerpo, reducir el estrés y mejorar la concentración. Para los colaboradores, que pasan largas horas frente a grupos de estudiantes, las pausas activas son esenciales para mantener un estado óptimo de salud y rendimiento.</p>

Actividad	Objetivo	Procedimiento
Juegos de Movimiento	Fomentar la camaradería y liberar tensiones.	<p>1. En los espacios laborales se implementarán actividades breves de integración orientadas al fortalecimiento de la comunicación, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales entre los colaboradores.</p> <p>2. La participación en estas actividades tendrá una duración aproximada de 10 a 15 minutos por sesión, integradas dentro de la jornada laboral de forma planificada.</p>
Pausa de Atención Plena (Mindfulness)	Mejorar la concentración y reducir el estrés.	<p>1. Siéntate en una posición cómoda.</p> <p>2. Cierra los ojos y concéntrate en tu respiración.</p> <p>3. Observa tus pensamientos sin juzgarlos.</p> <p>4. Dedicar 5-10 minutos a la práctica.</p>

Pausa Agradecimiento	de Fomentar la gratitud y mejorar el estado de ánimo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cierra los ojos y piensa en tres cosas por las que te sientas agradecido en tu vida laboral. 2. Expresa tu gratitud internamente o compártela con un colega. 3. Siente el impacto positivo en tu estado de ánimo.
Yoga de Escritorio	Mejorar la flexibilidad y reducir el estrés.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Siéntate con la espalda recta. 2. Realiza movimientos de yoga adaptados, como estiramientos laterales o torsiones suaves. 3. Sostén cada posición durante 20-30 segundos. 4. Repite según sea necesario.
Circuito	Estimular el sistema cardiovascular y fortalecer diferentes grupos musculares.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseña un circuito simple con estaciones como flexiones, sentadillas, burpees y saltos. 2. Realiza cada ejercicio durante 1 minuto, descansando 30

		segundos entre estaciones.
		3. Completa el circuito 2-3 veces.
Rotación de Cabeza	Aliviar la tensión en el cuello y mejorar la movilidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Siéntate o párate con la espalda recta. 2. Gira lentamente la cabeza hacia un lado, manteniendo la posición durante 15-20 segundos. 3. Repite en el lado opuesto. 4. Realiza 2-3 repeticiones en cada dirección.
Estiramiento de Espalda y Lumbares	Aliviar la tensión en la espalda y mejorar la postura.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Siéntate en una silla con los pies en el suelo. 2. Inclina el torso hacia adelante, manteniendo la espalda recta. 3. Sostén la posición durante 20-30 segundos. 4. Repite 2-3 veces.
Estiramiento de Cuello y Hombros	Aliviar la tensión en la zona cervical.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Siéntate o párate derecho. 2. Inclina la cabeza hacia un lado, manteniendo el hombro en su lugar. 3. Sostén la posición durante 15 segundos.

		4. Repite en el lado opuesto.
		5. Realiza suaves rotaciones de hombros.
Estiramiento de Dedos y Manos	Mejorar la flexibilidad y reducir la tensión en las manos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estira los dedos de una mano hacia arriba, manteniendo la palma en dirección opuesta al cuerpo. 2. Sostén cada dedo durante 10-15 segundos. 3. Repite con la otra mano. 4. Realiza 2-3 repeticiones en cada mano.
Elevaciones de Rodillas	Estimular la circulación y fortalecer los músculos de las piernas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. De pie, levanta las rodillas hacia el pecho de manera alterna. 2. Realiza el movimiento de manera controlada. 3. Hazlo durante 1 minuto, descansando 30 segundos. 4. Repite 2-3 veces.
Flexiones de Pantorrillas	de Estirar y fortalecer los músculos de la pantorrilla.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Párate frente a una pared con las manos apoyadas en ella. 2. Estira una pierna hacia atrás manteniendo el talón en el suelo.

		<ol style="list-style-type: none"> 3. Mantén la posición durante 20-30 segundos. 4. Alterna con la otra pierna y repite.
Rotaciones de Tobillo	Mejorar la movilidad y prevenir la rigidez en los tobillos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Siéntate o párate con los pies en el suelo. 2. Gira lentamente los tobillos en sentido horario y antihorario. 3. Realiza 10-15 repeticiones en cada dirección. 4. Cambia de pie y repite.
Pausa de Estiramiento Total	Mejorar la flexibilidad y reducir la tensión en todo el cuerpo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Párate derecho con los pies al ancho de los hombros. 2. Levanta los brazos por encima de la cabeza y estira todo el cuerpo hacia arriba. 3. Inclina el torso hacia un lado, manteniendo los brazos estirados. 4. Alterna hacia el otro lado. 5. Flexiona hacia adelante para estirar la parte posterior de las piernas.

6. Vuelve a la posición inicial y repite 2-3 veces.

Nota: Elaboración propia. Se elaboró un manual con actividades detalladas.

1.6 Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para el seguimiento del plan de mejora

Con el propósito de evaluar de manera sistemática el impacto del plan de mejora y verificar su contribución al fortalecimiento del clima organizacional, se establecieron una serie de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs).

Tabla 9

KPI de Gestión de la carga de trabajo

Indicador	Tipo	Descripción	Fórmula de cálculo	Frecuencia	Línea base	Meta semestral	Fuente de verificación	Responsable
% de tareas identificadas	Cuantitativo (%)	Mide el avance en la identificación total de tareas por puesto.	$(\text{Tareas registradas} \div \text{Tareas esperadas}) \times 100$	Semestral	0%	90%	Registro de tareas (Excel)	Jefaturas / RRHH
Promedio de tareas por colaborador	Cuantitativo (número)	Determina el número promedio de tareas que cada trabajador registra.	$\text{Total, tareas registradas} \div \text{N.º de colaboradores}$	Semestral	—	≥ 8 tareas	Formulario de carga de tareas	RRHH
% de colaboradores que completan el registro	Cuantitativo (%)	Mide la participación en el proceso de identificación de tareas.	$(\text{No colaboradores que completan registro} \div \text{Total colaboradores}) \times 100$	Semestral	0%	100%	Lista de entrega	RRHH
Nivel de claridad en las tareas (0–100)	Percepción (escala)	Evalúa si las tareas están claras para los colaboradores.	$(\text{Promedio encuesta} \div 5) \times 100$	Semestral	40/100	$\geq 80/100$	Encuesta de percepción	RRHH

Tabla 10*KPI de Crecimiento y reconocimiento*

Indicador	Tipo	Descripción	Fórmula de cálculo	Frecuencia	Línea base	Meta semestral	Fuente de verificación	Responsable
% de colaboradores nominados	Cuantitativo (%)	Estimación en el sistema de reconocimiento.	$(\text{N}^{\circ} \text{ colaboradores nominados} \div \text{Total colaboradores}) \times 100$	Semestral	0%	50%	Registro de nominaciones	RRHH
N° de reconocimientos publicados	Cuantitativo (conteo)	Número total de logros publicados en el muro.	Conteo simple	Semestral	0	≥ 15 publicaciones	Evidencia fotográfica	RRHH
Índice de reconocimiento percibido (0-100)	Percepción	Nivel de satisfacción sobre el reconocimiento.	$(\text{Promedio encuesta} \div 5) \times 100$	Semestral	45/100	$\geq 80/100$	Encuesta de percepción	RRHH
% de áreas que aplican el sistema de reconocimientos	Cuantitativo (%)	Mide la cobertura del sistema en la organización.	$(\text{Áreas activas} \div \text{Total áreas}) \times 100$	Semestral	0%	100%	Informe RRHH	Dirección

Tabla 11*KPI de Manejo del estrés*

Indicador	Tipo	Descripción	Fórmula de cálculo	Frecuencia	Línea base	Meta semestral	Fuente de verificación	Responsable
% de asistencia al taller	Cuantitativo (%)	Mide la participación real en el taller.	$(\text{Asistentes Convocados}) \div 100$	Semestral	—	$\geq 70\%$	Lista de asistencia	RRHH
Reducción del nivel de estrés (%)	Cuantitativo (%)	Compara el estrés antes y después del taller.	$((\text{Media pre}) - \text{Media post}) \div \text{Media pre}) \times 100$	Semestral	—	$\geq 20\%$ reducción	Encuesta pre/post	Psicología / RRHH
Promedio de satisfacción del taller (0–100)	Percepción	Nivel de valoración del taller.	$(\text{Promedio encuesta} \div 5) \times 100$	Semestral	—	$\geq 85/100$	Encuesta de satisfacción	RRHH
% de colaboradores que aplican las técnicas	Cuantitativo (%)	Mide la adopción de lo aprendido.	$(\text{N}^\circ \text{ que reportan aplicar técnicas} \div \text{Total encuestados}) \times 100$	Semestral	—	$\geq 60\%$	Encuesta de seguimiento	RRHH

Tabla 12

KPI de Pausas activas

Indicador	Tipo	Descripción	Fórmula de cálculo	Frecuencia	Línea base	Meta semestral	Fuente de verificación	Responsable
% de días con pausas activas realizadas	Cuantitativo (%)	Mide la constancia del programa de pausas.	$(\text{Días con pausas} \div \text{Días laborables del semestre}) \times 100$	Semestral	—	$\geq 60\%$	Registro diario	RRHH
Promedio de participación por sesión	Cuantitativo (%)	Promedio de participación por pausa.	$(\text{Participantes antes} \div \text{N}^\circ \text{ sesiones})$	Semestral	—	≥ 10 colaboradores	Registro de asistentes	RRHH
Índice de bienestar percibido (0-100)	Percepción	Evalúa el impacto en el bienestar físico.	$(\text{Promedio encuesta} \div 5) \times 100$	Semestral	—	$\geq 80/100$	Encuesta de bienestar	RRHH
% de áreas que implementan pausas activas	Cuantitativo (%)	Determina cobertura por áreas.	$(\text{Áreas con pausas} \div \text{Total áreas}) \times 100$	Semestral	—	$\geq 100\%$	Informe de áreas	Dirección

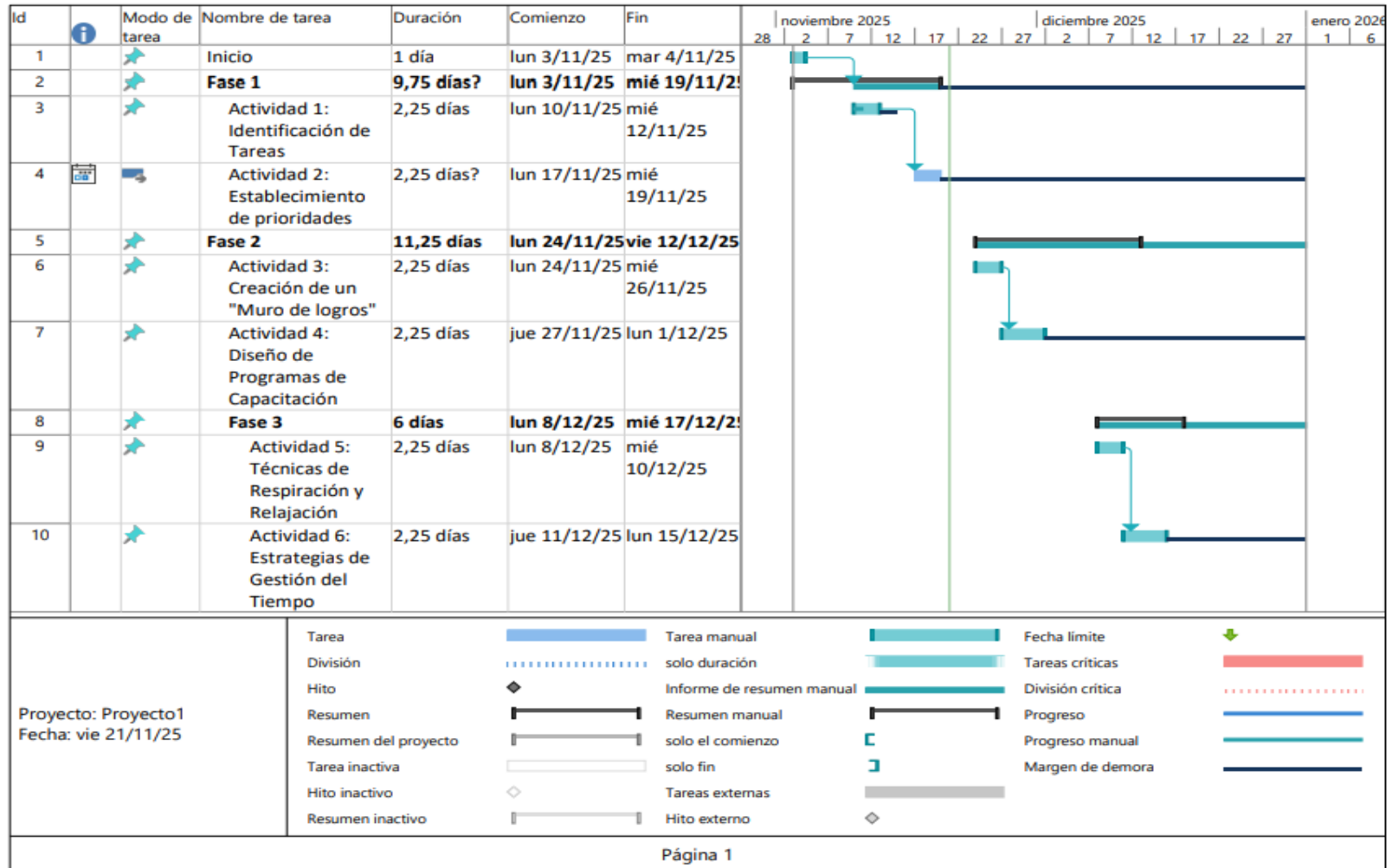
Tabla 13*KPIs A NIVEL DE EJE / TEMA (SEMESTRALES)*

KPI	Fórmula de cálculo	Meta semestral	Descripción
Índice general de clima organizacional (0–100)	$(\text{Promedio encuesta} \div 5) \times 100$	≥ 80	KPI global del eje de clima y bienestar.
Tasa de rotación semestral (%)	$(\text{Salidas voluntarias} \div \text{Promedio de empleados}) \times 100$	$\leq 5\%$	Mide estabilidad del personal.
Tasa de ausentismo (%)	$(\text{Días de ausentismo} \div (\text{N empleados} \times \text{días laborables})) \times 100$	$\leq 3\%$	Refleja bienestar y compromiso.
% cumplimiento del plan de mejora	$(\text{Actividades ejecutadas} \div \text{Actividades planificadas}) \times 100$	100%	Evalúa ejecución del plan.

1.7 Cronograma con las propuestas a aplicar.

Tabla 14

Cronograma



Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	noviembre 2025					diciembre 2025					enero 2026	
						28	2	7	12	17	22	27	2	7	12	17	22
11		Fase 4	6 días	lun 22/12/25	mié 31/12/25												
12		Actividad 7: Pausa de Estiramiento	2,25 días	lun 22/12/25	mié 24/12/25												
13		Actividad 8: Juegos de Movimiento	2,25 días	jue 25/12/25	lun 29/12/25												
14		Fin	0 días	lun 29/12/25	lun 29/12/25												29/12

Proyecto: Proyecto1 Fecha: vie 21/11/25	Tarea		Tarea manual		Fecha límite	
	División		solo duración		Tareas críticas	
	Hito		Informe de resumen manual		División crítica	
	Resumen		Resumen manual		Progreso	
	Resumen del proyecto		solo el comienzo		Progreso manual	
	Tarea inactiva		solo fin		Margen de demora	
	Hito inactivo		Tareas externas			
	Resumen inactivo		Hito externo			

Página 2

Nota: Elaboración propia. Se seleccionaron las ciertas actividades propuestas para que sean aplicadas en la Unidad educativa.

1.8 Presupuesto.

Tabla 15

Presupuesto de la aplicación de las actividades seleccionadas

Rubros	Detalle	Costo unitario (USD)	Cantidad	Costo total (USD)
1. Recursos Humanos				
Coordinador del proyecto	25 USD/h × 12 h mensuales × 6 meses	25	72 h	1,800
Responsable de RRHH	18 USD/h × 8 h mensuales × 6 meses	18	48 h	864
Analista de procesos	20 USD/h × 5 h mensuales × 6 meses	20	30 h	600
Técnico de soporte TI	18 USD/h × 10 h (instalación + soporte Moodle)	18	10 h	180
Facilitador externo: Taller de respiración	Valor por sesión × 2 sesiones	120	2	240
Psicólogo laboral (evaluaciones pre y post estrés)	25 USD/h × 12 h	25	12	300
Subtotal Recursos Humanos				3,984 USD
2. Materiales y suministros				
Resmas de papel A4	6.50	5	32.50	
Marcadores permanentes	2.00	20	40	
Plumones gruesos	3.50	10	35	
Post-it para muro de logros	2.50	20	50	
Cartulinas y papel bond para mural	1.00	40	40	
Carpetas y fundas (para registro)	0.40	50	20	
Cinta adhesiva y material de montaje	—	—	25	
Subtotal materiales				242.50 USD
3. Tecnología y equipos				
Licencia Canva Pro (semestral)	6 meses	12.99	6	77.94
Conectividad e internet (valor comercial)	35 × 6 meses	35	6	210

Impresiones (registro, encuestas, señalética)	0.10 por impresión × 800 impresiones	0.10	800	80
Impresora (tinta + mantenimiento semestral)	Costo estimado	—	—	70
Depreciación de proyector y equipos	Cuota semestral referencial	—	—	120
Subtotal tecnología				557.94 USD
4. Logística y operación				
Refrigerios para talleres	2.50 × 40 personas	2.50	40	100
Agua y café para reuniones de seguimiento	—	—	40	
Transporte/logística interna	Coordinación, traslados, entregas	—	—	50
Limpieza y adecuación de espacios	Cuota semestral	—	—	45
Subtotal logístico				235 USD
5. Contingencias (5%)	Sobre subtotal general	—	—	256 USD
TOTAL, GENERAL DEL PROYECTO				5,274.44 USD

Nota: Se tuvo en cuenta los recursos a utilizar durante la aplicación del programa.

Referencias

- Caicedo, A. M. (2023). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral (Bachelor's thesis)*. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/24213>
- Caituiro Valverde, S. F. (2024). *Influencia del liderazgo de servicio en el compromiso laboral, compromiso organizacional y el comportamiento ciudadano organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito*. <https://repositorio.esan.edu.pe/items/b9d6bab8-552f-4a32-b739-4e966ec04d7d>
- Carazo Morales, K. M. (2025). *Factores que influyen en el liderazgo como elemento fundamental en el crecimiento de La Farmacia La principal SA, distrito 1, en el periodo de noviembre 2024 a febrero 2025 (Doctoral dissertation, Uni)*. Obtenido de <https://repositorio.ucn.edu.ni/id/eprint/172/>
- Casilla, N. R. (2024). *La gestión de recursos humanos y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, periodo 2023*. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/3787>
- Castillo Carrasco, R. I. (2024). *Clima y satisfacción laboral en personal de una clínica ocupacional–Miraflores, 2023*. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/44420>
- Célleri Hidalgo, M. C. (2024). *Plan de mejora del clima laboral a través del desarrollo de estilos de liderazgo desde la cultura organizacional (Master's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2024)*.
- Célleri Hidalgo, M. C. (2024). *Plan de mejora del clima laboral a través del desarrollo de estilos de liderazgo desde la cultura organizacional (Master's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2024)*. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/16517>
- Chiquito Ruiz, J. J. (2024). *Liderazgo y satisfacción laboral de la unidad de gestión de transporte del gobierno autónomo descentralizado del Cantón Jipijapa (Bachelor's thesis, Jipijapa-Unesum)*. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/6952>
- Del Pozo Díaz, D. A. (2025). *Estudio De La Cultura Organizacional En La Universidad Técnica De Cotopaxi*. ARANDU UTIC, 12(1), 52-71. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10343663>

- La Torre Alvarado, D. D. (2024). *El impacto del apoyo organizacional en la retención de colaboradores: el rol del compromiso organizacional en los mandos medios de Talma, empresa de servicios aeroportuarios*. Obtenido de <https://tesis.pucp.edu.pe/items/528b788d-cfbc-444e-ae6e-25cf49a99001>
- Litwin, G. H. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Ochoa, F. J. (2024). *Diálogos efectivos: técnicas, herramientas y estrategias para optimizar la Comunicación Organizacional*. Editorial Idicap Pacífico, 1-66. Obtenido de <https://idicap.com/ojs/index.php/editorialeip/article/view/363>
- Parada, A. M. (2024). *Gerencia y comunicación efectiva en organizaciones inteligentes*. Revista Crítica con Ciencia, 2(4), 243-265. Obtenido de https://uptvallesdeltuy.com/ojs/index.php/revista_criticaconciencia/article/view/89
- Quezada, J. A. (2024). *Clima organizacional y satisfacción laboral, factores e influencia en el desempeño laboral de las secretarías*. 593 Digital Publisher CEIT, 9(1), 687-699. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9262984>
- Quispe Aguilar, W. J. (2024). *La comunicación interna y su relación con el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2024*. <https://repositorio.unsch.edu.pe/items/e64b3aa3-137e-4481-94bc-92f1f4283fe1>
- Rodríguez Giraldo, M. A. (2023). *Motivación y satisfacción laboral: 10 claves para potenciar la productividad y el bienestar en el trabajo*. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/62915>
- Rodríguez Moreno, M. D. (2024). *Inteligencia emocional en el entorno organizacional: liderazgo, comunicación y rendimiento laboral*. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/areandina/6008/1/Trabajo%20de%20Graduado.pdf>
- Soler Pérez, D. A. (2025). *Impacto del Clima Organizacional en la Productividad, Compromiso y Cohesión del Equipo en GanaGana: Estrategias para su Mejora*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/66497>
- Zambrano Pedraza, S. H. (2022). *Estrategias de mejora de la gestión de la calidad basadas en el fortalecimiento de la cultura organizacional dentro de la unidad para la atención y reparación integral a las víctimas*. <https://repository.uamerica.edu.co/items/1badfee6-cb94-4e1a-a808-ae15c560c257>

