

*La reproducción parcial o total del presente artículo debe dar el crédito de autoría correspondiente.*

Clima Laboral en trabajadores de Lima Metropolitana (2022)

Sonia Palma

spalma50@hotmail.com

www.soniapalmacarrillo.com

## INTRODUCCION

Las organizaciones tienen en los retos la oportunidad de adaptarse y desarrollarse a las exigencias del mercado; y con ello, además, proyectarse a sus futuras demandas. Todas estas exigencias y demandas suelen ser relativamente predecibles en términos de las variables del marketing y los expertos en el área están preparados para enfrentarlos desde los diferentes campos de acción dentro de una organización. La pandemia COVID 19 iniciada a principios del 2020 ha exigido el máximo de creatividad en todos los miembros de las organizaciones; y el trabajo de los colaboradores en una organización ha sabido estar a la altura de esos retos. Conocer las percepciones acerca de lo que es ahora su “nuevo ambiente laboral” resulta importante para ajustar los procesos internos para el logro de los resultados esperados.

El diseño de políticas y replanteamiento de procedimientos en los diversos sistemas de producción, tecnológicos y gestión del talento humano ha sido característico y han generado alternativas creativas y funcionales dentro de las organizaciones. El valor principal de dichos ajustes es que en general, las organizaciones han podido mantener la cultura de la organización fortalecida en los valores comunes a través de dichos cambios. Las variaciones en términos de horario, uso tecnología, sistemas de comunicación entre otros, producto de la pandemia, son importantes de identificar a través de un diagnóstico del Clima Laboral, para asegurar la salubridad del talento humano y el éxito en la productividad. El estudio del Clima Laboral -percepciones con respecto a los diferentes aspectos de la organización- es una guía del funcionamiento del talento humano y por ende de la fuerza productiva.

El diagnóstico organizacional en términos del clima en el trabajo será también un buen indicador de la imagen que proyectamos a los clientes externos quienes también enfrentan los retos de interactuar con las organizaciones en modalidades diferentes de acuerdo con cada organización, y con nuevas

*La reproducción parcial o total del presente artículo debe dar el crédito de autoría correspondiente.*

necesidades de adaptación a las restricciones que la pandemia exige. La buena proyección de una imagen institucional es clave para mantener el mercado objetivo al que se dirige la organización y fortalecer su permanencia en el mercado global. El nivel de involucramiento y significado personal que los trabajadores puedan desarrollar en la interacción con los clientes, resultan también buenos indicadores para prevenir o intervenir de manera constructiva.

Los hallazgos obtenidos con la Escala CL-SPC (Palma, 2022) revelan características de las percepciones de una muestra en Lima y que pueden ser referencia válida y útil para el desarrollo teórico de la ciencia del comportamiento humano, estudios relacionados con respecto a esta variable de estudio, así como indicador diagnóstico en las organizaciones para la población de la cual la muestra forma parte.

# SPC

Sonia Palma  
Consultora Organizacional

*La reproducción parcial o total del presente artículo debe dar el crédito de autoría correspondiente.*

### **Cultura Organizacional y Clima Laboral**

Los conceptos Cultura Organizacional y Clima Laboral están claramente definidos en la literatura especializada, Destaca la ofrecida por Robbins (2004) que resalta la precisión de cultura como un sistema de significados compartidos y características de una organización que la distinguen de otras. Alles (2007) refiere la cultura organizacional como el conjunto de valores y normas que comparten los miembros de una organización; de carácter intangible pero presente en la organización. Chiavenato (2009) incluye en su definición de cultura, tanto los elementos visibles como lo invisible comparando la organización como un “iceberg” en donde lo visible sería la punta del iceberg conformado por los aspectos visibles y superficiales de la organización que se derivan de la cultura; mientras que lo invisible estaría conformado por las dinámicas psicológicas y sociológicas de la cultura. Para Pirela (2010), la cultura se refleja en el comportamiento de sus integrantes, en la forma de producir, tomar decisiones ejecutarlas y como realizan las comunicaciones.

De estos conceptos relevantes acerca de Cultura Organizacional, podemos tener claro que su análisis tiene implicancias de diversas especialidades, toda vez que implica una perspectiva antropológica, sociológica, administrativa, financiera, y por supuesto una importante perspectiva psicológica. Cada especialidad tendrá sin duda su foco de interés de estudio y sus mecanismos de análisis e interpretación. Desde la perspectiva psicológica que nos compromete en esta publicación, la historia de la organización y de sus miembros, la dinámica de interacciones cotidianas y la internalización de la cultura en términos de identidad de sus miembros, son factores de nuestros análisis reflejados en las percepciones de sus miembros. Es así como surge el interés por el concepto de Clima Laboral, definido por Palma (2004) como la percepción de los miembros de la organización con respecto a los factores relevantes y características de la organización.

Glassdoor Team (2021) refiere que esta percepción del ambiente de trabajo está impactado por las características implícitas y explícitas -tangibles e intangibles- de la organización. Los trabajadores a tiempo completo o tiempo

*La reproducción parcial o total del presente artículo debe dar el crédito de autoría correspondiente.*

parcial son impactados por características del lugar donde desempeñan su labor, así como por las políticas de la organización que rigen sus actividades porque deben adaptarse a dichas características. De ahí la importancia de proveer un ambiente agradable de trabajo, así como de esforzarse por adaptarse a las características de la organización en la que se ha elegido trabajar.

Glassdoor Team indica también que el ambiente de trabajo debe diseñarse considerando las condiciones organizacionales y las características del puesto; sugiriendo tomar en cuenta:

### *Condiciones Organizacionales*

- Programas para empleados que promuevan el entrenamiento, recreación y compromiso de los trabajadores que sean de impacto en su moral, habilidades, compromiso y productividad.
- Ambiente físico; la arquitectura, edificación, ambientes, colores, distribución de áreas, equipos y mobiliario, iluminación, decoración, limpieza, entre otros aspectos del ambiente físico constituyen elementos de influencia en cualquier ser humano y predisponen en mayor o menor medida a las actividades que se proponen.
- Estilo de Liderazgo; el estilo de liderazgo que promueva la organización es de gran impacto en la forma como los colaboradores trabajaran y en la colaboración que se desarrolle entre jefes y los miembros de su equipo.
- Políticas y protocolos de trabajo; elementos claves del ambiente de trabajo en tanto determinan la manera como se espera sea el desempeño y como deban ser las interacciones. La retroalimentación del desempeño, así como la promoción del involucramiento laboral son ejemplos de este elemento del ambiente laboral.
- Valores organizacionales; este elemento está influenciado por las políticas y protocolos organizacionales y estilo de liderazgo. El reconocimiento del valor de sus prácticas en la interacción cotidiana es un elemento de gran impacto psicológico.
- Opiniones y conductas de los miembros del grupo; consideraciones acerca de lo que los colaboradores, piensan, hacen o dejan de hacer

*La reproducción parcial o total del presente artículo debe dar el crédito de autoría correspondiente.*

impactan en sus procesos psicosociales y por ende sus percepciones, así como su productividad.

#### Condiciones del puesto de trabajo

- Beneficios del puesto; salario, seguro médico, estabilidad en el puesto, protección social, entre otros, son aspectos que impactan la lealtad, desempeño y contribución del colaborador en la productividad de la organización.
- Condiciones del puesto; las características únicas del puesto tales como las horas de trabajo, flexibilidad horaria, carga de trabajo, estabilidad en el puesto, adecuación a la seguridad laboral son de inmediato impacto en el colaborador de una organización.
- Satisfacción en el trabajo; el nivel promedio de satisfacción de los colaboradores impacta en la moral del trabajador, en la del grupo y se conforma como una condición del puesto por sí misma.

La tipificación del tipo de ambiente de trabajo es sin duda una información importante en la gestión del talento humano en tanto nos permite mantener o intervenir en aspectos que coadyuven al desarrollo organizacional; y el diagnóstico organizacional es el procedimiento que garantiza que dicha información tenga la validez y confiabilidad que se requiere. Es importante remarcar como señala Palma (2006) que el diagnóstico se lleve a cabo asegurando un *co-diagnóstico*: participación de pares y cruce de información; *pericia*: a cargo de personas conocedoras y entrenadas en el tema; *práctica* en el manejo diagnóstico y en las decisiones de análisis de información; promoción salud laboral: orientado a detectar aspectos que revelen funcionalidad o disfuncionalidad en las condiciones y/o procesos psicosociales del grupo humano en la organización.

Los criterios de salubridad organizacional planteados por Buéla-Casal, (1997) resultan orientadores para determinar la funcionalidad o disfuncionalidad de la organización de acuerdo con las percepciones vertidas por los miembros de la organización; así como también identificar los aspectos específicos en los que podemos detectar estos niveles. (Tabla 1)

*La reproducción parcial o total del presente artículo debe dar el crédito de autoría correspondiente.*

Tabla 1. Criterios de Salubridad Organizacional

<i>Criterios</i>	<i>Positivo</i>	<i>Negativo</i>
Objetivos	Compartidos	Postergados
Personal	Libertad para señalar dificultades.	Se oculta o postergan las dificultades
Solución de problemas	Se basa en el desarrollo personal e institucional	Centrado en la alta dirección
Toma decisiones	Pragmático	Postergado por estatus
Tarea	Compartidas. Sentido de equipo, orientado a misión y visión	Individualistas. Cada uno percibe 'su trabajo' de manera independiente
Clima	De colaboración y facilita el logro de objetivos	Aislamiento, atmósfera de riesgo e inseguridad
Conflictos	Importantes, se aborda directa y explícitamente	Sirven para inculpar o retirarse de la solución de problemas
Aprendizaje	Centrado en el trabajo y con retroalimentación	Dificultad para aprender, rechazo a la experiencia
Crítica	Aceptada	Evitada
Relaciones humanas	Honestas y centradas en valores	Contaminadas por percepciones sesgadas
Liderazgo	Flexible y compartida	Vertical, concentración del poder
Cambio	Disposición y adaptación	No deseado, existen resistencias
Riesgos	Condición de crecimiento	Minimizados

Como podemos apreciar, el diagnóstico que hagamos sobre Clima Laboral podrá darnos relevante información para tipificar el Clima Laboral y el análisis de las percepciones predominantes en la organización, en los grupos o departamentos que la conformen es el insumo para inferir cuan fuerte o débil es la Cultura Organizacional; es decir Clima Laboral resulta entonces un excelente indicador de la Cultura Organizacional. En este proceso, independientemente del instrumento que usemos, será importante la orientación que tiene el diagnóstico, así como la tipificación del tipo de clima laboral en la organización y el posterior planteamiento de alternativas de intervención.

Se recopila de la experiencia práctica y de los diferentes planteamientos de intervención, la existencia de tipos de ambientes de trabajo que idealmente pueden ser eficaces para determinados tipos de organizacionales entre los que destacan:

- \* *Centrado en el trabajo de equipo:* La estructura del trabajo está hecha para apoyar y reconocer el cumplimiento de los miembros del grupo. Se

***La reproducción parcial o total del presente artículo debe dar el crédito de autoría correspondiente.***

comparten las tareas y existen lazos de colaboración entre los trabajadores fortaleciendo sus habilidades de trabajo en equipo.

- \* *Centrado en el trabajo individual:* Los trabajadores tienen la libertad de elegir su estilo de trabajo que encaja en su productividad. Es posible en este estilo la opción de trabajo independiente, trabajo remoto, horas flexibles y personalizar su ambiente de trabajo sea en la oficina o de modo remoto.
- \* *Orientado al cumplimiento rápido de las tareas:* Los trabajadores deben ser capaces de adaptarse al trabajo continuo y variado con resultados rápidos. Es el ambiente de trabajo en el que típicamente las cosas que hay que hacer no se detienen ni se pueden postergar. Implica la necesidad de que los trabajadores conecten en ritmos de trabajo similar.
- \* *Orientado en la comunicación interna:* Interesa que los trabajadores compartan información consistente entre las tareas, objetivos y políticas de la organización. La cooperación en las tareas y la mutua retroalimentación es característica.
- \* *Orientado al cuestionamiento crítico:* Los trabajadores son alentados a hacer preguntas y cuestionar ideas. Se promueve la innovación y el compromiso laboral hacia la productividad evitando caer en el riesgo del pensamiento de la mayoría o del grupo como tendencia válida.
- \* *Orientado a la creatividad:* Se promueve la innovación y son estimuladas las ideas nuevas que se refleja en los ambientes, políticas de la organización, así como en la flexibilidad en los códigos del vestir, horario, y reconocimiento por logros.

El estudio del Clima Laboral en cualquier organización nos lleva a la identificación del clima laboral prevalente, o de los microclimas existentes e información de cuanta homogeneidad o heterogeneidad identificamos, así como la funcionalidad en referencia a la misión-visión organizacional.

Universal Class (2017) identifica algunas características que interfieren con la salud organizacional como son: ausencia o limitada retroalimentación al empleado, relaciones impersonales entre sus miembros, exceso burocracia o protocolos sin sentido, desbalance entre trabajo y vida personal, ambiente o

*La reproducción parcial o total del presente artículo debe dar el crédito de autoría correspondiente.*

relaciones de acoso o burla. Resaltan la importancia de atender estos aspectos por el impacto psicológico en los trabajadores y su repercusión en la relación con otros miembros de la organización, así como con los clientes. Evidentemente, se asume que el desmedro en la productividad está implícito en una circunstancia como ésta.

### ***Trabajos de investigación relevantes en el tema del Clima Laboral.***

Con frecuencia el intercambio de opiniones entre los miembros de una organización y entre consultores acerca del clima laboral sugiere que en general, un clima positivo, funcional de percepciones consensuales es una opción óptima para el buen funcionamiento de la organización. Empíricamente se afirma entre los beneficios los vinculados a los procesos psicológicos como el involucramiento, la motivación, la satisfacción, comunicación, mejoramiento de habilidades cognitivo y emocionales; así como en los procesos de relación social entre los que se destacan el liderazgo y el trabajo en equipo. Se afirma también el impacto en los resultados organizacionales como la productividad, el desarrollo de carrera, y la calidad del servicio al cliente interno y externo.

Muchas de estas afirmaciones empíricas están debidamente respaldadas por algunas investigaciones; algunas de la cuales que por su relevancia se destacan a continuación. Valadez, Trujillo y Torres (2010) valida nuestra premisa de que el clima organizacional expresado en las perspectivas de los miembros de la organización está directamente vinculado a factores de entorno y a los procesos organizacionales. Los autores desarrollaron un meticuloso trabajo de investigación estudiando las variables de clima y acoso laboral en una empresa mexicana y analizando los datos encontrados a través de instrumentos diseñados para el propósito de la investigación y validados a través del análisis factorial. Se resalta en el estudio del clima laboral, la importancia de variables como el liderazgo, relaciones de grupo, motivación y desempeño en el trabajo. Los autores afirman como parte de sus resultados que las características organizacionales como burocracia, rigidez, desorganización, caos, sobrecarga de trabajo cuantitativo, competitividad, prácticas no éticas, autoritarismo, inseguridad desconfianza, alto índice de ausentismo, alta rotación de personal e ineficiencia se encuentran presentes en las organizacionales donde se hace evidente el acoso laboral; y a su vez, estas organizaciones están asociados a



*La reproducción parcial o total del presente artículo debe dar el crédito de autoría correspondiente.*

valores bajos en la apreciación organizacional. En tal sentido, plantean una posible asociación entre organizaciones con un clima laboral con valoraciones bajas y la propensión al acoso laboral.

Trelles (2018) en una investigación realizada con trabajadores de un Centro de atención telefónica en Lima, Perú asoció las variables de Clima Laboral y Rotación; los resultados indicaron una asociación directa y positiva entre estas variables, asumiendo la importancia del compromiso en la permanencia de los empleados en una organización. Afirman que un clima laboral deficiente podría generar un desenganche o alejamiento en la búsqueda de identificación de los trabajadores con la empresa. Es importante indicar que existen factores que no se encuentran vinculados al concepto de clima de trabajo, tales como la remuneración salarial y los beneficios derivados de ésta, tales como obtener los beneficios de la seguridad social, o descuentos de determinadas tiendas.

De esta manera, si el clima laboral no es adecuado, es muy probable que los trabajadores opten por buscar otras opciones laborales en el corto y mediano plazo independientemente de la remuneración o beneficios que estos puedan percibir. En ese sentido, el Diario Gestión (2017), realizó una entrevista a Germán Castillo, gerente de capital humano de Optical Networks, donde señaló que los en la actualidad, un clima laboral deficiente puede generar pérdidas en la productividad de hasta un 30% y que los colaboradores jóvenes, si bien es cierto toman en cuenta la remuneración como un factor a observar en un trabajo, la relevancia, apertura e innovación que perciban que la organización está dispuesta a tener con ellos resulta muy importante para optar por mantenerse o no dentro en un trabajo. Sobre este punto, señaló que aproximadamente una empresa puede perder hasta el 10% de su talento como consecuencia de un mal clima de trabajo.

Este punto es tratado también por Domínguez (2013), cuando señala que los beneficios no remunerativos juegan un rol importante en la motivación de los trabajadores y que, como consecuencia de esta dinámica, existe una disminución considerable en la tasa de ausentismo y rotación en las empresas y, por otro lado, un mayor nivel de productividad en la organización.

*La reproducción parcial o total del presente artículo debe dar el crédito de autoría correspondiente.*

Valadez, Trujillo y Torres (2010), señalan que el clima en el trabajo se encuentra vinculado a variables tales como el liderazgo, las relaciones de grupo, la motivación y el desempeño. Asimismo, señalan que un manejo deficiente de estas variables vinculadas a Clima Laboral fomenta la aparición de problemas tales como el acoso. Caso contrario, un manejo eficiente de estas variables, generará un ambiente de trabajo más apropiado y, como consecuencia, mayores niveles de productividad.

Por otro lado, Trelles (2018), señaló que el clima organizacional, tiene una directa influencia en la rotación en los trabajos y en el desarrollo de un compromiso de los trabajadores para con la empresa, entendiéndose que un clima de trabajo deficiente podría generar que un desenganche o alejamiento en la búsqueda de identificación de los trabajadores con la empresa. Es importante indicar que existen factores que no se encuentran vinculados al concepto de clima de trabajo, tales como la remuneración salarial y los beneficios derivados de esta, tales como obtener seguro, o beneficios colaterales.

Castillo (2017) plantea la directa relación de un clima laboral desfavorable en la productividad; estimando en base a referencias empíricas, una pérdida aproximada de un 30% a causa de esto. Indican además indican que los colaboradores jóvenes toman en cuenta la remuneración como un factor a observar en un trabajo, así como la relevancia de la posición, y la apertura e innovación que perciban de la organización. De esta evaluación, estima el autor que las organizaciones podrían perder hasta un 10% de su talento como consecuencia de un mal clima de trabajo. Aspectos estos que ya habían sido señalados por Domínguez (2013) al señalar que los beneficios no remunerativos juegan un rol importante en la motivación de los trabajadores y que, como consecuencia de esta dinámica, existe una disminución considerable en la tasa de ausentismo y rotación en las empresas y, por otro lado, un mayor nivel de productividad en la organización.

Palma (2021) en el desarrollo de la actualización de la Escala de la Satisfacción en el Trabajo ST-NP, validó su instrumento con la Escala Clima Laboral CL-SPC (2004) e identificó en el proceso de validación, que el Clima

*La reproducción parcial o total del presente artículo debe dar el crédito de autoría correspondiente.*

Laboral está directamente asociado a la satisfacción laboral en general y con la remuneración y relación con colaboradores en particular.

Sin duda, los aportes de investigación orientan a considerar que los aspectos favorables de un clima laboral favorable son elementos de protección para la salubridad y productividad organizacional y permanencia del talento humano en las organizacionales mientras que la situación contraria dice de la precariedad de esta.

# SPC

*La reproducción parcial o total del presente artículo debe dar el crédito de autoría correspondiente.*

### **HALLAZGOS CON LA ESCALA CLIMA LABORAL CL-SPC (2022)**

La estandarización de la Escala CL-SPC (Palma, 2022) constituye la versión rediseñada de la Escala CL-SPC (Palma, 2004) y tiene como características fundamentales la identificación de nuevos componentes de diagnóstico y actualizar las características que presenta la Satisfacción en el Trabajo en una muestra de 439 trabajadores dependientes de Lima Metropolitana, lo cual constituye un reflejo potencial del comportamiento de la población de la que forma parte. La referencia de las características de la muestra se ilustra en la Tabla 1.

Tabla 1. Distribución muestra estandarización

		Hombres		Mujeres		TOTAL	
		n	%	n	%	n	%
Edad (años)	18-35	136	49.0	142	51.0	278	63.3
	36-53	65	53.3	57	46.7	122	27.8
	54-69	15	38.5	24	61.5	39	8.9
Nivel Mando	Directivo	8	25.0	24	75.0	32	7.2
	Medio	160	45.0	195	55.0	355	80.0
	Operario	48	92.3	4	7.7	52	11.8
Tipo Empresa	Estatal	138	47.6	152	52.4	290	66.0
	Privado	78	52.3	71	47.7	149	34.0
TOTAL		216	49.2	223	50.8	439	100.0

Como se puede apreciar, las características de la muestra ilustradas en Tabla 1, se reporta trabajadores dependientes con 50,8% de muestra de mujeres y 49,2% de varones. La distribución por edad está compuesta por trabajadores de 18 a 69 años; un 63.3% corresponde a trabajadores de 18-31 años; un 27.8% y 8.9% a los grupos de 36-53 años y 54-69 años respectivamente. De acuerdo con el tipo de mando laboral, 80.9% corresponde al mando medio y 7.3% 11.8% al mando directivo y operario respectivamente. Finalmente, de acuerdo con el tipo de empresa 66% de la muestra son empleados dependientes de empresas estatales mientras que un 34 % son de empresas privadas.

*La reproducción parcial o total del presente artículo debe dar el crédito de autoría correspondiente.*

La confiabilidad del instrumento con el método de consistencia interna (Alfa de Cronbach) y con el método de mitades (Guttman). Ambos coeficientes obtenidos fueron positivos y altamente significativos confirmando de esta manera que el instrumento es altamente confiable. Tabla 2.

Tabla 2. Confiabilidad Escala CL-SPC (2022)

Método	Correlación
Consistencia Interna (Alfa Cronbach)	.971
Mitades / Guttman	.909

≤ 0.05

La determinación de los ítems de veracidad fue igualmente seleccionada entre los ítems de más alta correlación pertenecientes a los mismos componentes; determinando un total de 6 pares de ítems de veracidad en toda la Escala CL-SPC.

El análisis de la validez tuvo una primera etapa de validación de contenido a través del método de jueces sometiendo los 50 ítems de la escala original (2004) en adición a otros ítems elaborados a partir de las experiencias y sugerencias en la práctica profesional. Luego de determinados los ítems en una versión preliminar, se procedió a analizar las comunalidades y extracción de factores para determinar los componentes del instrumento determinando con las correlaciones de Spearman-Brown correlaciones positivas y significativas entre los mismos, confirmando así la validez de contenido del instrumento en cuya versión final se determinó en 42 ítems y 5 componentes. Tabla 3.

*La reproducción parcial o total del presente artículo debe dar el crédito de autoría correspondiente.*

Tabla 3. Matriz correlaciones Spearman CL-SPC

Componentes	Involucramiento	Trabajo en Equipo	Dirección	Potencial de Desarrollo	Participación en Procesos	Condiciones Laborales
Involucramiento	---	707**	750**	855**	835*	867**
Trabajo en Equipo	707**	---	687**	712**	765**	667**
Dirección	750**	687**	---	787**	820**	801**
Potencial de Desarrollo	855**	712**	787**	---	833**	825**
Participación en Procesos	835**	765**	820**	833**	---	834**
Condiciones Laborales	867**	667**	801**	825**	834**	---

≤ 0.05

Confirmada la validez y confiabilidad respectiva, se ilustra en Tabla 4 los resultados de los análisis diferenciales encontrados.

La puntuación promedio de la muestra de estudio con respecto al puntaje total, así como en todos los componentes de la Escala CL-SPC (2022) indican que la percepción del ambiente laboral corresponde a una percepción promedio y considerando el rango de las desviaciones estándar podemos referir que la muestra como totalidad refiere aspectos tanto favorables como desfavorables del ambiente de trabajo. Para fines de esta estandarización, se ha orientado el análisis de los datos al establecimiento de las normas de distribución; sin embargo, reiteramos que para fines de intervención es sumamente útil identificar las fortalezas y debilidades referidas a través de las percepciones, así como los microclimas existentes. El análisis cuantitativo y cualitativo para propósitos de intervención son de suma relevancia.

El análisis estadístico de las diferencias por variables de estudio indica que si bien las puntuaciones se ubican en la categoría diagnóstica de promedio, hay diferencias estadísticamente significativas a un nivel de confianza de ≤ 0.05 por edad ligeramente a favor del grupo de 36 a 53 años en el componente de trabajo en equipo; por tipo de mando a favor del grupo de mando medio en su puntuación total y en los componentes de Dirección, Potencial de Desarrollo y Participación en Procesos. Con relación al tipo de empresa las diferencias estadísticas favorecen a las empresas privadas tanto en la puntuación total como en todos sus componentes. Tabla 8.

La reproducción parcial o total del presente artículo debe dar el crédito de autoría correspondiente.

Tabla 4. Diferencias de media Escala CL-SPC (2022)

	I Involucramiento		II Trabajo en Equipo		III Dirección		IV Potencial de Desarrollo		V Participación en Procesos		VI Condiciones Laborales		Puntaje Total	
	Media	D.S.	Media	D.S.	Media	D.S.	Media	D.S.	Media	D.S.	Media	D.S.	Media	D.S.
<b>Género</b> V (216) M (223)														
Varones (216)	26,05	5,22	26,42	4,29	24,45	5,77	25,40	4,82	21,71	4,70	27,58	6,17	151,68	28,01
Mujeres (223)	26,66	4,80	26,40	4,59	24,96	5,12	25,91	4,55	22,20	4,18	28,85	5,65	155,00	26,11
U Mann-Whitney	22952,500		23807,500		23069,000		22756,500		23116,500		21586,500		22697,000	
Sig.	,393		,835		,444		,317		,465		,060		,297	
<b>Edad</b> 18-35 (278)	26,30	5,05	26,30	4,56	24,81	5,49	25,62	4,82	21,96	4,39	28,37	5,75	153,38	27,83
36-53 (122)	26,70	5,09	27,27	3,91	24,90	5,49	26,04	4,47	22,18	4,72	28,29	6,52	155,41	25,78
54-69 (39)	25,69	4,54	24,74	4,59	23,41	5,19	24,74	4,32	21,30	4,04	27,05	5,44	146,94	21,18
Ch <sup>2</sup>	2,205		12,560		2,612		2,720		2,192		3,140		3,822	
Sig.	,363		,002		,271		,257		,334		,208		,148	
<b>Nivel de Mando</b> Directivo (32)	26,59	4,98	25,84	4,68	24,40	5,02	25,18	5,32	22,18	4,06	28,06	5,31	152,28	26,02
Medio (355)	26,62	4,77	26,65	4,38	25,05	5,23	25,96	4,43	22,24	4,18	28,52	5,80	155,08	26,03
Operario (52)	24,44	6,23	25,28	4,53	22,55	6,78	23,86	5,58	19,92	5,83	26,32	6,94	142,40	32,26
Ch <sup>2</sup>	4,571		3,833		6,320		6,394		6,185		4,177		6,025	
Sig.	,102		,147		,042		,041		,045		,124		,049	
<b>Tipo de Empresa</b> Estatad (290)	25,94	5,16	26,00	4,46	24,00	5,63	25,28	4,81	21,36	4,71	27,72	6,20	150,33	27,47
Privado (149)	27,18	4,64	27,28	4,27	26,10	4,84	26,38	4,35	23,12	13,24	29,22	5,29	159,30	25,36
U Mann-Whitney	18778,500		18209,000		16773,500		18832,500		17077,000		18836,000		17776,500	
Sig.	,024		,007		,000		,027		,000		,028		,002	
	Media	D.S.	Media	D.S.	Media	D.S.	Media	D.S.	Media	D.S.	Media	D.S.	Media	D.S.
Muestra Total (439)	26,36	5,02	26,44	4,44	24,71	5,46	25,66	4,69	21,96	4,45	28,23	5,94	153,38	27,08

≤0.05

*La reproducción parcial o total del presente artículo debe dar el crédito de autoría correspondiente.*

El análisis de las puntuaciones nos permite claramente deducir que las percepciones reflejan tendencias favorables, desfavorables y de indefinición con respecto al ambiente laboral. Si bien, este análisis no corresponde a una sola organización; es relevante destacar aquellas percepciones que estarían reflejando una tendencia a partir de las puntuaciones extremas en un sentido positivo y negativo. Dentro de aquellos aspectos que sobresalen en ítems con puntuaciones altas destaca con promedios de casi 4 puntos cuando los examinados perciben su actividad laboral como eje fundamental de la productividad y de la resiliencia organizacional; es meritorio que reconocen la retroalimentación y el compromiso con la organizacional como elemento de soporte. Las percepciones más bajas con promedios que alcanzan los 3.5 puntos están referidas a las condiciones laborales en especial los referidos a la remuneración y la capacitación en el puesto en el trabajo.

En el análisis por componentes, se identifica la necesidad de fortalecer el trabajo en equipo que promueve una visión colaborativa en el trabajo, así como un espíritu corporativo entre los miembros de la organización; rol que podría optimizarse a partir del rol de los supervisores ante quienes las percepciones le atribuyen puntuaciones promedio de 3 puntos con demandas relacionadas a mejorar las valoraciones y reconocimiento de logros hacia los colaboradores. Tabla 5.



*La reproducción parcial o total del presente artículo debe dar el crédito de autoría correspondiente.*

Tabla 5. Respuestas significativas Escala CL-SPC (2022)

Respuestas significativas A ítems Escala CL-SPC	Tipo Percepciones		Puntuación promedio al ítem
	A Favor (%)	En contra (%)	
Actividad laboral en directa relación con los logros	73	10	3.60
Aprendizaje como garantía mejoramiento	62	14	3.84
Necesidad reconocimiento logros del Supervisor	55	15	3.19
Trabajo brinda oportunidad progreso	17	64	3.22
Integración con otras áreas de la organización	22	50	3.30
Preparación para el trabajo que se desempeña	62	10	3.69
Remuneración por el trabajo que se realiza	10	59	3.00

### ***Discusión de Resultados***

El análisis de los resultados a nivel individual y/o grupal es de valiosa utilidad en los programas de desarrollo organizacional. Identificar que el grupo evaluado percibe mayoritariamente un Clima Laboral favorable o muy favorable es indicador de una Cultura Fuerte, consistente con las referencias teóricas existentes. Asimismo, una Cultura débil estará cuando hay consenso en percepciones de un clima laboral desfavorable y/o muy desfavorable. Las percepciones promedio serán indicativas de que el clima en el trabajo tiene apreciaciones dispersas o polarizadas que ameritan ser analizadas a nivel de los grupos dentro de la organización para determinar existencia o no de microclimas laborales. Identificar la cohesividad, fragmentación o polarización de modo

*La reproducción parcial o total del presente artículo debe dar el crédito de autoría correspondiente.*

consensual o al interior de los grupos, será indicador de la cultura de la organización.

Los resultados reportados corresponden a trabajadores de diferentes entidades de Lima Metropolitana. En tal sentido, las inferencias acerca de las percepciones son relevantes solo de una manera global y no específica a la organización de la que forman parte los participantes. Sin embargo, la percepción del éxito de la organización basado en el trabajo individual más que colectivo, las necesidades de mejor valoración por parte de los supervisores, las expresiones de condiciones de capacitación y remuneración limitadas al trabajo que se realiza nos lleva a la reflexión de una sociedad que debiera optimizar la cultura organizacional más horizontal y participativa; así como una mejor equidad para quienes entregando años de su vida a la actividad laboral merecen salarios dignos y capacitación permanente.

Idealmente nuestras organizaciones debieran tener como meta percepciones muy favorables de parte de sus organizaciones como buen indicador de salubridad organizacional. Obtener puntuaciones promedio en componentes e ítems claves en la relación con el colaborar dice de una medianidad que no la quisiéramos para la organización y por lo tanto tampoco debe ser la realidad del trabajador quien compromete sus horas de vida a la actividad laboral.

Evidentemente, el propósito del diagnóstico es siempre brindar información para programas de intervención que coadyuven con el desarrollo de la organización. En tal sentido, se sugiere identificar, a partir de los resultados, las necesidades objetivas y relevantes para la intervención de los miembros de la organización. El propósito de la intervención para quienes expresan percepciones favorables y/o muy favorables será el de reforzar e identificar los elementos que procuren mantener dichas percepciones como efectivo soporte al desempeño de los trabajadores y factor decisivo en la productividad de la organización. La intervención de sensibilización, comportamental y/o técnico estructural pueden ser consideradas con el propósito de revertir las percepciones por debajo del promedio.

*La reproducción parcial o total del presente artículo debe dar el crédito de autoría correspondiente.*

Se recomienda una revisión anual del Clima Laboral como parte de los planes de desarrollo organizacional a fin de asegurar que los indicadores de cultura organizacional están acordes con los planes estratégicos de la organización.

### *Referencias Bibliográficas*

- Alles, M. (2007) *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Ed. Granica.
- Buela-Casal, G. (1997) *Manual de Evaluación Psicológica: fundamentos Técnicos y aplicaciones*. España: Ed. Siglo XXI
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill e Interamericana Editores.
- Diario Gestión (2017) *Clima Laboral: ¿El dinero lo puede mejorar?* Entrevista German Castillo. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/clima-laboral-dinero-mejorar-134299-noticia/>
- Domínguez, T. (2013) *Incentivos no monetarias y su influencia en la motivación para el desempeño laboral*. Tesis Facultad de Humanidades. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Repositorio: [biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Dominguez-Tito.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Dominguez-Tito.pdf)
- Glassdoor Team (2021) *The work environment: Definition, Key Features, and Types*. Career Advice Experts: <https://www.glassdoor.com/blog/guide/work-environment>
- Palma, S. (2004) *Diagnóstico Clima Laboral en trabajadores de Lima Metropolitana*. Lima. Centro de Investigación Universidad Ricardo Palma: Perú.
- Palma, S. (2004) *Escala Clima Laboral CL-SPC*. Lima: Editora Cartolán.
- Palma, S. (2006) *Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC*. Lima: Ed. Cartolán.
- Palma, S. & Nuñez, A. (2021) *Escala Satisfacción en el Trabajo ST-NP*. Lima: Edición digital: [www.soniapalmacarrillo.com](http://www.soniapalmacarrillo.com)
- Palma, S. (2022) *Escala Clima Laboral CL-SPC (2022)*. Lima: Edición digital: [www.soniapalmacarrillo.com](http://www.soniapalmacarrillo.com)
- Pirela, L. (2010) *Liderazgo y Cultura Organizacional en instituciones en Educación Básica*. Revista Venezolana de Gerencia, 15 (51)
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson-Education.
- Trelles, E. (2018) *Clima Laboral y su relación con la Rotación de Personal del área de operaciones en un Callcenter del Distrito del Agustino*. Tesis Facultad Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de Gestión de

*La reproducción parcial o total del presente artículo debe dar el crédito de autoría correspondiente.*

Recursos Humanos. Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú.  
Repositorio: <https://repositorio.usmp.edu.pe/>

Universal Class. (2017) *The impact of an unhealthy workplace.*  
<https://www.universalclass.com/articles/business/the-impact-of-an-unhealthy-workplace.htm>

Valadez, L. Trujillo, M. y Torres, A (2010) *Investigación Administrativa* (online)  
vol. 39, n105, pp.7-21 ISSN 2448-76778

SPC