

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

**Propuestas innovadoras para impactar en el clima organizacional
de una empresa multinacional del sector industrial y comercial**

Camila Alejandra Gordón Quillupangui

Psicología

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciatura en Psicología

Quito, 23 de mayo de 2021

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales Y Humanidades

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

**Propuestas innovadoras para impactar en el clima organizacional de una
empresa multinacional del sector industrial y comercial**

Camila Alejandra Gordón Quillupangui

Nombre del profesor, Título académico

**María Cristina Crespo Andrade,
Doctora en Humanidades y Artes**

Quito, 23 de mayo de 2021

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: Camila Alejandra Gordón Quillupangui

Código: 00202894

Cédula de identidad: 1723471890

Lugar y fecha: Quito, 23 de mayo de 2021

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

RESUMEN

En este trabajo, se presenta una investigación que busca ofrecer estrategias para mejorar el clima organizacional de una empresa multinacional presente en el Ecuador. Con el fin de identificar los puntos de mejora que la empresa podría tener, se analizó el reporte de clima organizacional que esta multinacional aplicó a todos sus colaboradores en el año 2020. Adicionalmente, se realizaron entrevistas tanto al personal de Recursos Humanos de la organización, como a un grupo de colaboradores pertenecientes a las distintas áreas que se manejan en la empresa, con el propósito de obtener más datos. Una vez que se recopiló y analizó toda la información, se logró identificar algunas oportunidades de mejora en la calidad de comunicación y motivación de los colaboradores del área operativa tanto para involucrarse en los proyectos organizacionales, como para desarrollar un crecimiento profesional dentro de la empresa. Por último, a fin de ayudar a la organización a trabajar en sus puntos de mejora, en este trabajo se presentan varias soluciones creativas e innovadoras que se podrían implementar para generar el clima organizacional deseado. Este trabajo fue hecho en colaboración con Ashley Andrade, Nasha Minda, Doménica Rea, Angélica Rodríguez, Sara Santos y Alejandro Villamar.

Palabras clave: Clima organizacional, comunicación, personal operativo, motivación, involucramiento.

ABSTRACT

This paper presents research conducted in a multinational company in Ecuador, which seeks to offer strategies to improve its organizational climate. The purpose is to identify the points of improvement that the company could have, the organizational climate report that this multinational company applied to all its employees in 2020 was analyzed. Additionally, interviews were conducted both with the organization's Human Resources personnel and with a group of collaborators belonging to the different areas managed in the company to obtain more data. Once all the information was collected and analyzed, it was possible to identify some opportunities for improvement in the quality of communication and motivation of employees in the operational area to get involved in organizational projects and develop professional growth within the company. Finally, to help the organization work on its improvement points, this paper presents several creative and innovative solutions that could be implemented to generate the desired work environment. This project was done with the collaboration of Ashley Andrade, Nasha Minda, Doménica Rea, Angélica Rodríguez, Sara Santos y Alejandro Villamar.

Key words: Organizational climate, communication, operational staff, motivation, involvement.

TABLA DE CONTENIDO

Revisión de la literatura	10
Concepto de clima	10
Evolución del concepto	10
Diferencia entre clima y cultura, satisfacción, morale y otros constructos	11
Impactos de un clima negativo y positivo	13
Factores que impactan en el clima organizacional	16
Dimensiones del clima organizacional	20
Claridad organizacional.	21
Estándares.	22
Responsabilidad.	22
Conformidad.	22
Espíritu de equipo.	23
Liderazgo.	23
Autonomía.....	24
Justicia.....	24
Comunicación.	24
Innovación.....	25
Estructura.	25
Gestión de clima organizacional	26
Dinámica de la organización.....	33
Historia	33
Misión y Visión	33
Valores y Principios	33
Descripción del reto	35
Entrevistas con el departamento de Recursos Humanos	36
Entrevistas con el personal de la organización.....	38
Desafíos	41
Desafío 1.	41
Calidad de la comunicación, especialmente para el personal operativo.	41
Desafío 2.	43
Cómo mejorar el involucramiento del personal operativo en los proyectos.	43
Desafío 3.	44
Cómo generar motivación para el crecimiento en la organización.	44
Propuesta.....	45
Calidad de comunicación	45
Semana de la voz.	45

Levanto mi voz para ser mejor.....	46
El cafecito.	46
El tema del mes.	46
Proyecto El Antropólogo.	47
Tropicalizando mensajes.	47
Refrescando mensajes.	47
Día de excursión.	47
Conociendo a nuestra empresa.....	48
Involucramiento del personal operativo en los proyectos	48
Embajadores.....	48
Tú estudias y tus hijos también.	49
Infórmate aquí.	49
Motivación para el crecimiento en la organización.....	49
Especialmente para ti.	49
Tú nos importas.....	50
Recordando lo Bueno.....	50
Si yo lo logré, tú también.	51
Tu camino al éxito.	51
Creo que te lo mereces.	51
Conclusiones	52
Referencias.....	55
Anexo A: Formato entrevista.....	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Buenas prácticas para mejorar/gestionar el clima organizacional	26
Tabla 2. Ejemplos de empresas con estrategias innovadoras	30

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Concepto de clima

El clima organizacional es un elemento o un factor de suma importancia en una organización (RAJA et al., 2019). A este se lo relaciona como la atmósfera o ambiente de un lugar, pues aquel factor influye directamente en el desarrollo de una organización y en el desempeño eficaz de sus colaboradores (Abdul-Nasser et al., 2011).

En las organizaciones nada forma un ente totalmente aislado, más bien se forma un tipo de sistema interdependiente, es decir que factores organizacionales se van a relacionar entre sí e interactúan constantemente (Amagoh, 2008).

El clima organizacional es el resultado de percepciones compartidas sobre políticas organizacionales, procedimientos establecidos y ciertos comportamientos esperados dentro del ámbito laboral (Schneider et al., 2013). Según García (2009) el clima organizacional de una institución depende de las circunstancias que rodean al trabajador y de la adaptación del individuo al medio. Por tanto, mientras más satisfactoria sea la interacción que el trabajador tenga con su medio, mayor será su participación en el clima de la organización.

El clima organizacional tiene una influencia directa en el bienestar de los colaboradores y de la organización (Hashemi y Sadeqi, 2016). A través del tiempo se le ha dado mayor importancia a su estudio, evaluación y mejoramiento, ya que ha sido un elemento clave para la salud empresarial y para el progreso efectivo de una organización (Schneider et al., 2013).

Evolución del concepto

El concepto de clima organizacional se originó en los años sesenta a la par del surgimiento del desarrollo organizacional (Schneider y Barbera, 2014). Ahora bien, es importante entender cuál fue el desarrollo del concepto a través de los años, ya que con los nuevos descubrimientos este concepto fue cambiando.

En la psicología organizacional, el concepto del clima fue introducido en el año 1960 y nace de la psicología de la Gestalt de Lewin; fue su interés sobre el espacio en el que se desenvuelven las personas y cómo esto afecta a su psicología lo que lo llevó a comenzar el concepto de clima organizacional (Berberoglu, 2018). En este “espacio” se observaron actitudes comportamentales y sociales, llamándole “atmósfera social” o “clima social”; además, en la investigación sobre este tema se realizaron encuestas a los trabajadores sobre varias facetas comportamentales y sociales del trabajo (Berberoglu, 2018). Una de las razones para investigar este concepto fue cómo el ambiente laboral de las personas afecta a su desempeño, relaciones sociales y formas de ver su trabajo una vez terminada la Segunda Guerra Mundial (Schneider y Barbera, 2014).

Douglas McGregor, famoso por su libro *The Human Side of Enterprise* (El lado humano de una empresa), se dedicó a investigar los efectos del liderazgo en el trabajo y el clima laboral (Schneider y Barbera, 2014). Por su parte, Chris Argyris (1957) también le aportó a este nuevo concepto con su influyente libro *Personality and Organization*, donde se afirma que el ambiente en el que se desenvuelve un trabajador y lo que hagan los demás a su alrededor determinará cómo será su conducta dentro de su empresa. La evolución del concepto se puede notar claramente mediante los libros. Por ejemplo, en 1961 los libros de psicología industrial utilizaban el término atmósfera en vez de clima, pero en 1971 ya había capítulos enteros dedicados al clima organizacional (Schneider y Barbera, 2014).

Diferencia entre clima y cultura, satisfacción, morale y otros constructos

Una vez definido el término clima laboral, se considera necesario diferenciarlo de algunos constructos con los que suele ser confundido. Dentro de los más comunes se encuentran: cultura organizacional, satisfacción laboral, morale y compromiso laboral. Según Schneider et al. (2017), la gran diferencia entre la cultura organizacional y el clima laboral recae en que la primera se orienta a los principios, valores y normas que permiten entender

por qué una organización hace lo que hace. Así, la cultura empresarial, genera distintas emociones y formas de actuar en los individuos que forman parte de un determinado lugar (Warrick et al., 2016).

Por el contrario, el clima laboral es descrito como la percepción y evaluación de las experiencias que cada persona o grupo experimenta dentro del lugar de trabajo y que están relacionadas con todos los procedimientos y componentes de una empresa ya sean sus políticas, la manera de recompensar a los colaboradores, el diseño del lugar de trabajo, las expectativas organizacionales, entre otras (Schneider et al., 2017).

El siguiente constructo que se analizará es el de la satisfacción laboral. La conexión que se le otorga a este término con el clima laboral está relacionada con la idea de que si un empleado percibe que existe un buen clima laboral estará satisfecho dentro de su organización (Judge et al., 2017). Al contrario, si la misma persona nota un mal clima laboral es muy probable que su nivel de satisfacción descienda y esto será reflejado en su forma de trabajo. De esta manera, ambos términos no hacen referencia al mismo significado, más bien, son co-dependientes uno del otro. Sunarsih y Helmiatin (2017) definen a la satisfacción laboral como los sentimientos positivos o negativos que tiene una persona al realizar una autoevaluación sobre su trabajo. De la misma manera, Judge et al. (2021) mencionan que la satisfacción laboral se vuelve de gran importancia en las empresas, puesto que determina ciertos comportamientos de los individuos en relación a cómo desarrollan sus funciones, sus niveles de absentismo, rotación, la rentabilidad empresarial, entre otras.

Para continuar, está el término “morale” que, a lo largo de los años, ha sido estudiado y evaluado, pero que aún carece de investigación consistente (Kennedy y Garewal, 2020). Si bien, en repetidas ocasiones se ha utilizado la palabra morale para hacer referencia al clima laboral, las investigaciones demuestran que son constructos distintos, pero que guardan relación entre sí pues cooperan en el buen desempeño laboral de las personas. Una de las

definiciones de este término, en relación al ámbito laboral es la de Manson (2014), quien define a la moral del empleado como el nivel de bienestar psicológico que una persona tiene dentro del entorno laboral. Otra delimitación más reciente identifica a la moral en el lugar de trabajo como "una construcción positiva que combina sentimientos de energía con sentimientos de entusiasmo por realizar tareas destacadas" (Ivey et al., 2015, p. 338).

Por último, es importante conocer por qué el compromiso laboral o "engagement" se relaciona con el clima laboral. Esta conexión se genera en la medida en que las actitudes asociadas al compromiso en el trabajo son el reflejo de las percepciones que tiene una persona en base a la organización a la que pertenece y en base a estas sensaciones, el trabajador generará distintos comportamientos (Eldor, 2016). De igual manera, para Permarupan et al. (2013), el compromiso puede interpretarse como el deseo de mantenerse en una empresa y dar lo mejor en beneficio de la misma. Sin embargo, el engagement hace referencia específicamente a un estado psicológico en el cual un colaborador mantiene un vínculo con una determinada organización en el que reconoce su adherencia emocional, compromiso de continuación y deber moral o normativo a la misma, independientemente del clima laboral que esta empresa tenga (Bordas, 2016).

Impactos de un clima negativo y positivo

Un ambiente de trabajo con condiciones laborales negativas es causa de problemas que van desde el ámbito social hasta la salud de los trabajadores (Taştan, 2017). Un ambiente laboral se puede considerar negativo cuando se presenta un alto nivel de desorganización y de conflictos interpersonales (Coelho y Pires, 2021). A largo plazo, uno de los efectos que puede tener un clima laboral negativo, es que sus objetivos laborales empiezan a cambiar, es decir, si antes las metas se dirigían a alcanzar el mayor rendimiento y mejorar la productividad, ahora los trabajadores se enfocarán más en luchar con las situaciones difíciles y los obstáculos habituales día a día (Edwards y Ward, 2015).

Dentro de las organizaciones existen tres áreas muy importantes, en las que un clima laboral negativo puede tener un impacto muy fuerte, estas son: la satisfacción laboral, el compromiso y el trabajo significativo (Chamberlain y Hodson, 2015). Anteriormente ya se ha explicado en qué consiste la satisfacción laboral y el compromiso en el trabajo. Por otro lado, el trabajo significativo que “es una medida de las percepciones de los trabajadores sobre el valor de que su trabajo contribuye tanto a la organización como a la sociedad en general” (Chamberlain y Hodson, 2015, p. 456); este factor resulta ser fundamental para que los trabajadores puedan encontrar su propósito dentro de la organización.

Ahora bien, ¿cuáles son los efectos que puede tener un clima laboral negativo sobre los factores antes mencionados? A nivel individual, los trabajadores pueden experimentar problemas psicológicos, emocionales, conductuales, cognitivos y fisiológicos, afectando así su productividad en el trabajo (Saufi y Kasim, 2013). La baja productividad en los trabajadores les puede generar a las organizaciones un funcionamiento reducido y un mayor costo financiero (Ming y Anjum, 2018). A largo plazo, un clima negativo afecta a la organización en su funcionamiento y resultados, impacta en su capacidad de lograr objetivos y compromisos y dificulta la toma de decisiones adecuadas (Saufi y Kasim, 2013). También puede haber una mala comunicación interna y el deterioro de las relaciones interpersonales (Housman y Minor, 2016).

Por otro lado, el clima positivo en una empresa se presenta cuando las relaciones entre el personal son satisfactorias y cuando se ha logrado cumplir los objetivos propuestos por la organización. La finalidad de un clima organizacional positivo es generar sinergia en función de una conducta laboral proactiva (Coelho y Pires, 2021). Por ello, es necesario que el trabajador tenga suficiente conocimiento de su medio laboral para emplear conductas que son esperadas por la organización para alcanzar un nivel de interacción aceptable con el medio (Danlami, 2012). Algunos de los elementos que conforman un clima positivo son: confianza

en todos los niveles de liderazgo y una activa relación entre las personas y la organización (Patterson et al., 2010).

Por lo tanto, ¿cómo impacta el clima positivo en la organización? En lo que respecta a la **satisfacción** en el trabajo, el clima influye en las relaciones interpersonales y en la autorrealización de los empleados; el alto nivel de satisfacción puede presentarse siempre y cuando existan condiciones de trabajo seguras y oportunidades de desarrollo (Manosalvas et al., 2015). Un clima que motiva a sus empleados a trabajar con eficacia y eficiencia, coordina esfuerzos para generar altos niveles de **desempeño**. Un buen desempeño depende del rendimiento de la organización y su relación con el recurso humano (Berberoglu, 2018).

A su vez, un buen clima puede reducir los niveles de **rotación** y **ausentismo** y la baja rotación puede incrementar la confianza de los empleados hacia la empresa y brindar una sensación de empoderamiento (Subramanian y Shin, 2013). El **compromiso** puede generarse cuando el clima positivo permite que los empleados se involucren y se identifiquen con los valores de la empresa. Cuando el compromiso está presente entre los empleados se incrementan los niveles de responsabilidad y lealtad hacia una meta o hacia la organización misma (Markovits et al., 2007).

Del mismo modo, cuando el clima impacta en el **bienestar** se genera un entorno donde los empleados son conscientes de las oportunidades de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa (Olaz, 2013). Un nivel de bienestar alto genera en la organización un desarrollo efectivo y eficiente (Danlami, 2012). Finalmente, en lo que se refiere a la **productividad** en una empresa es más efectiva cuando el clima positivo mejora la motivación y aumenta la posibilidad de que los empleados se esfuercen más en el cumplimiento de tareas (Neal et al., 2013).

Factores que impactan en el clima organizacional

El clima organizacional se ve influenciado por la combinación y la interacción de factores tales como la cultura (Schneider et al., 2013; Smith y Fredricks, 2019), el espacio físico (Kegel, 2017), el tipo de liderazgo (Moslehpour et al., 2018), la calidad de la comunicación (Neill et al., 2019), las recompensas y reconocimientos (Abun et al., 2021) y la discriminación (Palumbo y Manna, 2020).

El tipo de cultura que se maneje dentro de una organización impactará directamente en la conducta, desempeño, satisfacción y motivación de los colaboradores (Polychroniou y Trivellas, 2018). Así pues, una cultura rígida y estricta que descuide el trato a los empleados y cuya única preocupación sea cumplir con determinados objetivos, creará un ambiente tenso, de poca o nula colaboración, caracterizado por la insatisfacción laboral y la falta de motivación (Di Stefano et al., 2017). Detectar y corregir oportunamente este clima evitará futuras pérdidas monetarias producto de robos y/o baja productividad, daños en la imagen pública y reputación de la organización, entre otros inconvenientes (Denison et al., 2012).

Por el contrario, una organización cuya cultura a más de interesarse en los fines deseados se compromete con el bienestar de todos los que la integran, comunicará a sus empleados que son verdaderamente importantes y que su trabajo aporta un gran beneficio (O'Reilly III et al., 2014). Cuando los empleados se sienten valorados y apreciados, su desempeño laboral se ve mejorado debido al interés genuino de generar un compromiso con su trabajo (Rožman et al., 2017). En general, todo lo anterior proyectará a la organización como un lugar deseable y agradable para trabajar, donde el empleado importa porque sus ideas pueden ser expresadas, los reconocimientos existen y hay variedad de oportunidades de crecer profesionalmente (Viitala et al., 2015).

Los valores y normas son parte esencial de la cultura organizacional. Según Olarewaju et al. (2014) toda empresa tiene algunas normas y valores que funcionan como

medios formales para exponer cuáles comportamientos son aceptados, las recompensas, así como los castigos a ciertas conductas no admitidas; este conjunto de valores se los plasma en documentos escritos como regulaciones y políticas internas. Por otra parte, existen normas informales, las cuales son más difíciles de determinar, pero son de conocimiento general entre los trabajadores (Caruso, 2017).

Dependiendo de los valores y las normas, la cultura de una empresa puede ser agradable o poco saludable (tóxica) (Smith y Fredricks, 2019). Según Van y Fine (2018) en una cultura laboral tóxica se incumplen las normas establecidas, los colaboradores realizan prácticas organizacionales que deslegitiman los valores corporativos positivos y se establecen objetivos que no se pueden lograr por medios legales. Además, este tipo de toxicidad no solo se desarrolla en organizaciones en las cuales se realizan acciones que están en contra de las leyes (Manning, 2020). Existe evidencia que este tipo de entornos pueden generar conflictos en la vida laboral de los colaboradores, lo que podría disminuir su desempeño porque aumenta el agotamiento laboral (Anjum et al., 2018).

Se han relacionado los espacios físicos de trabajo orientados a ser cómodos, innovadores y modernos con la creatividad y la capacidad de generar nuevas ideas, factores que pueden crear un ambiente de colaboración y validación de ideas que impulse la participación creativa de los colaboradores y aumente su confianza (Anderson et al., 2014). Para Karanika-Murray y Michaelides (2015), el tener un lugar de trabajo adecuado tiene un efecto importante en el concepto que los empleados tienen de la empresa y, por lo tanto, en sus deseos de trabajar en ella y colaborar activamente para conseguir las metas. Según Kegel (2017), el considerar activamente el efecto de un entorno físico adecuado en la dinámica de trabajo de los colaboradores es una estrategia efectiva que permite a las organizaciones seguir siendo competitivas en un medio que cada vez se encuentra más presionado por los avances tecnológicos, la globalización y la feroz rivalidad dentro del mercado.

Otro factor que incide en el clima de una empresa es el estilo de liderazgo. De acuerdo con Andersen (2016) el líder es quien comúnmente guía a los colaboradores hacia el logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, para que una empresa alcance el éxito, es esencial que el tipo de liderazgo que decida utilizar el líder, logre que los trabajadores realmente cumplan con los objetivos planteados por la empresa (Martínez y Valenzo, 2020). Por otro lado, Moslehpour et al. (2018) concluyeron que un estilo de liderazgo eficaz consigue optimizar el clima organizacional, lo que aumentará la efectividad de los empleados.

Según Maamari y Majdalani (2017) las diversas formas de liderazgo influyen en la apreciación del colaborador sobre el clima organizacional, y estos dos elementos se ven afectados por el nivel de inteligencia emocional (IE) del líder. Los líderes emocionalmente inteligentes son capaces de reconocer a los colaboradores precisos para formar equipos de alto desempeño y que sean capaces de manejar situaciones de cambio (Issah, 2018). Por otra parte, Rinfret et al. (2018) demostraron que altos niveles de IE en los líderes están asociados con una mayor satisfacción laboral, motivación y compromiso de los trabajadores, por lo que existe menos cansancio y estrés. En general, si los líderes tienen un nivel alto de IE generarán un ambiente agradable para trabajar, por lo que los trabajadores serán más productivos (Asio y Jimenez, 2020).

Existen diversos tipos de liderazgo, sin embargo, dentro de la literatura se considera que el liderazgo transformacional influye directamente en un buen clima organizacional (Gaviria y López, 2019). Según Asrar-ul-Haq y Kuchinke (2016) un líder transformacional generalmente tiene un gran carisma y trata de guiar e inspirar a sus empleados brindándoles una visión. Este tipo de líderes también fomentan altos niveles de motivación entre sus trabajadores, y juntos crean un ambiente laboral ético, positivo y agradable (Kohan et al., 2018; Ko y Kang, 2019). Asimismo, hay una correlación positiva entre el liderazgo

transformacional y las acciones que realizan los equipos para aprender, las cuales influyen en su desempeño (Anselmann y Mulder, 2020).

La comunicación es otro factor que afecta al clima organizacional, por eso es imprescindible establecer medios de comunicación efectivos y dinámicos entre los miembros de la organización (Nurhayati, 2020; Rousydiy y Kom, 2020). Un sistema de comunicación apropiado implica que el supervisor sea receptivo y facilite espacios en los cuales sus subordinados puedan compartir sus criterios, ideas, entre otros comentarios que permitan mejorar el desempeño laboral (Godswill y Charles, 2020).

Por otro lado, de acuerdo con Winarso (2018) la comunicación es importante porque ayuda a que los colaboradores alcancen objetivos personales y organizacionales, afronten cambios y coordinen actividades relevantes dentro de la organización. Neill et al. (2019) concluyeron que un clima de comunicación abierta, participativa y positiva permite que los empleados se identifiquen con la empresa y creen fuertes vínculos con la organización. En general, la comunicación es esencial para la creación de un clima organizacional favorable que incentive la satisfacción y motivación de los empleados (Martínez y Villoro, 2021).

Otros factores que afectan al clima organizacional son las recompensas, cosas tangibles, que se pueden observar, apreciar y normalmente son incentivos monetarios; y el reconocimiento, que hace referencia a cosas intangibles, como el elogio por un trabajo bien realizado (Abun et al., 2021). De acuerdo con Tufail et al. (2017) las recompensas y el reconocimiento pueden incrementar la motivación o volverse un factor de estrés, dependiendo si estas son justas o desiguales entre los colaboradores. De la misma manera, Hima y Srikanth (2019) concluyeron que, si los colaboradores perciben que su trabajo es reconocido apropiadamente, disminuyen las probabilidades de que renuncien y aumenta su sentido de pertenencia a la empresa.

Dentro de la complejidad de las relaciones humanas, la discriminación supone uno de los más grandes obstáculos para desarrollar un genuino compromiso entre personas que den lugar a ambientes laborales equitativos, de respeto, colaboración y justicia (Palumbo y Manna, 2020). Las conductas discriminatorias pueden darse de forma explícita o implícita, ya sea como acoso directo, exclusión, bromas, prejuicios, etc. (Keeler et al., 2020). Entre las varias formas de discriminación que se pueden observar en el contexto laboral, se puede destacar: racismo (McCluney et al., 2018), sexismo (Verniers y Vala, 2018), machismo (Ely y Kimmel, 2018), discriminación por identidad de género y/u orientación sexual (DeSouza et al., 2017) y discriminación por edad (O'Loughlin et al., 2017).

Si bien es cierto que el mundo actual exige ir generando lugares de trabajo cada vez más incluyentes, no siempre se trabaja directamente sobre los prejuicios e ideas que los colaboradores tienen previamente interiorizados (Jones et al., 2017). El problema de llenar una plantilla laboral diversa únicamente por cumplir con las regulaciones estipuladas radica en que la inclusión superficial resulta ineficaz y contraproducente, genera resistencia por parte de los empleados y perjudica el ambiente de la organización (Ng y Sears, 2018). Si no existe un proceso correcto para trabajar el tema de la diversidad y la inclusión con los empleados, estos pueden llegar a interpretar las acciones afirmativas hacia grupos minoritarios como favoritismo e injusticias (Noon, 2017). Cuando tales percepciones existen, la inconformidad de los miembros aumenta las probabilidades de que se incurra en acoso, negligencia, comportamientos antiéticos y sabotaje del trabajo, generando estrés colectivo y convirtiendo el lugar de trabajo en sinónimo de lo indeseable (Michel y Hargis, 2016).

Dimensiones del clima organizacional

Desde que el concepto de clima organizacional fuera definido, se buscó determinar las posibles dimensiones para su estudio científico (James et al., 2008). Inicialmente, se identificaron dimensiones en base a los elementos comunes existentes en diferentes

investigaciones sobre clima (Campbell et al., 1970). Sin embargo, la continua aparición de nuevas propuestas que coincidían en ciertos puntos con otras más antiguas o diferían completamente, así como los marcados desacuerdos nacidos a raíz de ello, dieron lugar a confusión e incertidumbre sobre el tema (Patterson et al., 2005).

Considerando aquello, es posible afirmar que actualmente no existe un acuerdo universal sobre cuáles son exactamente las dimensiones del clima organizacional y que, en realidad, dicho acuerdo podría ser innecesario (James et al., 2008). Schneider (1975) sugiere que las dimensiones van a variar en base al propósito y los intereses de los investigadores, ya que en cualquier caso abarcar y medir un gran número de ellas generaría resultados irrelevantes para los estudios específicos.

Por lo tanto, a continuación, se listará y se describirán brevemente algunas de las dimensiones del clima organizacional que se han considerado relevantes para este proyecto: claridad organizacional, estándares, responsabilidad, conformidad, espíritu de equipo, liderazgo, autonomía, justicia, comunicación, innovación y estructura.

Claridad organizacional.

Hace referencia a que el empleado conoce verdaderamente la organización para la que trabaja; asimila y entiende su visión, misión y valores, los interioriza y los hace suyos (Guzley, 1992). Al existir claridad sobre el propósito y la razón de ser de la organización, se pueden prevenir conflictos por falta de confianza o conocimiento, se facilita el desarrollo del compromiso con el trabajo, se plantean metas orientadas a los resultados deseados y se tiende a trabajar en mayor armonía (Raziq et al., 2018). La claridad organizacional es vital a la hora de evaluar y gestionar los procesos internos a fin de crear y mantener un ambiente laboral sano, en donde las personas sean conscientes del valor del trabajo que hacen y cómo este beneficia a las metas de la organización (Giorgi et al., 2017).

Estándares.

Las percepciones de los empleados acerca de los estándares de excelencia de una organización pueden influir directamente en sus sentimientos y actitudes hacia ella (Dhir y Shukla, 2019). Si la organización goza de un alto prestigio, se aumenta la confianza en el trabajo y el sentido de pertenencia, por lo tanto, se buscará seguir siendo parte de ella y esforzarse por mantener el alto nivel de excelencia (Akgunduz y Bardakoglu, 2015). El prestigio y los altos estándares también intervienen en la creación de la identidad de la empresa y su dinámica de trabajo (Collen, 2019).

Responsabilidad.

Cuando el trabajo implica cierto nivel de exigencia y calidad, de modo que el empleado deba hacer uso de sus conocimientos y habilidades para lograr resultados óptimos, se crea un ambiente desafiante en donde el valor final del producto se debe enteramente al esfuerzo de aquellos que estuvieron encargados (Ford, 2017). De este modo, cuando se percibe el valor del esfuerzo personal en los resultados finales, aumenta la confianza para poner a prueba las propias capacidades más a menudo y evaluar el progreso personal en la organización (Çetin y Aşkun, 2018).

Conformidad.

El nivel en que los empleados se sienten conformes con su situación laboral actual, así como su satisfacción respecto al manejo de los procesos determina gran parte de sus actitudes e ideas respecto a la organización y su ambiente de trabajo (Ćulibrk et al., 2018). Si las percepciones sobre la justicia, la ética y los procedimientos de la empresa son favorables, la satisfacción se traducirá en mayor rendimiento y deseos de mantener o mejorar aún más la situación laboral (Kuenzi et al., 2019). Por el contrario, si existe inconformidad por injusticias percibidas o si las políticas internas se muestran muy rígidas, los empleados no encontrarán motivos para esforzarse y beneficiar a la organización (Baharom et al., 2017).

Espíritu de equipo.

La actitud y la disposición de los empleados a la hora de formar un equipo y trabajar para alcanzar las metas definirán el rendimiento y el ambiente predominante en él (Hanaysha, 2016). Si el equipo se ha visto reforzado por un liderazgo sólido y un entorno de confianza entre los miembros, estos trabajarán sinérgicamente para alcanzar las metas planteadas y en consecuencia, su desempeño será bastante satisfactorio (Sanyal & Hisam, 2018). Al mismo tiempo, un equipo con alto nivel de compromiso y responsabilidad proyectará una imagen positiva del lugar de trabajo y mantendrá satisfechos a sus miembros, aumentando su sentido de pertenencia (Pérez y Fernández, 2019).

Liderazgo.

Los comportamientos de los líderes son un factor de importancia que determina el clima organizacional (Holloway, 2012). Tal es así que ocupan un lugar considerable en la conformación del clima organizacional y de un ambiente positivo (Walter y Bruch, 2010; Menges et al., 2011). El comportamiento de los líderes está directamente relacionado con el estilo de liderazgo que poseen (İşçi et al., 2015). El estilo de liderazgo de un líder influye en las actitudes y comportamientos de los colaboradores, además la percepción de los colaboradores sobre su líder afecta al rendimiento y al compromiso organizacional (Mulugeta y Hailemariam, 2018). Awan y Mahmood (2010) describen que el compromiso de los empleados refleja la calidad del liderazgo en la organización. Con el fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos, los líderes pueden identificarse y motivar a sus empleados (Andersen, 2016). Los líderes proporcionan a los empleados respeto y confianza haciendo que la reacción perceptiva de los empleados al clima organizacional sea mejor (Mohamed, 2016).

Autonomía.

La autonomía dentro del lugar de trabajo se define como el nivel de autoridad y libertad que tiene un colaborador para elegir cómo ejecutar su trabajo (Fried y Ferris, 1987). La autonomía laboral mejora el rendimiento de los trabajadores, debido a que el colaborador percibe que confían en él y aquello influye positivamente en su motivación intrínseca y en su eficacia en el trabajo (Saragih, 2011). Morgeson y Humphrey (2006) nombran 3 perspectivas que complementan la autonomía laboral en sí, las cuales son: la autonomía en la metodología y categorización del trabajo, de la misma manera la autonomía en la toma de decisiones. La autonomía además de garantizar el bienestar y motivación laboral, promueve un clima de seguridad y satisfacción (Haas et al., 2018).

Justicia.

Dentro del ámbito del clima, los trabajadores perciben esta dimensión como lo que es justo y equitativo en lo que respecta a la distribución de recompensas, los procedimientos, la forma de relacionarse y las normas que se establecen en la toma de decisiones para involucrar a los empleados (Patlán-Pérez et al., 2012). La percepción de justicia abarca todo lo que es honestidad, consideración, comunicación y calidad de trabajo en una organización, por ello es importante asignar a los trabajadores pago y prestaciones justas, promociones equitativas, trabajo digno y carga de trabajo justo; con una percepción de justicia equitativa es posible elevar los niveles de desempeño y satisfacción laboral (García et al., 2016).

Comunicación.

La comunicación es el medio por el cual las personas se conectan entre sí y establecen funciones para lograr un objetivo común, es a través de esta herramienta que dos o más personas pueden interactuar dentro de un entorno definido (Albrecht et al., 2018). Cuando la comunicación es efectiva existe un patrón de relaciones que es capaz de responder a las necesidades de todos los involucrados dando lugar a la organización (Bolarinwa y

Olorunfemi, 2009). La comunicación impacta en el clima de manera positiva cuando aumenta la eficacia y facilita la consolidación de objetivos. Por medio de una buena comunicación es posible generar continuidad, dinamismo, productividad, participación y llevar a cabo procesos de gestión (Hamze, 2011).

Innovación.

La innovación puede definirse como el proceso intencionado de desarrollo que involucra procedimientos novedosos para producir resultados positivos (González-Romá, 2008). La creatividad y la innovación tiene una fuerte influencia en la motivación y percepción de los individuos con respecto a una organización; el impacto que se genera entre ambos ámbitos suele ser bidireccional, ya que la creatividad puede influir en el clima organizacional como viceversa (Pons y Ramos, 2012). La innovación suele guiar a las empresas a estrategias de mejora y cambio apoyando la independencia de los empleados en busca de nuevas ideas (Falco, 2016).

De igual forma, mientras se promueva un ambiente dinámico y competitivo es posible orientar a las organizaciones a innovar de forma continua para desarrollar ventaja competitiva y sobrevivir en el mercado (Schulze y Pinkow, 2020). Las organizaciones que proporcionan un clima orientado a la innovación e implementación, usan con frecuencia modelos de retroalimentación. Estos modelos suelen responder con mayor eficiencia, productividad y flexibilidad a las necesidades y contextos cambiantes de clientes-empleados y eleva los niveles de desempeño (King et al., 2010).

Estructura.

La estructura son todas aquellas políticas y normas que mantienen el flujo de relaciones en una empresa, generalmente la estructura está clasificada en tres elementos: formalización, centralización e integración (Andrews y Kacmar, 2001). La formalización se refiere a cuán estandarizadas están las funciones en un trabajo y si el comportamiento de los

empleados está guiado por reglas, cuando la conducta es estrictamente regulada no hay apertura a la espontaneidad (Chen y Huang, 2007). La centralización está asociada a la dominancia que se ejerce en la toma de decisiones y la relaciones entre cargos jerárquicos, un entorno no participativo podría reducir la comunicación y el compromiso mientras que un entorno competitivo y dinámico otorgaría a los empleados mayor autonomía y autorregulación (Sivadas y Dwyer, 2000).

La integración por otro lado, se refiere a la interrelación de los miembros en las subdivisiones de una organización (Janz y Prasarnphanich, 2003). Con un trabajo más integrado es posible generar oportunidades de aprendizaje entre colegas y coordinar canales de comunicación que incrementen la interacción social dentro de la empresa. Mientras menos rigurosas sean estas categorías estructurales mayor es el nivel de productividad y satisfacción en el trabajo (Janz y Prasarnphanich, 2003).

Gestión de clima organizacional

Para este proyecto se investigó cuáles son las prácticas más efectivas para mejorar y gestionar el clima organizacional. La información encontrada se la resume en la tabla 1, en la cual primero se menciona el título de la práctica, a continuación, una breve descripción de la misma y finalmente un link en el cual se encontrará el artículo completo sobre el tema.

Tabla 1

Buenas prácticas para mejorar/gestionar el clima organizacional

Temática	Descripción de la iniciativa	Link
Creación de equipos colaborativos.	A través del estudio de 55 equipos de grandes empresas, se descubrió que existen ocho factores que ayudan a generar éxito en relación al clima laboral y la dinámica de equipos. Estos factores son: prácticas en relación a la firma, modelos	https://hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams?language=es

	colaborativos, establecimiento de una “cultura del don”, capacitación en torno a habilidades blandas, liderazgo basado en tareas y relaciones, creación de buenas relaciones patrimoniales y claridad al definir y establecer roles.	
Creación de organizaciones inspiradas, abiertas y libres.	En este artículo, Hamel y Price (2011), plantean nueve factores que ayudan a crear una buena salud laboral. En este sentido se busca alcanzar la mayor ventaja competitiva posible a través de la práctica adecuada de la motivación, dirección, responsabilidad, liderazgo, dirección y control, orientación externa, cultura y clima, capacidades, innovación y aprendizaje.	https://hbr.org/2011/10/the-beyond-bureaucracy-challen?language=es
Creación de una empresa orientada a un propósito.	En este artículo se describe cómo lograr que los empleados se sientan realmente comprometidos con su trabajo a través de generar una conexión con sus propósitos. Esta es una forma de intervención utilizada en grandes empresas como DTE Energy, KPMG y Sandler O'Neill, se basa en 8 pasos que lograrán que los empleados sean capaces de encontrar el sentido del significado una vez que descubren su propósito superior. Esta intervención no solo ayudará a generar un buen clima laboral, sino también a generar	https://hbr.org/2018/07/creating-a-purpose-driven-organization?language=es

	incrementos en el nivel de productividad.	
Una mejor manera de desarrollar y retener a los mejores talentos	De acuerdo con Margaret Rogers (2020), autora de este artículo, los gerentes deben entender las necesidades de su equipo para ser capaces de crear oportunidades de aprendizaje más útiles y que realmente les permitan desarrollarse dentro de la organización. En este sentido, explica que el desarrollo de los colaboradores, debe ser “centrado en el empleado”. Esto lo logran a través de 5 actividades que se detallan en el artículo.	https://hbr.org/2020/01/a-better-way-to-develop-and-retain-top-talent
Lo que hacen las «mejores empresas para trabajar» de manera diferente	Este artículo explica las conclusiones que llegaron el autor y sus compañeros, luego de realizar una investigación por tres años a 21 empresas, sobre las características que tienen en común las organizaciones que se encontraban en la lista de “Mejores empresas para trabajar” entre 2014 y 2018 en EE. UU (O'Malley, 2019). Para esto ellos visitaron cada empresa por un día, en el cual realizaron entrevistas y grupos focales a diversos jefes y empleados. En general, encontraron cinco características en común, las cuales se detallan en este artículo.	https://hbr.org/2019/12/what-the-best-companies-to-work-for-do-differently?
Realidad virtual para desarrollar las habilidades sociales de los empleados	Meister (2021) explica en este artículo cómo la realidad virtual (RV) puede ayudar a desarrollar ciertas	https://hbr.org/2021/01/how-companies-are-using-vr-to-develop-employees-soft-

	<p>habilidades sociales importantes, debido a que la situación actual no permite que los programas de capacitación sean presenciales. A través de la RV los colaboradores pueden interactuar con un avatar y recrear situaciones para practicar ciertas habilidades. Además, basándose en una encuesta a 300 líderes encargados del aprendizaje y desarrollo de diversas compañías, explica tres áreas en las cuales estas ya han puesto en práctica la RV.</p>	skills
<p>Identificar los factores motivacionales</p>	<p>Una de las tácticas que aplican la mayoría de las empresas en el mundo es buscar que es lo que motiva a los empleados al momento de trabajar. Según Rusu y Avasilcai (2014), la motivación de los empleados tiene una relación directamente proporcional con un buen desempeño en el trabajo. Además, según este estudio los 3 factores que más valoraron los trabajadores de la muestra fueron la seguridad del trabajo (68,9%), las condiciones del trabajo (68,9%), la competencia que tiene sus supervisores (62.2%).</p>	<p>https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.459</p>

Además, se seleccionó algunos ejemplos de empresas que aplican ideas innovadoras y que han brindado grandes resultados. Esta información se la detalla en la tabla 2, al igual que

en la tabla anterior, se colocó el título de la propuesta, una breve descripción de la misma y un link que permite obtener mayor información.

Tabla 2

Ejemplos de empresas con estrategias innovadoras

Temática	Descripción de la estrategia	Link
Para Coca-Cola Perú la clave es la motivación.	Para esta empresa, brindar a sus colaboradores la oportunidad de experimentar distintas políticas que les generen motivación como flexibilidad de horarios, tiempos de recreación, planes de asesoría en temas psicológicos, financieros y legales, políticas de respeto mutuo, entre otras son la clave del éxito para generar un buen clima organizacional.	https://www.cocacoladeperu.com.pe/historias/motivacion-la-clave-de-coca-cola-para-promover-el-bienestar-en-el-trabajo
Netflix: Reinventó los Recursos Humanos	Las estrategias que utiliza Netflix para formar su cultura y motivar el desempeño en sus trabajadores, fueron publicadas en forma de PowerPoint y se hicieron virales en cuestión de segundos (McCord, 2014). Este artículo resume esas diapositivas en cinco principios claves que utiliza esta empresa para atraer, retener y administrar colaboradores sobresalientes. En general, se enfocan en cómo los líderes deben gestionar de una manera correcta el rendimiento, trabajo en equipo, cultura, recompensas, contratación,	https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr

	entre otros elementos.	
Nestlé	<p>De acuerdo con el texto esta organización se enfoca en brindar un entorno de trabajo que sea seguro, positivo y flexible, en el que haya un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral. Impulsan a que sus trabajadores puedan realizar actividades fuera del trabajo, de preferencia cerca del lugar en el que viven.</p> <p>El departamento de Recursos Humanos, se encarga de que en el ambiente de trabajo los colaboradores puedan ser escuchados.</p>	https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/people/hr_policy_es_pdf.pdf
Unilever en Alemania	<p>El director de Unilever en Alemania junto con el departamento de recursos humanos instaló un dispositivo para obtener ideas constantes de cómo se sentían sus trabajadores en sus jornadas de trabajo (Lundin, 2018). Esto lo realizaron con el objetivo de ver su propia tendencia en cuanto al clima laboral, y dependiendo de cuáles eran los resultados, tomar acciones para resolver las cosas que estaban mal (Lundin, 2018).</p>	https://www.celpax.com/es/empatizar-con-sus-empleados-en-tiempo-real/
Google	<p>De acuerdo con Tobón y Ruiz (2014) la táctica que ha implementado Google para mejorar su clima laboral es tener a sus empleados motivados. Y su motivación parte de tener un buen ambiente de trabajo, Google ha apostado por tener espacios recreativos y de</p>	https://sites.google.com/site/trabajadm/home/project-definition/clima-organizacional

	<p>descanso que incluyen lugares para descansar y relajarse. Además, Google mantiene a sus empleados motivados con los salarios. Este aspecto aumenta el compromiso, la pasión y el esfuerzo que los empleados pueden brindarle a la empresa (Tobón y Ruiz, 2014).</p>	
<p>Colgate</p>	<p>Colgate últimamente se ha enfocado en mejorar el compromiso (engagement) de los empleados con la organización, haciendo uso de diferentes técnicas. Dentro de esta organización se maneja el lema “Nadie se queda atrás”; con este lema la organización busca que sus empleados puedan ampliar sus horizontes. Para esto, a los empleados se les ofrece programas de desarrollo de liderazgo y aprendizaje de clase mundial. Estos y otros programas que tiene la organización ayudan a mantener el compromiso y la motivación en los empleados.</p>	<p>https://www.colgatepalmolive.com/en-us/core-values/sustainability/people</p>

DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN

Historia

La historia de esta importante compañía multinacional comienza en los años 60, en el momento en el que dos grandes ejecutivos se dieron cuenta que la combinación de sus productos, que hasta el momento se vendían por separado, era mejor si los mismos se entregaban juntos. A partir del día en el que se creó esa maravillosa combinación, la empresa ha producido nuevos productos que se adapten tanto a las necesidades de sus clientes, como a las diferentes regiones en donde se consumirá el producto. En la actualidad, esta organización es reconocida a nivel mundial por su gran variedad de productos y las grandes ganancias que generan en cada una de sus divisiones. Uno de los principales objetivos de la empresa es crecer económicamente mientras cumple con su obligación de cuidar el planeta y las comunidades con las que trabaja.

Misión y Visión

La misión y visión de esta empresa demuestra el compromiso que la misma tiene con sus consumidores al entregar en sus manos productos de calidad, sus ganas de seguir creciendo en el mercado y su deseo de mejorar la experiencia de los clientes al momento de adquirir sus productos. La misión de la organización gira en torno a cinco ejes principales que explican cómo esta empresa se compromete con algunas de las partes interesadas a ser su mejor opción en cuanto al mercado de alimentos y bebidas.

Valores y Principios

De igual manera, al ser una empresa multinacional, tienen valores y principios que permiten que todos los colaboradores independientemente de la región a la que pertenecen, sepan la manera en la que la organización espera que actúen al momento de desempeñar sus funciones.

Por otra parte, para poder cumplir con lo que dicta su visión, la empresa se enfoca en una estrategia, en torno a tres ejes. Cada uno de estos ejes tiene puntos específicos que explican acciones que les permiten alcanzar la visión. Por otra parte, es importante mencionar que la organización tiene diversas subdivisiones, cada una de ellas con su propia historia y forma de realizar sus negocios.

DESCRIPCIÓN DEL RETO

Para poder evaluar cómo se estaba manejando la organización frente a temas de cultura, clima y satisfacción organizacional, esta multinacional aplicó un cuestionario en el segundo semestre del 2020 a todos sus colaboradores activos, que tenían al menos tres meses de antigüedad. Esta herramienta brindó la oportunidad de conocer cuáles son las áreas en las que los miembros de esta organización evalúan de manera excelente y a cuáles se debe prestar mayor atención.

Una vez obtenidos los resultados, se confirmó que la evaluación de esta empresa en general es bastante buena, debido a que obtuvieron puntajes altos en la mayoría de las dimensiones. A pesar de ello, también se descubrió que existen ciertas áreas en las que se tiene oportunidades de mejora: nivel de participación que tienen los colaboradores en las decisiones organizacionales, satisfacción laboral, desarrollo de la carrera profesional y cultura organizacional. Frente a estos resultados, la organización solicitó nuestro apoyo en la creación de propuestas innovadoras, creativas y a cero costo. El objetivo de desarrollar estas ideas es mantener una buena puntuación o alcanzar una aún más excelente en la próxima evaluación. Por otra parte, se busca que el personal de esta empresa siga viviendo de la mejor manera posible la experiencia de pertenecer a la misma.

Con el fin de ampliar la investigación sobre cómo mejorar el clima laboral de esta empresa, se entrevistó a cinco personas que pertenecían a las áreas de ventas, bodega de almacenes, almacenes de recepción de producto terminado, operaciones y administrativa. De este grupo, tres de los entrevistados fueron líderes y dos fueron miembros de equipo. Las preguntas realizadas a los entrevistados se encuentran adjuntas en la sección de anexos del presente trabajo. Es importante tener en cuenta que estas entrevistas no representan a toda la organización, por lo tanto, no se pueden generalizar las conclusiones que se obtengan a partir

de las mismas. A pesar de esto, las entrevistas permiten conocer un poco más la opinión de los colaboradores.

Adicionalmente contactamos a cinco expertos en las áreas de: gestión organizacional, gestión de recursos humanos, innovación y consultoría; algunas de las estrategias propuestas están inspiradas en sus ideas.

Por otra parte, se mantuvieron dos sesiones informativas con el equipo de Recursos Humanos de la organización para conocer con más detalle información relevante para la investigación. A continuación, se presentará la información obtenida a partir de las entrevistas mencionadas anteriormente:

Entrevistas con el departamento de Recursos Humanos

El primer acercamiento que se tuvo con el equipo de Recursos Humanos de la empresa fue para conocer cuáles son los principales factores que les preocupan en torno al clima organizacional. Durante la entrevista se presentaron los resultados de su reporte de clima 2020 en Ecuador, con el fin de analizar las oportunidades de mejora que estaban presentes en el clima organizacional. A partir de estos resultados, se identificaron algunos de los puntos en los que se debe trabajar, estos son: nivel de participación que tienen los colaboradores en las decisiones organizacionales, desarrollo de la carrera profesional, satisfacción laboral y cultura organizacional que, a pesar de haber obtenido buenos puntajes, estos componentes les preocupan más que otros.

En la segunda entrevista, a través de una serie de preguntas previamente desarrolladas se profundizó en los resultados obtenidos anteriormente con todo el personal de Recursos Humanos de esta organización. A continuación, se presentarán las ideas más importantes:

La empresa tiene varios programas, entrenamientos, mentoring o capacitaciones que permiten al personal prepararse y desarrollarse profesionalmente. Sin embargo, no todos estos programas están disponibles para el sector operativo. También existen iniciativas que

permiten alzar la voz al personal y denunciar conductas poco éticas, no obstante, se pueden desarrollar nuevas ideas que permitan entender la perspectiva de la mayoría de la población.

Por otro lado, se mencionó las oportunidades de mejora que existen al hablar del crecimiento en el nivel de frontline (personal de primera línea), pues existe la **incertidumbre** de cómo perciben estas personas el mismo. Frente a esto surgió la pregunta de “¿Será que las personas ven el crecimiento solo de forma vertical o puede ser también horizontal? ¿Las personas entienden que pueden pasar a un cargo del mismo nivel, pero que aun así van a generar un gran crecimiento?” (Miembro del equipo de RRHH de la empresa, comunicación personal, 17 de marzo de 2021)

Al hablar de comunicación, se comentó que la misma es uno de los focos más importantes, en los que se debe prestar mayor atención. Por ejemplo, si bien los líderes saben y cuentan con los recursos para poder **comunicar de manera efectiva** al personal todas las oportunidades de crecimiento que tienen, no se puede asegurar que ellos conozcan la manera adecuada de utilizar estas herramientas, con el fin de generar una comunicación efectiva.

En cuanto a los temas éticos, se plantearon dos posibles hipótesis para poder reflejar las puntuaciones relativamente bajas en las preguntas relacionadas con los procedimientos de denuncia, de esta manera, en el área de ventas el conflicto puede ser generado por **falta de comunicación**, mientras que, con el personal operativo, el problema puede estar más enfocado hacia el lado del clima laboral, es decir, las personas se preguntan si por reportar este tipo de conductas **van a ser juzgados**.

Con respecto a la temática de cómo se manejan las promociones y asignaciones en la empresa, se mencionó que, si bien hay procesos y criterios para manejar esto, podrían **generarse malentendidos** cuando existen procesos de postulación a vacantes. Por ejemplo, hay personas que piensan “yo llevo 10 años en esta empresa y ascendió él, ¿se evaluó de

forma justa?, ¿se merecía esa persona el ascenso?” (Miembro del equipo de RRHH de la empresa, comunicación personal, 17 de marzo de 2021).

Entrevistas con el personal de la organización

Para empezar, se consultó sobre la dificultad que tienen los colaboradores para manejar la carga del trabajo, se obtuvieron respuestas variadas. Por una parte, se considera que existen altos niveles de trabajo que generan estrés y cansancio en el personal. Por otro lado, dos entrevistados mencionaron que existe **falta de comunicación**, pues en algunas ocasiones, los líderes toman decisiones sin consultar a sus subordinados su disponibilidad. A partir de esto, se recalcó la importancia de que exista una mejor planificación de funciones basada en la comunicación y en un buen feedback.

Se encontró relación entre estas respuestas y la pregunta en base a si el personal se siente involucrado al momento de tomar decisiones que impactan en su trabajo. En donde, se volvió a mencionar que, en varias ocasiones, las **decisiones** que toma el líder **no son consultadas con el equipo**. Frente a esto, el personal cree que debería ser incluido al tomar estas decisiones debido a que ellos son los que van a realizar el trabajo. Por ejemplo, uno de los líderes mencionó que se debería entrenar a los mandos medios para ser facilitadores de una buena comunicación, debido a que cuando las noticias importantes relacionadas al trabajo son comunicadas, no hay certeza de que el personal las haya escuchado o entendido bien. En cambio, otra persona comentó que algunos trabajadores pueden percibir que existe cierto **favoritismo** hacia algunas personas, las mismas que sí son consideradas al momento de tomar decisiones.

Al momento de consultar sobre las prácticas poco éticas, se encontró que, por un lado, para las jefaturas está claro que existe un código de conducta y videos de testimonios de personas que han reportado estas situaciones y aseguran que no existirán represalias. Sin embargo, un miembro del equipo comentó que existen **colaboradores** que **no conocen** en su

totalidad cuáles son las **prácticas no éticas para la empresa**. Además, cuatro de los entrevistados coincidieron en que, a veces, los trabajadores no reportan estas prácticas por **miedo** a que pueda haber **represalias a futuro**, y aunque constantemente tienen capacitaciones sobre la ética de la organización, hay áreas que no conocen a quién o cómo se deben reportar estas prácticas.

En base al reconocimiento del trabajo, se pudo recopilar diferentes percepciones. Por un lado, para los entrevistados del área de ventas y administrativa existe un excelente programa de recompensas, no solo a nivel económico, sino que también tienen incentivos no tangibles que impactan directamente en la motivación intrínseca, por ejemplo: diplomas y reconocimiento público. Por el contrario, el personal entrevistado del área operativa mencionó que existe un **déficit de retroalimentación positiva**; a falta de esto, los empleados sienten que son excluidos y que no reciben el apoyo suficiente por parte del departamento de Recursos Humanos.

De la misma forma, uno de los entrevistados mencionó que siempre se reconoce a las mismas personas y que si bien ellas son las que dan esa milla extra para obtener el reconocimiento, sería importante **informar** al resto del personal **por qué se le reconoció** a esa misma persona y no a los otros. Así, se recomendó al departamento de RRHH enfocarse en informar a todo el equipo el por qué se reconoció a tal persona y no al resto del grupo debido a que el personal no conoce cuáles son los criterios para ser reconocidos o los objetivos que se deben cumplir para ser merecedores de cualquier tipo de recompensa.

Cuando se preguntó sobre la perspectiva que tiene el personal en base al crecimiento y motivación dentro de la organización para escalar a puestos superiores, se observó que cuatro de los entrevistados consideran que esta empresa sí proporciona información sobre las oportunidades de crecimiento, sin embargo, existe una **falta de comunicación**, ya que no todas las áreas de la organización conocen las oportunidades que esta les ofrece para su

desarrollo. Además, existen percepciones de que hay **favoritismo** en los procesos de selección interna. Esto debido a que no hay un canal específico para comunicar las razones por las cuales se eligió a un candidato en específico.

De la misma forma, un entrevistado comentó que algunos candidatos no tienen la suficiente **motivación intrínseca** para presentarse a las postulaciones, o algunos no conocen cuál es el proceso que se debe seguir al momento de aplicar a uno de los puestos disponibles dentro de la organización. Por esto, uno de los entrevistados mencionó que es necesario que se genere un **acompañamiento más personalizado** por parte del área de Recursos Humanos. Uno de los entrevistados sugirió que una persona responsable de esta área, se involucre más con los colaboradores del sector operativo, para que cualquier duda que puedan tener sobre este proceso, pueda ser aclarada de una manera más oportuna, de forma que los trabajadores sientan que la empresa sí se preocupa por su crecimiento.

Finalmente, la oportunidad de mejora en la que coincidieron todos los entrevistados es en base a la comunicación. Es aquí donde se originan la gran mayoría de **malos entendidos**. Por ejemplo, en el área operativa no hay mayor conocimiento de los programas que tiene esta empresa para el crecimiento del personal. Se comentó que al personal sí le interesa ser parte de estos programas, pero no tiene mayor conocimiento de cómo utilizarlos. El entrevistado mencionó que esto se genera porque a veces “la comunicación no llega a todos, siempre llega a las grandes cabezas, pero de ahí a los últimos no” (Miembro de equipo, comunicación personal, 11 de abril de 2021).

Adicionalmente, otro de los conflictos se origina cuando se trata de transmitir la información a todo el personal, debido a que, para el sector de ventas y administrativo la información siempre llega de manera adecuada a través de correos electrónicos o grupos de WhatsApp. Sin embargo, uno de los entrevistados pertenecientes al área operativa, comentó que estos **medios de comunicación** para ellos **no son efectivos**, primero debido a que

muchos de ellos no manejan correos electrónicos y segundo porque en los grupos de WhatsApp existentes, no están incluidos todos los colaboradores. Por esta razón, esta persona sugirió que se comuniquen las noticias, novedades o programas a través de las pancartas ubicadas en los baños, entradas a planta o en los comedores ya que son los sitios más frecuentes para el personal operativo.

De la misma forma, un líder comentó que le gustaría que los canales de comunicación no se basen solo en mensajes escritos a través de diferentes medios electrónicos, sino que se podría recurrir a lo tradicional, en donde, sean las propias personas de la empresa las que se encarguen de comunicar de manera llamativa y que realmente impacte a los colaboradores (pelotón de personas, marketing en tiempo real a través de la experiencia, etc.).

Desafíos

Después de analizar la información proporcionada por la empresa, las entrevistas que se realizaron a trabajadores y a miembros del área de Recursos Humanos, se encontraron 3 desafíos, en los cuales se mencionan puntos de mejora para optimizar el clima de la empresa.

Desafío 1.

Calidad de la comunicación, especialmente para el personal operativo.

Una dificultad que se ha identificado tiene que ver con el *flujo de la comunicación descendente*. En las entrevistas que se realizaron al personal operativo, administrativo, entre otros, se pudo identificar que los funcionarios que se encuentran en cargos de liderazgo conocen abiertamente los programas y proyectos que esta organización ofrece al personal. No obstante, es posible que las estrategias para comunicarlos y promoverlos, sobre todo al personal operativo, resulten poco efectivas.

Aparentemente, el personal operativo ha escuchado sobre los proyectos, pero no sabe cómo, dónde y cuándo pueden hacer uso de estas herramientas de desarrollo. Por tal razón, a pesar de que algunas personas sí tienen el deseo de crecer profesionalmente, no siempre

logran acceder a estos programas. Cabe mencionar que ciertos entrevistados sugirieron que existen dificultades relacionadas al uso de la plataforma virtual, pues esta contiene información de interés para los colaboradores, la cual se pierde si las personas no tienen medios para acceder o no saben utilizar este servicio. Sin embargo, también puede darse el caso de que no todas las personas tengan interés de acceder a los programas de crecimiento.

Asimismo, es posible que los nombres de algunos proyectos con idioma extranjero no sean del todo *comprensibles o atrayentes* para algunas personas, ya que tal vez no estén familiarizados con su significado. De acuerdo al reciente estudio que realizó el programa Education First (2020), el English Proficiency Index coloca al Ecuador en un nivel muy bajo de suficiencia en inglés, posicionándolo en último lugar de 19 países en Latinoamérica y en el puesto 93 de los 100 países que se evaluó en total. Esto significa que al país aún le queda un largo camino para que la población tenga dominio del idioma.

Según la opinión de los entrevistados, *las carteleras informativas y los anuncios no captan la atención del personal.* En consecuencia, algunos mensajes importantes son ignorados. Entre otras posibilidades, tal situación podría deberse a que el diseño y la estética de las carteleras no logra ser lo suficientemente atractivo, o quizás, la manera en que está escrito el mensaje puede no ser el ideal para llegar a los colaboradores.

En lo que respecta al tema de la ética, los entrevistados mencionaron que en general sí se conoce cuáles son los medios que se encuentran disponibles para denunciar las conductas poco éticas, pero al mismo tiempo *es posible que no todos tengan claro qué cosas en sí son las que se deben denunciar* y cuánto puede involucrarse la empresa en los temas personales de los colaboradores. A algunos le surge la duda de si es denunciabile, por ejemplo, que dos compañeros tengan alguna relación extramarital dentro de la empresa.

Desafío 2.***Cómo mejorar el involucramiento del personal operativo en los proyectos.***

Otro de los grandes desafíos que se identificó luego de las entrevistas y el análisis de información, es el bajo involucramiento del personal operativo con algunos de los proyectos que ofrece la compañía. Como se mencionó anteriormente, muchas veces la información acerca de los diferentes programas que tiene la organización no llega al personal operativo, o no todos conocen cuál es el proceso que deben seguir para poder aplicar, lo que claramente muestra un problema de comunicación.

Para empezar, el *100% del personal no se entera que existen procesos de postulación y el tiempo que tienen para realizarlo*; luego, los colaboradores que *sí reciben información sobre los procesos para aplicar a las vacantes, no conocen a cabalidad el procedimiento que deben seguir para poder aplicar* (uso de la plataforma de trabajo de esta empresa, con qué persona de RRHH comunicarse, cómo saber si su aplicación fue considerada, etc.) todo esto podría estar ocasionando la falta de involucramiento de algunos de los trabajadores en este tipo de procesos.

Adicionalmente, se considera que podría existir una *falta de motivación o falta de interés* hacia los proyectos que se realizan en la organización, por parte del personal operativo. Al parecer, existe una gran *oportunidad de mayor acercamiento entre el departamento de Recursos Humanos y el equipo operativo*, para conocer mejor su realidad, aquello que les mueve y despertar el interés de los colaboradores en los múltiples proyectos que tienen a su disposición. Según la entrevista que se realizó a una experta, la realidad socioeconómica del personal operativo no es la misma que la del personal administrativo y esto es un reto para los departamentos de Recursos Humanos, porque no siempre conocen sus intereses, sus necesidades y carencias.

Desafío 3.

Cómo generar motivación para el crecimiento en la organización.

En primer lugar, se descubrió que, dentro del sector operativo, *existe un menor nivel de motivación al hablar del crecimiento profesional de cada empleado*. Este déficit de motivación podría estarse generando debido a factores como la ya mencionada falta de información o la sensación de los colaboradores de que no existe un acompañamiento adecuado durante el proceso de postulación.

De igual manera, se encontró que existe un *concepto de crecimiento relacionado principalmente con el crecimiento vertical*, que no necesariamente es la única forma de crecer. Existen oportunidades de mejora en una construcción de un concepto más amplio de crecimiento en la organización, que incluya no solo ascensos.

Por otro lado, está el hecho de que los empleados *no siempre tienen confianza en sus habilidades y capacidad de llegar a un puesto más alto dentro de la empresa*. Esto se refiere a que existe un grupo de colaboradores que todavía no descubren su verdadero potencial y esto puede ser generado en parte porque *piensan que sus niveles de estudio son un limitante*. Además, a través de las entrevistas se encontró que existe la percepción de que en varias ocasiones *los ascensos no se dan de manera justa, debido a que se asume que ciertos puestos ya tienen un candidato pre seleccionado*.

Por último, por medio de la investigación se notó que, si bien los líderes de esta empresa se esfuerzan a diario para hacer sentir bien a su personal, comunicarles sobre los distintos procesos y brindarles retroalimentación y guía constante sobre sus funciones, existen aún ciertas oportunidades de mejora en los diversos ámbitos que han sido mencionados a lo largo de este trabajo. Por ejemplo, en cuanto al reconocimiento del trabajo en el área operativa *existe un déficit de retroalimentación positiva*, lo que, a largo plazo puede producir que los empleados tengan una falta de motivación intrínseca.

PROPUESTA

A continuación, se plantean algunas ideas con las que se pretende mejorar el clima organizacional de esta empresa, que se han desarrollado luego de un profundo análisis en equipo, tomando como base las ideas que se brindaron en las entrevistas realizadas.

Calidad de comunicación

Semana de la voz. Esta actividad consiste en destinar una semana para escuchar las opiniones del personal e incentivar su participación a la hora de generar y proponer nuevas ideas y estrategias para mejorar la comunicación interna. El objetivo es lograr que participe la mayor cantidad de colaboradores posible. Se recomienda hacer una campaña publicitaria unas semanas antes del evento, de modo que las personas puedan conocer y familiarizarse con la iniciativa y lo que deben hacer. El comunicado de esta campaña podría hacerse por medio de los líderes a cargo de un equipo o departamento y por medio de correos electrónicos y carteleras.

Lo que se espera recibir de los colaboradores durante esta semana es retroalimentación sobre los canales de comunicación utilizados e ideas sobre cómo mejorarlos: qué les gustaría que se les comunique y cómo les gustaría que se les comuniquen ciertos asuntos. Igualmente, se pedirán comentarios y sugerencias sobre los proyectos llevados a cabo por Recursos Humanos, así como otras cuestiones que la empresa vea necesario considerar. Para recibir los aportes, se propone que para el personal que trabaje presencialmente, algunos miembros de Recursos Humanos armen stands llamativos en lugares estratégicos de las instalaciones y coloquen urnas en cada stand para que los colaboradores depositen su papel. A aquellos que trabajen en modalidad virtual, se les enviará un link al correo en donde podrán escribir sus comentarios. Finalmente, se realizará una exposición de las ideas más innovadoras y se analizará su implementación.

Levanto mi voz para ser mejor. Esta iniciativa busca dar a las personas la oportunidad de expresar qué les preocupa, qué les hace falta y qué les gustaría hacer para mejorar su desempeño, de modo que puedan identificar las necesidades del personal. Para ello, se sugiere que cada mes se realice una desconferencia con la duración de dos a cuatro horas para que los colaboradores de todas las áreas participen en un espacio abierto de convivencia y de discusión (Bazely et al., 2018). De esta manera, los participantes tendrían un papel mucho más activo en el aprendizaje; esta metodología rompe con los esquemas de las conferencias largas por medio de una organización no tradicional (Carpenter, 2016).

Para que esta iniciativa dé los resultados deseados, se sugiere incluir a distintas personas cada vez que se realice esta actividad. De tal modo que se tome en cuenta la opinión de todo el personal. En estas desconferencias no habría charlas, ni ponentes, sino espacios de discusión.

El cafecito. El objetivo en esta actividad es abrir un espacio de comunicación entre Recursos Humanos, los líderes y los colaboradores para compartir experiencias e inquietudes, incentivando un trato personalizado. Se sugiere que al menos una vez cada tres meses se elijan grupos de aproximadamente 20 personas del mismo departamento para organizar un espacio de convivencia ya sea con Recursos Humanos o líderes de línea. Se pueden elegir lugares donde sea posible reunirse para entablar una conversación informal y disfrutar de un café. Asimismo, para las personas que se encuentran en teletrabajo, se recomienda hacer la misma iniciativa en Zoom, pero en un día diferente a la reunión presencial.

El tema del mes. Dada la gran cantidad de información que se tiene que compartir es posible que cierta información se pierda. Por lo tanto, se recomienda que cada mes o cada dos meses se escoja un tema que será promocionado en los anuncios físicos y virtuales de la empresa. Los temas pueden ir desde valores, características y habilidades que aprecie la organización en sus colaboradores, hasta información sobre los programas y beneficios que

ofrece la compañía. El objetivo es categorizar y diferenciar la información de modo que esta llegue a todo el personal de manera clara y concisa.

Para realizar esta iniciativa se puede hacer un calendario mensual que detalle actividades enfocadas en el tema escogido. Estas actividades podrían ser foros, coloquios, desconferencias, entre otras. Todo con el fin de que los colaboradores puedan participar, familiarizarse y aprender sobre la empresa.

Proyecto El Antropólogo. Para Recursos Humanos es importante tener una visión de descubrimiento, para tener una perspectiva diferente, compartir y conversar con la gente como si fuera la primera vez, entrenándose en escucha activa. Esta propuesta se basa en dos estrategias:

Tropicalizando mensajes. Se recomienda reemplazar el uso de términos anglosajones por otros más coloquiales que sean más comunes en la cultura local, o reducir el uso de dichos términos en lo que sea posible. Se propone tropicalizar los nombres de los programas que ofrecen o en su defecto, crear eslóganes que sean fáciles de entender por la comunidad. De esta manera los empleados pueden sentirse más identificados con ellos y/o entender su propósito.

Refrescando mensajes. Así como se refresca la apariencia de una gaseosa, o del envoltorio de un snack, se pueden refrescar los mensajes. Para ello, se propone hacer seguimiento y repetición del mensaje para dar una nueva imagen al contenido cada cierto tiempo. Puede ser la misma idea, pero en formato diferente, nombre diferente, tipo de promoción diferente.

Día de excursión. Muchas veces para las personas de un área, lo que hacen las otras es un misterio, por lo que proponemos destinar un día para ir a lo desconocido y comprender mejor la organización y aprender algo nuevo. Para ello se elegirán personas que tienen potencial e interés de crecimiento y se les llevará por un día a un departamento diferente al

que pertenecen. La persona encargada del departamento y un colaborador serán los anfitriones y deberán proponer ideas creativas para recibir a la gente y contarles lo que hacen. Para llevar a cabo el día de excursión tendrían que las dos partes confirmar si están interesados en participar. Al finalizar la actividad se recomienda dar un diploma o un premio como una canasta con productos de la empresa. El incentivo para quienes participen en esta iniciativa será el reconocimiento y el sentimiento de haber hecho algo importante, lo cual influirá en el ego de las personas que son elegidas para el día de excursión.

Conociendo a nuestra empresa. Con el objetivo de que los colaboradores comprendan y se apropien de conceptos complejos como las opciones y el proceso del crecimiento, los valores, la misión y visión, etc. Se sugiere implementar las siguientes estrategias: a) elegir a un pequeño grupo de personas y asignarles un tema de interés relacionado a la empresa, el cual tendrán que investigar y posteriormente decidir acerca de cómo exponerlo o presentarlo a los demás. Se sugiere que se utilicen expresiones no tradicionales para esta actividad como role plays, obras de teatro, musicales, entre otras. b) gamificación: usar medios como video juegos, juegos de mesa, concursos, etc. para explicar y promocionar información relevante de la empresa.

Involucramiento del personal operativo en los proyectos

Embajadores. Se sugiere convertir a un grupo de empleados del área operativa en influencers o embajadores que puedan informar a sus compañeros sobre los proyectos que se estén desarrollando en la organización. De esta manera, podrán comunicar los proyectos de tal manera que sea fácil para todos entenderlos, podrán responder preguntas, moverán a la organización, y los empleados se enamorarán de los proyectos. Para seleccionar a las personas que serán los influencers, se tomará en cuenta a los líderes informales y se utilizará el sociograma. Esta es una herramienta que permite identificar y valorar las relaciones entre los miembros de un grupo.

Por ejemplo, el grupo de embajadores para el proyecto de desarrollo de carrera pueden ser las personas que ya fueron parte del programa “Todos a estudiar”, ellos desde su experiencia podrán explicar mejor el proceso. Al final se otorgará una medalla al embajador o influencer que pueda motivar a más personas para que se inscriban en el programa.

Tú estudias y tus hijos también. Por medio de esta idea, se podría demostrar al personal que la empresa está consciente de la importancia de la familia en su vida y de lo esencial que es estudiar para el crecimiento profesional. Por esta razón, se debe encontrar diversas formas para involucrarse con la familia de los colaboradores que son parte de los programas de formación. Por ejemplo, si el hijo de alguno de los colaboradores tiene buenas notas, se enviaría un diploma de felicitación tanto al hijo como al padre.

Para realizar esto, se espera que el personal que es parte del programa de formación, informe al departamento de RRHH cada quimestre o cada año lectivo que sus hijos han alcanzado un buen desempeño para poder generar los diplomas.

Infórmate aquí. Se colocarán stands informativos móviles en diferentes puntos dentro de la empresa cuando surja un nuevo proyecto o se esté en una nueva etapa de un proyecto en curso. En los stands se realizarán diferentes juegos para que el personal pueda enterarse de los proyectos y sobre cómo pueden involucrarse en ellos. A los empleados que se acerquen a los stands y participen en los juegos se les puede dar premios como: termos, esferos, mochilas, libretas, etc., todo esto con la finalidad de que los empleados se motiven a participar en los proyectos.

Motivación para el crecimiento en la organización

Especialmente para ti. Como se mencionó anteriormente, es importante buscar nuevas estrategias para incrementar la motivación por el crecimiento profesional y personal.

Una estrategia que funciona exitosamente en varios contextos, es la de incrementar la sensación de personalización. Por medio de esta propuesta, se busca impactar de manera

positiva en los colaboradores al sentirse especiales para esta empresa. Esto se puede generar cuando, por ejemplo, se les envía invitaciones personalizadas para hacerles partícipes de alguno de los muchos programas que tiene la empresa como el “Todos a estudiar”. Cuando se invita abiertamente a un taller o una formación, se inscriben pocas personas; en cambio, cuando se envía una invitación personalizada, los colaboradores se sienten especiales y se inscriben porque piensan que ese programa en específico está diseñado para ellos.

Tú nos importas. Esta actividad consiste en realizar tarjetas escritas a mano o a computadora que sean sumamente personalizadas, en las cuales se señale exactamente cómo la contribución de alguien beneficia a la empresa (se sugiere hacer la entrega de estas cartas únicamente a los colaboradores que han tenido un excelente desempeño, al finalizar cada trimestre o semestre). Esta carta deberá contener el nombre de la persona, la razón específica por la que está siendo felicitada y se otorgará una retroalimentación sobre su trabajo. Por último, para generar más impacto, el Gerente de la empresa, podría ser el que firme estas cartas. Se sugiere que estas cartas a más de ser entregadas por correo electrónico, sean enviadas a las casas de las personas junto con algún otro detalle (canasta, postre, herramienta de oficina, entre otros).

Recordando lo bueno. Para esta actividad se debe designar un espacio específico dentro de las instalaciones para crear un "muro de la felicidad" (también se puede realizar virtualmente, en un Padlet). En este espacio se deberá colocar citas inspiradoras, fotografías de momentos divertidos en la planta o en la gestión de ventas, entre otros elementos que les inspiren felicidad o motivación; sería importante que todos participen, agregando por lo menos un elemento y se debe actualizar este muro cada mes. El departamento encargado de gestionar esta iniciativa será el de RRHH, quienes recopilarán los recuerdos al adentrarse en los diferentes espacios de trabajo y capturar los momentos en los que los empleados se encuentren trabajando y disfrutando. El objetivo de esta actividad es generar cercanía entre el

departamento de Recursos Humanos y la parte operativa. De igual manera, esta iniciativa se puede utilizar para generar reconocimiento al personal, en donde, a lo largo de todo el año, queden registrados los logros de todas las personas.

Si yo lo logré, tú también. Esta iniciativa consiste en crear videos de motivación a manera de storytelling, en donde, a través de medios visuales, imágenes, cifras, entre otros, se detallan experiencias dentro de los diferentes programas de la organización como el *Todos a estudiar, desarrollo de carrera, etc.* Además, por medio de estos videos, se puede ejemplificar el crecimiento vertical y horizontal que han tenido otros colaboradores, para que sirva de inspiración y aprendizaje. Para poner en marcha esta propuesta, se sugiere realizar una convocatoria, en la que cualquier colaborador, pueda enviar su video contando su experiencia. Una vez recolectados todos los videos, se escogerá el mejor o, a su vez, se podrían recopilar todos los videos recibidos y realizar un video general.

Tu camino al éxito. A través de distintas herramientas gráficas creadas por la empresa como infografías o juegos de mesa que sean fáciles de entender, se enseña a los colaboradores cuáles son los pasos a seguir para crecer dentro de la empresa (uso de la plataforma de trabajo de esta empresa, con qué persona de RRHH comunicarse, cómo saber si su aplicación fue considerada, etc.).

Creo que te lo mereces. La propuesta consiste en que, entre las distintas áreas, en donde el personal ya se conoce y está en constante interacción, puedan reconocerse los unos a los otros por lo que ellos consideran que son buenos, sin incluir comportamientos que ya sean recompensados (como rendimiento o alcanzar objetivos). Por ejemplo, un colaborador puede ser reconocido por ser el más alegre, otro por ser el más colaborativo, otro por ser el más rápido, etc. Para generar estos reconocimientos se puede hacer la entrega de pequeñas figuras de juguete, medallas o certificados virtuales, según decidan los trabajadores.

CONCLUSIONES

Al clima organizacional se lo define como las impresiones generales sobre normas, procedimientos y comportamientos organizacionales que tienen los colaboradores dentro de un ambiente laboral. Por lo que, mientras más satisfactoria sea la interacción que el trabajador tenga con su medio, mejor será su evaluación en el clima de la organización.

A través del tiempo se le ha dado mayor importancia a su estudio, evaluación y mejoramiento, porque es un elemento fundamental dentro de una empresa, pues tiene una influencia directa en el desarrollo, desempeño eficiente y bienestar de los colaboradores como el de la empresa.

El clima organizacional incluye varias dimensiones, entre las que se profundizó están: claridad organizacional porque es importante a la hora de evaluar y gestionar los procesos internos de una empresa. La dimensión de estándares porque interviene en la creación de la identidad de la empresa y la dimensión de responsabilidad porque aporta en el valor que se da al esfuerzo personal.

De igual forma, se habla de la dimensión de trabajo en equipo porque analiza la disposición de los empleados a la hora de formar equipos y la dimensión de liderazgo a la hora de conformar un clima organizacional positivo. La dimensión de autonomía regula el nivel de autoridad y libertad al ejecutar un trabajo, mientras que la dimensión de justicia considera la importancia de la distribución equitativa de recompensas. Se eligió la comunicación por su impacto en la gestión de los equipos. Finalmente, se considera la innovación porque orienta las empresas a estrategias de mejora y estructura para mantener el flujo de relaciones en una en una empresa.

El clima laboral resulta ser un componente determinante, que puede impactar de forma positiva o negativa en la productividad de los empleados y también de la empresa. Por un lado, un clima laboral negativo puede causar problemas en el ámbito social, así como

también en la salud de los trabajadores y a largo plazo termina afectando su productividad. La baja productividad de los trabajadores puede representar muchos problemas para la organización, en su funcionamiento, resultados y sobre todo en la capacidad para poder cumplir con sus objetivos. Siempre es necesario que dentro de una organización se pueda evaluar el clima laboral, para saber cuáles son los problemas que están presentes, y así aplicar las medidas que sean necesarias para resolverlos.

El clima laboral positivo se logra cuando las relaciones entre el personal de la organización son satisfactorias, lo que ayuda a que los objetivos y metas que se plantearon, se puedan cumplir de manera eficaz. Para que exista un clima laboral positivo los trabajadores deben tener el conocimiento suficiente sobre el medio laboral en el que se desenvuelven. El impacto del clima laboral positivo puede generar satisfacción, desempeño, compromiso, bienestar y productividad, haciendo que la empresa sea más efectiva, ya que los empleados se esforzarán más por cumplir con sus tareas.

Se puede decir que el clima laboral es el resultado de la constante interacción de diversos factores, los cuales pueden ser la cultura, el espacio físico, el tipo de liderazgo, la calidad de la comunicación, las recompensas, los reconocimientos y la discriminación. Dado que las circunstancias entre unas y otras son diferentes, los factores antes mencionados no estarán relacionados de la misma forma en todas las organizaciones, por lo que se debe tener en cuenta ese detalle a la hora de estudiar o evaluar el clima organizacional.

Para las organizaciones resulta vital asegurarse de mantener bajo control todo aquello que tenga la capacidad de influir en ellas, pues un desequilibrio o una falla ocasionada por un descuido puede tener consecuencias directas en el bienestar de las personas que trabajan en ellas, afectando su nivel de satisfacción laboral y su desempeño. En general, si se vela adecuadamente por el bienestar y se cubren las necesidades de los colaboradores, los resultados finales son muy beneficiosos para la economía y la reputación de la organización.

En cuanto a las estrategias organizacionales que se aplican en la actualidad dentro de algunas empresas con el fin de mejorar su clima organizacional, se encontró que existe gran inclinación tanto por lo tradicional como por lo nuevo. Así, varias organizaciones recalcan la importancia de introducir de manera práctica los conceptos de trabajo en equipo, motivación, valores de la cultura organizacional, liderazgo efectivo, búsqueda de propósitos y buen planteamiento de objetivos en el día a día de sus colaboradores, pues comprenden que, si ponen en marcha la aplicación de todos estos constructos de la manera adecuada, el resultado será un buen clima organizacional.

De igual forma, varias organizaciones reconocen que hoy el mundo es en su gran mayoría manejado gracias a la tecnología, por lo que, a través de la implementación de distintos programas, máquinas y dispositivos, buscan compartir con su personal las mejores capacitaciones y técnicas en relación a cómo generar un buen clima organizacional.

Por último, en base al trabajo desarrollado con esta empresa es importante recalcar que, a partir de toda la investigación realizada a través del estudio de la organización, análisis de reportes organizacionales e implementación de entrevistas a una pequeña parte del personal, se descubrió que se podrían poner en marcha algunas de las propuestas mencionadas anteriormente, con el fin de impactar de manera positiva en las áreas de comunicación, motivación e involucramiento del personal.

REFERENCIAS

- Abdul-Nasser, El-K., Chams, N., & Karkoulian, S. (2011). Organizational climate and its effects on the employees commitment. *The Business Review*, 19(1), 127-135.
https://www.researchgate.net/publication/312587192_Organizational_Climate_and_its_Effects_on_the_Employees_Commitment
- Abun, D., Menor, R., Catabagan, N., Magallanes, T., & Ranay, F. (2021). Organizational climate and work engagement of employees of divine word colleges in Ilocos Region, Philippines. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(1), 107-121. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i1.1017>
- Akgunduz, Y., & Bardakoglu, O. (2015). The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: The mediating effect of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(14), 1-17.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1034094>
- Albrecht, S., Bredahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67-85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Amagoh, F. (2008). Perspectives on organizational change: Systems and complexity theories. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 13(3), 1-14.
<https://www.innovation.cc/peer-reviewed/amagoh3dec2008jag2rev1.pdf>
- Andersen, J. (2016). An old man and the “sea of leadership”. *Journal of leadership studies*, 9(4), 70-81. <https://doi.org/10.1002/jls.21422>
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
<https://doi.org/10.1177%2F0149206314527128>

- Andrews, M., & Kacmar, M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 347–366.
<https://doi.org/10.1002/job.92>
- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A., & Rasool, S. (2018). An empirical study analyzing job productivity in toxic workplace environments. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(5), 1-15. <https://doi.org/10.3390/ijerph15051035>
- Anselmann, V., & Mulder, R. H. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing and reflection, and work teams' performance: A structural equation modelling analysis. *Journal of Nursing Management*, 28(7), 1627-1634.
<https://doi.org/10.1111/jonm.13118>
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization: The conflict between system and the individual*. Harper & Row.
- Asio, J. M. R., & Jimenez, E. (2020). Professional development, organizational climate, supervisory rapport and overall satisfaction of employees: An attitudinal study. *International Journal of Scientific Research in Multidisciplinary Studies*, 6(4), 34-40.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED605144.pdf>
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>
- Awan, M., & Mahmood, K. (2010). Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries. *Library Management*, 31(4/5), 253–266. <https://doi.org/10.1108/01435121011046326>
- Baharom, M. N., Bin Sharfuddin, M. D. K., & Iqbal, J. (2017). A Systematic review on the deviant workplace behavior. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-8. <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000231>

- Bazely, D., Dubreuil, A., & Nanayakkara, L. (2018). How the unconference approach can increase stakeholder engagement. *Revista Vínculos-Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*, 3(1), 22-26. <https://dx.doi.org/10.24133/rvespe.v3i1.616>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Serv Res*, 18(399), 1-9. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Bolarinwa, J., & Olorunfemi, D. (2009). Organizational communication for organizational climate and quality service in academic libraries. *Library Philosophy and Practice* 305, 1-5. <https://core.ac.uk/download/pdf/17209428.pdf>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED. <https://cutt.ly/2kMLnIL>
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. McGraw Hill.
- Carpenter, J. (2016). Unconference professional development: Edcamp participant perceptions and motivations for attendance. *Professional Development in Education*, 42(1), 78-99. <https://doi.org/10.1080/19415257.2015.1036303>
- Caruso, S. J. (2017). A foundation for understanding knowledge sharing: Organizational culture, informal workplace learning, performance support, and knowledge management. *Contemporary Issues in Education Research*, 10(1), 45-52. <https://doi.org/10.19030/cier.v10i1.9879>.
- Çetin, F., & Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186-201. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0062>
- Chamberlain, L., & Hodson, R. (2015). Toxic work environments: what helps and what hurts. *Sociological Perspectives*, 53(4), 455-478. <https://www.jstor.org/stable/10.1525/sop.2010.53.4.455>

- Chen, C., & Huang, J. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104–118.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.11.001>
- Coca-Cola Perú. (s.f.). *Motivación: la clave de Coca-Cola para promover el bienestar en el trabajo*. Coca Cola Journey Perú.
<https://www.cocacoladeperu.com.pe/historias/motivacion-la-clave-de-coca-cola-para-promover-el-bienestar-en-el-trabajo>
- Coelho, D., & Pires, R. (2021). Impact of organizational climate. *Scientific Electronic Archives*, 14(1), 67-73. <http://dx.doi.org/10.36560/14120211206>
- Colgate-Palmolive. (2019). *Our 2019 Progress-People / Sustainability*.
<https://www.colgatepalmolive.com/en-us/core-values/sustainability/people>
- Collen, H. O. (2019). The relationships of contextual performance with person-organization fit, perceived organizational prestige and organizational identity strength: The mediating role of organizational commitment. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 4(2), 28–37. <http://dx.doi.org/10.26417/ejms-2019.v4i2-536>
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9(132), 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Danlami, A. (2012). Strategic human resource management and organizational performance in the Nigerian insurance industry: The impact of organizational climate. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 8-20. https://ukznextendedlearning.com/wp-content/uploads/2016/08/KZNSDR_HRM_SANI_SWT_20160815.pdf
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal*

of Work and Organizational Psychology, 23(1), 145-161.

<https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.713173>

DeSouza, E. R., Wesselmann, E. D., & Ispas, D. (2017). Workplace discrimination against sexual minorities: Subtle and not-so-subtle. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(2), 121-132. <https://doi.org/10.1002/cjas.1438>

Dhir, S., & Shukla, A. (2019). Role of organizational image in employee engagement and performance. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 971-989. <https://doi.org/10.1108/bij-04-2018-0094>

Di Stefano, G., Scrima, F., & Parry, E. (2017). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482-2503. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1326393>

Education First. (2020). *EF English Proficiency Index*. Consultado el 16 de abril de 2021. <https://www.ef.com/ec/epi/regions/latin-america/ecuador/>

Edwards, G., & Ward, J. (2015). Exploring critical perspectives of toxic and bad leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 7(3), 1-13. <https://doi.org/10.1177/1523422315587903>

Eldor, L. (2016). Work engagement. *Human Resource Development Review*, 15(3), 317–339. <https://doi.org/10.1177/1534484316655666>

Ely, R. J., & Kimmel, M. (2018). Thoughts on the workplace as a masculinity contest. *Journal of Social Issues*, 74(3), 628–634. <https://doi.org/10.1111/josi.12290>

Erickson, T., Gratton, L. (2007, November). *Eight ways to build collaborative teams*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams>

- Falco, M. (2016). Potenciando la creatividad en el ámbito organizacional. *Ciencias Administrativas*, 8, 53-60.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653788006/html/index.html>
- Ford, R. C. (2017). Combining performance, learning, and behavioral goals to match job with person: Three steps to enhance employee performance with goal setting. *Business Horizons*, 60(3), 345–352. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.12.001>
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287–322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61.
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- García, M., Hernández, T., & Martínez, E. (2016). El capital humano y la percepción de justicia organizacional. En Gonzáles, A. & Estrada, R., *Estrategias innovadoras: Afrontando los retos de la economía global* (pp. 89-109). Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Gaviria, J., & López, E. (2019). Transformational leadership, organizational climate and job satisfaction in work teams. *European Research Studies Journal*, 22(3), 68-82.
<https://doi.org/10.11214/thalassinos.22.03.005>.
- Giorgi, G., Shoss, M., & Di Fabio, A. (2017). From organizational welfare to business success: Higher performance in healthy organizational environments. *Frontiers in Psychology*, 8(720), 1-3. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00720>
- Godswill, A., & Charles, A. (2020). Effect of organizational climate on employees' performance of selected deposit money banks in south east Nigeria. *International Journal in Management and Social Science*, 8(11), 67-87. <http://ijmr.net.in>

- González-Romá, V. (2008). La innovación en los equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 32-40. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77829105.pdf>
- Guzley, R. M. (1992). Organizational climate and communication climate. *Management Communication Quarterly*, 5(4), 379-402.
<https://doi.org/10.1177/0893318992005004001>
- Haas, E., Ryan, M., & Hoebbel, C. (2018). Job autonomy & safety climate: Examining associations in the mining industry. *Professional safety*, 63(12), 30–34.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6469387/>
- Hamel, G., & Price, C. (2011, October 12). *Creating inspired, open, and free organizations*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/10/the-beyond-bureaucracy-challen>
- Hamze, F. (2011). The relationship between organizational climate and communication skills of managers of the Iranian physical education organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 30, 421-428. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.083>
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Hashemi, J., & Sadeqi, D. (2016). The relationship between job satisfaction and organizational climate: a case study of government departments in Divandarreh. *World Scientific News*, 45(2), 373-383. <http://www.worldscientificnews.com/wp-content/uploads/2015/10/WSN-452-2016-373-383.pdf>
- Hima, G., & Srikanth, V. (2019). Impact of organizational climate on employee turnover intentions—an empirical study. *IPE Journal of Management*, 9(1), 1-13.
[https://www.ipeindia.org/wp-content/uploads/journals/ijm/IPE%20JoM%20\(Jan-Jun%202019\).pdf#page=5](https://www.ipeindia.org/wp-content/uploads/journals/ijm/IPE%20JoM%20(Jan-Jun%202019).pdf#page=5)

- Holloway, J. B. (2012). Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 9-35.
https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol5iss1/ELJ_Vol5No1_Holloway_pp9-35.pdf
- Housman, M., & Minor, D. (2016). *Workplace design: The good, the bad, and the productive*. Harvard Business School.
https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-147_c672567d-9ba2-45c1-9d72-ea7fa58252ab.pdf
- İşçi, S., Çakmak, E., & Karadağ, E. (2015). The effect of leadership on organizational. *Springer International Publishing Switzerland*, 123-141. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_8
- Issah, M. (2018). Change leadership: The role of emotional intelligence. *SAGE Open*, 8(3), 1-6. <https://doi.org/10.1177/2158244018800910>
- Ivey, G. W., Sébastien, J., & Mantler, J. (2015). An Assessment of the overlap between morale and work engagement in a nonoperational military sample. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(3), 338-347. <http://dx.doi.org/10.1037/a0038559>
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C.-H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5–32.
<http://dx.doi.org/10.1080/13594320701662550>
- Janz, B., & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture. *Decision Sciences*, 34(2), 351–384. <https://doi.org/10.1111/1540-5915.02328>

- Jones, K., Arena, D., Nittrouer, C., Alonso, N., & Lindsey, A. (2017). Subtle discrimination in the workplace: A vicious cycle. *Industrial and Organizational Psychology, 10*(1), 51-76. <http://dx.doi.org/10.1017/iop.2016.91>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Judge, T., Zhang, S., & Glerum, D. (2021). Job satisfaction. En V. Sessa & N. Bowling (Ed.), *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*. Routledge. <https://cutt.ly/3kMFWpd>
- Karanika-Murray, M., & Michaelides, G. (2015). Workplace design: Conceptualizing and measuring workplace characteristics for motivation. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 2*(3), 224–243. <https://doi.org/10.1108/joepp-08-2014-0048>
- Keeler, J., Goodman, M., Faught, K., & Whaley, K. (2020). Rethinking how to manage harassment and discrimination in the workplace. *Industrial and Organizational Psychology, 13*(2), 219-224. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.40>
- Kegel, P. (2017). The impact of the physical work environment on organizational outcomes: A structured review of the literature. *Journal of Facility Management and Research, 1*(1), 19-29. <https://doi.org/10.22361/jfmer/76637>
- Kennedy, S. P., & Garewal, K. R. (2020). Quantitative analysis of workplace morale in academic librarians and the impact of direct supervisors on workplace morale. *The Journal of Academic Librarianship, 46*(5), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2020.102191>
- King, E., De Chermont, K., West, M., Dawson, J., & Hebl, M. (2010). How innovation can alleviate negative consequences of demanding work contexts: The influence of

climate for innovation on organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(40), 631-645.

<https://doi.org/10.1348/096317906X171145>

Ko, W., & Kang, H. (2019). Effect of leadership style and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools. *Food science & nutrition*, 7(6), 2131-2143. <https://doi.org/10.1002/fsn3.1056>

Kohan, N., Safari, A., & Teimouri, H. (2018). Friendship, transformational leadership and organizational climate. *Human Systems Management*, 37(3), 319–331.

<https://doi.org/10.3233/hsm-17129>

Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2019). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1). 1–29.

<https://doi.org/10.1111/peps.12356>

Lundin, R. (2018). *Cómo Unilever comenzó a empatizar con sus empleados en tiempo real.*

Celpax. <https://www.celpax.com/es/empatizar-con-sus-empleados-en-tiempo-real/>

Maamari, B., & Majdalani, J. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327-345. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>

Manning, L. (2020). Moving from a compliance-based to an integrity-based organizational climate in the food supply chain. *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*, 19(3), 995–1017. <https://doi.org/10.1111/1541-4337.12548>

Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Quinteros, J. (2015). Organization climate and job satisfaction: a rigorous quantitative analysis of their relationship. *AD-minister*, 26, 5-15. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1> www.eafit.edu.co/ad-minister

- Manson, B. J. (2014). *Downsizing issues: the impact on employee morale and productivity*. Routledge. <https://n9.cl/utqm>
- Markovits, Y., Davis, A., & van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77–99.
<https://doi.org/10.1177/1470595807075180>
- Martínez, J., & Valenzo, M. (2020). Factors that influence the organizational climate of a higher education institution. *Revista Espacios*, 41(26), 147-160.
<http://www.revistaespacios.com/a20v41n26/a20v41n26p13.pdf>
- Martínez, M., & Villoro, J. (2021). The Implementation of new technologies in internal communication: A study of the main platforms and applications. *Journal of Promotion Management*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/10496491.2021.1888178>
- Meister, J. (2021, January 11). *How companies are using VR to develop employees' soft skills*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/01/how-companies-are-using-vr-to-develop-employees-soft-skills>
- Menges, J.I., Walter, F., Vogel, B., & Bruch, H. (2011). Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 893-909.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.010>
- McCluney, C. L., Schmitz, L. L., Hicken, M. T., & Sonnega, A. (2018). Structural racism in the workplace: Does perception matter for health inequalities? *Social Science & Medicine*, 199, 106–114. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.05.039>
- McCord, P. (2014, January-February). *How Netflix reinvented HR*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>

- Michel, J. S., & Hargis, M. B. (2016). What motivates deviant behavior in the workplace? An examination of the mechanisms by which procedural injustice affects deviance. *Motivation and Emotion, 41*(1), 51–68. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9584-4>
- Ming, X., & Anjum, A. (2018). An empirical study analyzing job productivity in toxic workplace environments. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 15*(35), 3-15. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5982074/pdf/ijerph-15-01035.pdf>
- Mohamed, L. M. (2016). Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 27*, 49-59. <http://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.04.001>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>.
- Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W., & Wong, W. K. (2018). Organizational climate and work style: The missing links for sustainability of leadership and satisfied employees. *Sustainability, 11*(125), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su11010125>
- Mulugeta, A., & Hailemariam, E. (2018). Employees' perception towards leadership style and organizational commitment in public organizations. *International Journal of Scientific and Research Publications, 8*(6), 354-365. <http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.8.6.2018.p7846>
- Neal, A., Lincolne, J., & Colley, S. (2013). An examination of the relationship amongst profiles of perceived organizational values, safety climate and safety outcomes. *Safety Science, 51*(1), 69-76. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2012.06.001>
- Neill, M., Men, L., & Yue, C. (2019). How communication climate and organizational

- identification impact change. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 281-298. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0063>
- Nestlé. (2012). *La política de recursos humanos de Nestlé*.
https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/people/hr_policy_es_pdf.pdf
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2018). Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices. *Journal of Business Ethics*, 164(1), 437–450. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4051-7>
- Noon, M. (2017). Pointless diversity training: Unconscious bias, new racism and agency. *Work, Employment and Society*, 32(1), 198-209.
<https://doi.org/10.1177%2F0950017017719841>
- Nurhayati, K. (2020). The organizational communication perspective theory. *Journal of Social Science*, 1(3), 61-74, <https://doi.org/10.46799/jsss.v1i3.37>
- Olarewaju, A., Olorunisola, K., Folaria, E., & Clement, J. (2014). The impact of organizational climate on business performance in Logos Metropolis. *European Scientific Journal*, 7(26). <https://doi.org/10.19044/esj.2011.v7n26p%25p>
- Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión, revisión bibliográfica - descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Revista de Ciencias Sociales*, 56, 1-35. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>
- O'Loughlin, K., Kendig, H., Hussain, R., & Cannon, L. (2017). Age discrimination in the workplace: the more things change *Australasian Journal on Ageing*, 36(2), 98–101. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/ajag.12429>
- O'Malley, M. (2019, December 12). *What the “best companies to work for” do differently*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/12/what-the-best-companies-to-work-for-do-differently>

- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management, 39*(6), 595-625.
<https://doi.org/10.1177/1059601114550713>
- Palumbo, R., & Manna, R. (2020). For better or for worse? Handling the side effects of organizational change on workplace discrimination. *Journal of Organizational Change Management, 33*(6), 1181–1200. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2020-0147>
- Patlán-Pérez, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas, 5*(5), 1-129. <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v5n5-2012/RIAF-V5N5-2012.pdf#page=3>
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2010). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(2), 193-216.
<https://doi.org/10.1348/096317904774202144>
- Pérez, C., & Fernández, J. J. (2019). Quality of leadership and organizational climate in a sample of spanish workers. The moderation and mediation effect of recognition and teamwork. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(1), 32. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010032>

- Permarupan, P. Y., Al-Mamun, A., Saufi, R., & Zainol, N. (2013). Organizational climate on employees' work passion: a review. *Canadian Social Science*, 9(4), 63-68.
<https://doi.org/10.3968/j.css.1923669720130904.2612>
- Polychroniou, P., & Trivellas, P. (2018), The impact of strong and balanced organizational cultures on firm performance: Assessing moderated effects. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(1), 16-35. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2016-0065>
- Pons, F., & Ramos, J. (2012). Influence of leadership styles and human resources management practices on innovation climate in organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2). <https://dx.doi.org/10.5093/tr2012a7>
- Quinn, R., & Thakor, A. (2018, July-August). *Creating a purpose - driven organization*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/07/creating-a-purpose-driven-organization?language=es>
- RAJA, S., Madhavi, C., & SANKAR, S. (2019). Influence of organizational climate on employee performance in manufacturing industry. *Suraj Punj Journal*, 9(3), 146-157.
https://www.researchgate.net/publication/331902954_Influence_of_Organizational_Climate_on_Employee_Performance_in_Manufacturing_Industry
- Raziq, M. M., Borini, F. M., Malik, O. F., Ahmad, M., & Shabaz, M. (2018). Leadership styles, goal clarity, and project success. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 309–323. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0212>
- Rinfret, N., Laplante, J., Lagacé, M., Deschamps, C., & Privé, C. (2018). Impacts of leadership styles in health and social services: A case from Quebec exploring relationships between emotional intelligence and transformational leadership. *International Journal of Healthcare Management*, 13(1), 329-339.
<https://doi.org/10.1080/20479700.2018.1548153>

- Rousydiy, M., & Kom, M. (2020). Patterns of organizational communication to effect the distribution of information. *Sarwah: Journal of Islamic Civilization and Thought*, 18(1), 49-70. <https://ejurnal.iainlhokseumawe.ac.id/index.php/sarwah/article/view/830>
- Rogers, M. (2020, January 20). *A better way to develop and retain top talent*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/01/a-better-way-to-develop-and-retain-top-talent>
- Rožman, M., Treven, S., y Čančer, V. (2017). Motivation and satisfaction of employees in the workplace. *Business Systems Research*, 8(2), 14–25. <https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0013>
- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 51-58. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.459>
- Sanyal, S., & Hisam, M. W. (2018). The impact of teamwork on work performance of employees: a study of faculty members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 15–22. <http://dx.doi.org/10.9790/487X-2003011522>
- Saragih, S. (2011). The effects of job autonomy on work outcomes: Self efficacy as an intervening variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4(3), 203-215. <https://doi.org/10.21632/irjbs.4.3.203-215>
- Saufi, R., & Kasim, R. (2013). The impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 107, 88-95. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281305026X>
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447–479. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>

- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *Oxford handbook of organizational climate and culture* (1a ed.). OUP Us.
<http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199860715.001.0001>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in JAP. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 468. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000090>
- Schulze, J. H., & Pinkow, F. (2020). Leadership for organisational adaptability: How enabling leaders create adaptive space. *Administrative Sciences, 10*(37), 1-22.
<https://doi.org/10.3390/admsci10030037>
- Sivadas, E., & Dwyer, F. R. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance based processes. *Journal of Marketing, 64*(1), 31–50. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.1.31.17985>
- Smith, N., & Fredricks, I. (2019) Conflict in the workplace: A 10-year review of toxic leadership in higher education. *International Journal of Leadership in Education, 23*(5), 538-551. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1591512>
- Subramanian, I., & Shin, Y. (2013). Perceived organizational climate and turnover intention of employees in the hotel industry. *World Applied Sciences Journal, 22*(12), 1751-1759. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.22.12.161>
- Sunarsih, N., & Helmiatin. (2017). Influence of organizational climate, motivation, and job satisfaction on employee performance. *Review of Integrative Business and Economics Research, 6*, 262-276. http://w.sibresearch.org/uploads/3/4/0/9/34097180/riber_6-s1_sp_s17-034_262-276.pdf

- Taştan, S. (2017). Toxic workplace environment: In search for the toxic behaviours in organizations with a research in healthcare sector. *Postmodern Openings*, 8(1), 83-109. <http://dx.doi.org/10.18662/po/2017.0801.07>
- Tobón, D., & Ruiz, T. (2014, 1 diciembre). *Clima organizacional - empresa google*. Google Sites. <https://sites.google.com/site/trabajadm/home/project-definition/clima-organizacional>
- Tufail, M., Muneer, S., & Manzoor, M. (2017). How organizational rewards and organizational justice affects the organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Analysis of Pakistan service industries. *City University Research Journal*, 171-182. http://cityuniversity.edu.pk/curj/Journals/Journal/special_aic_16/18.pdf
- Van, B., & Fine, A. (2018). Toxic corporate culture: Assessing organizational processes of deviancy. *Administrative Sciences*, 8(3), 1-38. <https://doi.org/10.3390/admsci8030023>
- Verniers, C., & Vala, J. (2018). Justifying gender discrimination in the workplace: The mediating role of motherhood myths. *PLOS ONE*, 13(1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0201150>
- Viitala, R., Tanskanen, J., & Säntti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 606-620. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2013-0716>
- Walter, F, & Bruch, H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 765-782. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.006>

Warrick, D. D., Milliman, J. F., & Ferguson, J. M. (2016). Lessons learned from Zappos on what it takes to build high performance cultures. *Organizational Dynamics*, 45(1), 64-70. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.12.008>

Winarso, W. (2018). Organizational communication; a conceptual framework. *SSNR*, 1-13. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3171979>

ANEXO A: FORMATO ENTREVISTA

Buenos días/tarde/noche, le agradezco sinceramente por el tiempo que me está dando hoy.

Soy estudiante de la Universidad San Francisco de Quito y actualmente me encuentro desarrollando mi proyecto de titulación sobre estrategias para mejorar el clima laboral de la empresa, por lo que me gustaría contar con su ayuda para ello. A continuación, le haré unas cuantas preguntas y le aseguro que la información que usted quiera compartir será completamente confidencial, anónima y únicamente será usada para el trabajo que mencioné anteriormente.

Para poder tener un material de consulta me gustaría pedirle permiso para grabar esta sesión, si se siente cómodo con ello. (En caso de recibir una respuesta negativa, no se grabará y solo se tomará notas)

1. Es posible que algunas personas sientan que tienen dificultades para manejar la carga de trabajo. ¿Por qué crees que puede haber esta percepción? ¿Qué ideas sugieres para que la gente maneje mejor la carga de trabajo?
2. Es posible que algunas personas sientan que no se les toma en cuenta cuando se toman decisiones que afectan su trabajo (por ejemplo, un incremento en tareas, un cambio en una meta). ¿Por qué crees que puede haber esta percepción? ¿Qué ideas recomendarías a la organización para cambiar esta percepción?
3. Esta empresa le da mucha importancia a que su personal pueda reportar prácticas poco éticas, pero eso no siempre es fácil. ¿Crees que la gente conoce las formas en las que se puede reportar estas prácticas poco éticas?
4. Cuando una persona reporta una práctica poco ética, ¿podría tener represalias de parte de sus compañeros o de sus jefes? ¿Qué tipo de represalias? ¿Por qué crees que la gente podría no reportar esas prácticas poco éticas? ¿Cómo se puede fomentar para que la gente pueda hacerlo?

5. Es posible que algunas personas sientan que su trabajo no recibe el reconocimiento suficiente. ¿Por qué crees que puede haber esta percepción? ¿Qué ideas recomendarías a la organización para cambiar esta percepción? ¿Crees que el personal considera que hay justicia cuando se reconoce el trabajo? ¿Crees que el personal conoce claramente los criterios con los cuales se reconoce su trabajo?
6. ¿Qué es para ti crecer en la empresa? ¿es subir a un puesto más alto? ¿Hay otras formas de crecer en la empresa?
7. Es posible que algunas personas sientan que no existen igualdad de oportunidades para todas las personas para tener crecimiento y carrera exitosa en la compañía, ¿por qué crees que puede haber esta percepción? ¿Qué ideas recomendarías a la organización para cambiar esta percepción?
8. Es posible que algunas personas sientan que las promociones y ascensos no siempre están basadas en un juicio justo y objetivo de las habilidades y desempeño de las personas. ¿Por qué crees que puede haber esta percepción? ¿Qué ideas recomendarías a la organización para cambiar esta percepción?
9. ¿Crees tú que en la empresa los jefes tienen conversaciones con su equipo sobre las posibilidades de carrera y crecimiento del personal? ¿Si no lo hacen, por qué crees que no lo hacen?
10. ¿Conoces tú que, los programas de crecimiento que tiene la empresa para su personal? ¿Has aplicado o te interesa aplicar para algún programa? ¿Cómo te enteraste de estos programas? ¿Crees que el resto de tus compañeros los conoce y aplicaría para estos programas? (si responde No, preguntamos ¿por qué?).
11. ¿Cómo crees tú que la empresa podría motivar al personal para que aplique a los programas de crecimiento y carrera?

12. ¿Cómo crees que se podría mejorar la comunicación al personal de estos programas de crecimiento? ¿Qué ideas sugiere?

Pregunta adicional para líder:

- ¿Has tenido tú conversaciones sobre carrera y crecimiento con tu equipo? ¿Qué reacción tiene la gente ante los programas de crecimiento que ofrece la empresa?

Reflexión Final

Desarrollar este trabajo de titulación, me regaló la oportunidad de descubrir y explorar qué hay más allá de la burbuja universitaria en la que nos hemos ido desarrollando poco a poco. Con estas palabras no quiero decir que la universidad haya sido una mala experiencia, al contrario, sin duda es una de las mejores que he tenido a lo largo de mi vida.

Durante estos cuatro años de carrera, la USFQ siempre me ha apoyado con todos los recursos necesarios y el conocimiento de los mejores profesionales, con el fin de que pueda desarrollar excelentes habilidades y aptitudes tanto para el mundo laboral, como para el personal. Por esta razón, después de realizar este trabajo, puedo afirmar que estamos listos para salir de esta pequeña burbuja y enfrentarnos a una más grande.

Trabajar directamente con una organización, estudiarla, analizarla, investigar sobre sus prácticas y al mismo tiempo contrastar todo esto con el conocimiento adquirido en mis clases de Psicología Organizacional, fue increíble. Sobre todo, disfruté la parte final, en donde, obligatoriamente tuve que salir de mi zona de confort para poder encontrar soluciones creativas que realmente impacten de manera positiva a la empresa. Si bien no fue fácil, considero que cada minuto empleado en la elaboración de este trabajo valió la pena.

La Psicología es un campo de estudio tan grande y diverso, del que estoy segura que seguiré aprendiendo por el resto de mi vida. En lo personal, sentí esa “motivación extra” o “inclinación hacia alguna de las ramas” hacia el campo de la Psicología Organizacional. Esta rama de la psicología, me enseñó que las organizaciones son como personas y que, por ende, necesitan de mucha atención y cuidado. Algo que me encanta de este campo es que no solo me permite entender a las personas de manera individual, sino también al conjunto de ellas al momento de interactuar y ser parte de una organización. Esta integración personas-empresa genera que el trabajo sea bastante dinámico, en donde, sin duda tendré que implementar

varios de los conocimientos que aprendí en la carrera y que aprenderé en el futuro gracias a la experiencia profesional.

Para finalizar, me gustaría mencionar que gracias a la Psicología, hoy soy una persona más sensible, más empática, más tolerante, que entiende y está consciente de la importancia que tiene la salud mental y la psicología en general en la vida de una persona. Actualmente, estamos atravesando tiempos difíciles, en los que indudablemente el papel de un psicólogo, sea cual sea su especialización, es necesario para el bienestar de la comunidad. En base a esto, espero a partir de este día, ser esa profesional ética y comprometida que va en busca de su felicidad, a través de la buena práctica de esta profesión, transmitiendo mis conocimientos profesionales y mi calidad humana tanto a las personas como a las organizaciones.