

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

*Tesis para optar por el grado académico de*

*Licenciatura en Psicología*

**EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN**

**UN CENTRO DE ACOPIO DE MATERIAL**

**RECICLABLE**

***OSCAR VALERIO ZAMBRANA***

***OCTUBRE, 2021***



## INDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACION .....	9
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
1.1.1 Origen del concepto del clima Laboral.....	10
1.1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	11
Antecedentes internacionales:.....	11
Antecedentes en Costa Rica.....	14
1.1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.1.4 JUSTIFICACIÓN .....	18
1.2 PREGUNTA de la investigación: .....	19
1.3 Objetivos de la investigación.....	19
1.3.1 Objetivo General.....	19
1.3.2 Objetivos específicos: .....	19
1.4 Alcances y Limitaciones .....	20
1.4.1 Alcances de la investigación.....	20
1.4.2 Limitaciones de la investigación .....	20
Capitulo II Marco Teórico .....	21
2.1 Contexto Teórico – Conceptual .....	22
¿Qué es el clima laboral? .....	22

Diferencia entre Clima Laboral y Cultura Organizacional .....	23
VARIABLES O FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA LABORAL .....	24
VARIABLES TANGIBLES:.....	25
Remuneración económica:.....	25
Condiciones laborales: .....	25
Organización de los recursos: .....	26
VARIABLES INTANGIBLES:.....	27
Comunicación: .....	27
Estilos de liderazgo:.....	28
Grado de motivación y compromiso de los empleados: .....	29
Autonomía de las personas: .....	30
Relaciones interpersonales:.....	31
¿CÓMO SE MIDE EL CLIMA LABORAL? .....	32
Observación: .....	32
Grupos focales: .....	32
Entrevistas:.....	33
Encuestas: .....	33
Beneficios de un óptimo clima laboral .....	34
Consecuencias de un clima laboral disfuncional .....	35
Importancia del clima laboral .....	36

Otros conceptos relacionados al Clima Laboral .....	37
Capitulo III Marco Metodológico .....	40
3.1 Enfoque de investigación .....	41
3.2 Tipo de investigación .....	41
3.3 Unidades de Análisis u objetos de estudio.....	41
3.4 Instrumentos para la recolección de la información .....	42
3.5 Diseño de la investigación .....	43
3.6 Operacionalización de las variables.....	43
3.7 Piloto.....	45
3.8 Procedimiento de recolección de datos.....	46
3.9 Organización de los datos .....	47
3.10 Análisis de los datos.....	48
Capitulo IV Presentación de resultados .....	49
4.1 Generalidades.....	50
Capítulo V Discusión e interpretación de resultados .....	78
5.1 Discusión e interpretación o explicación de resultados .....	79
Capítulo VI Conclusiones y recomendaciones .....	83
6.1 Conclusiones .....	84
6.2 Recomendaciones .....	86
Bibliografía .....	91

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estado General del Clima Laboral en el Centro de Acopio (Valerio, 2022).....	50
Figura 2: Estado general del clima laboral según géneros (Valerio, 2022). .....	51
Figura 3: Desglose según Género Masculino (Valerio, 2022).....	52
Figura 4: Desglose según género Femenino (Valerio, 2022). .....	53
Figura 5: Clima Laboral según Rangos de Edad (Valerio, 2022).....	54
Figura 6: Desglose según edades de 17 a 25 años (Valerio, 2022).....	55
Figura 7: Desglose según edades de 26 a 30 años (Valerio, 2022).....	56
Figura 8: Desglose según edades de 31 a 35 años (Valerio, 2022).....	57
Figura 9: Desglose según edades de 36 a 40 años (Valerio, 2022).....	58
Figura 10: Desglose según edades de 41 a 45 años (Valerio, 2022).....	59
Figura 11: Desglose según edades de 46 a 50 años (Valerio, 2022).....	60
Figura 12: Desglose según edades de 51 a 55 años (Valerio, 2022).....	61
Figura 13: Desglose según edades de 56 a 60 años (Valerio, 2022).....	62
Figura 14: Clima Laboral según grados académicos (Valerio, 2022). .....	63
Figura 15: Desglose variables según grado académico de Primaria (Valerio, 2022). .....	64
Figura 16: Desglose variables según grado académico de Secundaria (Valerio, 2022). .....	65
Figura 17: Desglose variables según grado académico de Técnicos (Valerio, 2022). .....	66
Figura 18: Desglose variables según grado académico Universidad o más (Valerio, 2022).....	67
Figura 19: Desglose variables según grado académico Ninguno (Valerio, 2022).....	68
Figura 20: Estado del Clima Laboral según departamento (Valerio, 2022). .....	69
Figura 21: Clima Laboral según Antigüedad (Valerio, 2022). .....	70

Figura 22: Desglose según Antigüedad de menos de 3 meses (Valerio, 2022).....	71
Figura 23: Desglose según Antigüedad de 3 a 6 meses (Valerio, 2022). .....	72
Figura 24: Desglose según Antigüedad de 7 meses a un año (Valerio, 2022).....	73
Figura 25: Desglose según Antigüedad de 1 a 3 años (Valerio, 2022).....	74
Figura 26: Desglose según Antigüedad de 3 a 5 años (Valerio, 2022).....	75
Figura 27: Desglose según Antigüedad de 6 a 10 años (Valerio, 2022).....	76
Figura 28: Desglose según Antigüedad de 6 a 10 años (Valerio, 2022).....	77

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres Cándida Rosa Zambrana y José Santos Valerio (que en paz descansa), porque los amo mucho y no lo hubiera logrado sin el buen ejemplo de ellos, ejemplo que me motivó a querer ayudar a otras personas a través de la psicología. El amor, el cariño, los regaños y los consejos que me brindaron, me convirtieron en lo que soy actualmente.

Al profesor Roberto Chacón por su guía clara, precisa y paciente a lo largo de estos meses.

A todos los profesores que exigían calidad académica, que inspiraron y motivaron a dar lo mejor que tenía como estudiante para no ser un profesional mediocre de los que recetan misticismos: German Miranda, Jou Masis, Mario Alonso Madrigal, Vera Cruz Arias, Lucía Schifani y varios otros que se escapan de mi memoria.

A mi colega Suantzy Sánchez por haberme permitido la oportunidad de trabajar lado a lado en el Centro de Acopio para impactar positivamente la vida de los colaboradores a través de esta investigación.

## **RESUMEN**

Un buen clima laboral sólo les genera beneficios en las empresas, sin embargo, no todas las empresas saben cómo fomentarlo, es por esto que se llevó a cabo una medición del clima organizacional en un Centro de Acopio pues la empresa hasta muy recientemente no contaba con un departamento de Recursos Humanos bien establecido que tuviera datos o información objetiva del Clima Laboral.

La investigación se llevó a cabo en los meses de Octubre 2021 hasta Marzo 2022. La población del estudio fueron 196 personas (133 hombres y 63 mujeres), de diferentes

nacionalidades, con edades desde los 19 años hasta los 73 años, con diferentes niveles de educación que van desde primaria incompleta hasta bachillerato universitario. Se hizo una muestra probabilística donde se seleccionaron aleatoriamente 114 personas, la muestra se calculó usando un nivel de confiabilidad del 90% y un margen de error del 5%.

Se aplicó en Test de Clima Laboral (Test CLA o TECLA) compuesto por 93 preguntas y que se divide en 2 ejes: Empresa y Persona. Además, mide 8 escalas: Organización, Información, Condiciones, Innovación, Implicación, Autorrealización, Relaciones y Dirección y adicionalmente tiene una escala extra que representa la medida global del clima laboral.

Se determinó la percepción de los colaboradores sobre el Clima Laboral usando criterios de edad, género, antigüedad, departamento y grados académicos y se logró evidenciar que tienen opiniones muy variadas, por ejemplo, las personas con más grado académico y más años laborando en la empresa fueron los que más insatisfechos estaban con el Clima Laboral. Mientras que los jóvenes de 17 a 25 años y las personas con estudios básicos más bien eran los que mejor se sentían con el Clima de la empresa. Además, el test medía 2 ejes: Empresa (aspectos que puede controlar la empresa) y Persona (aspectos que dependen más de las personas) y las variables que pertenecían al eje "Persona" fueron las que más bajo puntuaron, siendo las que más necesitan de atención e intervención.

## **CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACION**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 ORIGEN DEL CONCEPTO DEL CLIMA LABORAL**

La idea del clima laboral se ha podido rastrear muchísimos años atrás, por ejemplo, los científicos Lewin, Lippit y White (1939) citado por Bordas (2016) en un experimento social con niños se dieron cuenta que el comportamiento de los individuos no dependía solamente de sus características personales sino también de la atmósfera o clima social en que pueda estar inmerso el grupo al que pertenecen los individuos, éste clima es percibido por los individuos e influye en su conducta y añadieron que buena parte de ese clima también estaba determinado por el estilo de liderazgo.

Bordas (2016) también cita a Morse y Reimer (1956) quienes igualmente analizaron la influencia que tenía la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y confirmaron que cuando no había participación de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones disminuía significativamente la lealtad, el interés y compromiso de los éstos en el trabajo. Bordas (2016) continúa diciendo que apenas 5 años más tarde otro educador y psicólogo organizacional de nombre Rensis Likert (1961) vino a agregar también que la atmósfera, condiciones y estilo de liderazgo aplicado a los empleados tenía importantes consecuencias sobre el comportamiento de los empleados, de los resultados de productividad y de rentabilidad de una empresa. Las consecuencias pueden ser, por ejemplo, mayor ausentismo, baja calidad del trabajo o menos eficiencia.

Liker (1961) citado por Bordas (2016), propuso la base de los estilos de liderazgo que luego Halpin y Croft (1963) a quienes también cita Bordas (2016), usarían en una investigación en una escuela pública para saber qué tipo de liderazgos eran más beneficiosos para mantener un buen

clima laboral. La calidad de estas investigaciones junto con muchas otras ha puesto los antecedentes, bases y el interés de las empresas por invertir en estudiar el clima laboral.

### **1.1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Se ha revisado literatura e investigaciones anteriores con el objeto de informar cómo se han hecho (metodología) y en qué se han enfocado (variables) investigaciones sobre Clima Laboral en el pasado y se han encontrado investigaciones muy recientes tanto dentro como fuera de Costa Rica que se mencionan a continuación.

**Antecedentes internacionales:** Cruz et al (2021) investigaron el Clima Organizacional por medio de un metaanálisis, su objetivo era conocer la relación entre los factores del estrés laboral y el consumo del alcohol pues el consumo de alcohol es una conducta frecuente en la población trabajadora como afrontamiento negativo al estrés. Hicieron una revisión sistemática en múltiples bases de datos, de estudios primarios en inglés, portugués y español del año 2009 al 2019 y encontraron que 17 estudios de 533 cumplían con los criterios de elegibilidad. La población de estudio fueron trabajadores (cualquier tipo de trabajo) de ambos sexos.

Los autores identificaron la asociación entre el ambiente de trabajo o el estrés laboral con el consumo de alcohol en población trabajadora. El metaanálisis concluyó que los trabajadores que presentaban mayor estrés laboral eran bebedores de bajo e intermedio riesgo. También llegaron a la conclusión de que el clima laboral y el estrés laboral predicen el consumo y el tipo de alcohol en los trabajadores.

Cruz et al (2021) hicieron una comparación por sexo y por tipos de consumo de alcohol entre las personas trabajadoras, comparando a quienes presentan un consumo moderado (mujeres <20-25 g/d [2-2,5 bebidas/ semana] y hombres <40 g/d [4 bebidas/semana]) con los trabajadores que

no consumen; y con los que presentan consumo excesivo o de riesgo de alcohol (mujeres >20-25 g/d [2-2,5 bebidas/semana] y hombres >40 g/d [4 bebidas/semana]), concluyendo que las personas trabajadoras que presentan mayor consumo de alcohol son más propensas a reportar estrés relacionado con el trabajo; a diferencia de los trabajadores con consumo de bajo riesgo (mujeres de 20 g/d [1 bebida/semana], hombres de 20 g/d [2 bebidas/semana]). Así mismo, la angustia subjetiva, el ambiente de trabajo y los factores estresantes predicen alteraciones fisiológicas (sueño) y el consumo de alcohol en los trabajadores; lo cual también se asocia al estrés, el deseo de beber, el nivel de estrés, la carga de trabajo y la fatiga laboral con el consumo de alcohol.

Por otro lado, Iglesias, Torres y Mora (2020) realizaron una revisión integrativa en bancos de datos de páginas como BVS, Scielo, LILASC y consideraron los descriptores indexados. Incluyeron 26 artículos para el análisis (24 cuantitativos con diseños descriptivos transversales y correlacionales, uno mixto y uno cualitativo) de los años 2013 a 2018 relacionados a evaluaciones de clima organizacional y también se analizaron los instrumentos usados, así como los resultados obtenidos.

Los estudios mostraron la importancia y la efectividad de una gestión de clima organizacional, pues cuando el clima organizacional es bajo, incide negativamente en el desarrollo del emprendimiento sostenible por lo que los empleados se sienten insatisfechos, los niveles de motivación influyen en el rendimiento y productividad de la empresa, y éstos a su vez en los indicadores de satisfacción del usuario. Evidenciando así que la gestión de clima organizacional juega un papel importante en la satisfacción del cliente o usuario. (Iglesias, Torres y Mora, 2020).

Camassi (2018) se propuso hacer en Perú, una revisión conceptual para relacionar el Síndrome del Burnout y el Clima Laboral, investigó 8 publicaciones relacionadas al Burnout, 6 relacionadas al Burnout y el estrés laboral, 12 relacionadas al Burnout y el Clima Laboral todas ellas de los años 2002 a 2016 así como 4 instrumentos de evaluación del Burnout a saber: Inventario de Burnout de Maslach (1997), Escala de Burnout de Matthews para trabajadores (1990), Staff Burnout Scale de Jones (1980) y Burnout Measure de Pines, Aronson y Kafry (1981), en este estudio Camassi (2018), evidenció que un buen Clima Laboral posee relación directa con el Síndrome de Burnout, de tal manera que un clima laboral saludable reduce la aparición del Síndrome de Burnout, especialmente en organizaciones en las que el trabajo consiste en brindar servicios, tales como las labores de docencia, enfermería y medicina.

Sotelo y Figueroa (2017) determinaron la relación que existe entre clima organizacional y calidad en el servicio percibido por los trabajadores de dos colegios de bachilleres del estado de Durango, México. Entrevistaron a 28 docentes y 24 administrativos mediante la aplicación del cuestionario “Medición del clima organizacional gubernamental utilizando calidad en el servicio como parámetro”, que consideraba siete dimensiones del clima organizacional (estructura, comunicación, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, identidad, liderazgo) y siete dimensiones de calidad en el servicio (dirección estratégica y ciclo de mejora, gestión por procesos, los equipos y proyectos de mejora, la mejora de la normatividad, el gobierno electrónico, la gestión del conocimiento, aportaciones y sugerencias de los funcionarios públicos).

Los investigadores analizaron los resultados mediante el programa estadístico IBM SPSS, para proponer un modelo de regresión lineal simple y concluyeron que existe una alta correlación

entre la variable del clima organizacional y la variable de calidad en el servicio, la confiabilidad del instrumento aplicado obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach = 0.954.

Domínguez, Ramirez y García, (2013) estudiaron la relación entre el clima organizacional y el compromiso. Estudio que fue llevado a cabo en las instituciones de educación superior de Puerto Vallarta, la investigación fue de corte transversal con un enfoque de tipo cuantitativo y de alcance correlacional. Estudiaron cinco instituciones con un mínimo de 12 empleados administrativos y un máximo de 261. Para medir el clima organizacional y el compromiso, utilizaron un cuestionario que se conformó mediante siete dimensiones que contienen 20 variables del clima organizacional y 15 del compromiso, además de ocho variables de tipo demográfico.

Este estudio mostró las relaciones observadas en las dimensiones del clima organizacional y las del compromiso. Los hallazgos señalaron que tres de los cuatro factores en que se agrupan las dimensiones del clima organizacional se correlacionaron significativamente con el compromiso institucional (Domínguez, Ramirez y García, 2013).

**Antecedentes en Costa Rica:** Debido a la carencia de estudios sobre el Clima Laboral en el COSEVI, Quesada (2020), investigó el clima organizacional como factor influyente del desempeño enfocado en 18 funcionarios de la delegación de tránsito de Liberia donde se habían presentado algunas situaciones donde las relaciones entre compañeros se habían tornado muy tensas por actitudes inflexibles, frustraciones, inconformidades y falta de compromiso. La investigación se llevó a cabo durante los años 2018 a 2020 para establecer la influencia de los factores del clima y su relación con la satisfacción laboral usando como herramienta una entrevista estructurada que se aplicó a los 18 participantes, con 6 variables a saber: Clima

Organizacional, Desempeño Laboral, Relaciones Interpersonales, Comunicación, Condiciones de Trabajo y Solidaridad.

Los resultados evidenciaron insatisfacción de los oficiales con la jefatura con respecto a mejorar las condiciones de trabajo, por ejemplo, la comunicación pues las relaciones humanas eran deficientes (poca frecuentes y no existía retroalimentación positiva), tampoco existían oportunidades de desarrollo ni logro o realización personal, ni expectativas de aspiración a un puesto superior. No había incentivos, ni reconocimiento al trabajo, justicia o equidad (Quesada, 2020).

Por otro lado, Pinto (2015) hizo un estudio cuantitativo, de alcance descriptivo, transversal, con diseño no experimental a una población de 60 colaboradores físicamente ubicados en las oficinas centrales de la compañía costarricense de Café SA. Esto con el objetivo de recopilar información sobre la situación del clima laboral en esa compañía para determinar las bases de la propuesta estratégica para el fortalecimiento del mismo.

Se concluyó que la serie de procesos organizacionales, producto de los procesos de adquisición a las cuales se vio sometida la empresa por parte de dos grupos internacionales, repercutieron en la cultura y el clima organizacional de la compañía a un nivel que generaron aversión al cambio y resistencia hacia la transición de un nuevo clima organizacional, pues algunos colaboradores abandonaron la empresa, otros se sentían insatisfechos o desanimados para realizar el trabajo (Pinto, 2015).

Asch (2014) investigó de qué manera los colaboradores perciben los factores que determinan el clima organizacional en cada una de las empresas que conformaban el grupo empresarial Ekstrom. Este grupo empresarial contaba con diverso personal especializado en diferentes áreas

y la percepción de cualquier cambio por mínimo que fuera este, era notada e interpretada de diferentes maneras por los empleados, pues generaba errores, confusiones, quejas, conflictos y esto conllevaba a que los colaboradores no comprendieran de manera concreta los planes que tenía la gerencia. Fue un estudio de enfoque mixto con técnicas de entrevista, observación y cuestionarios aplicados.

Se determinó que, la empresa al no tener metas ni objetivos claros, ni una herramienta que sirviera para que los colaboradores rindieran cuentas por la labor realizada, afectaba la percepción de los colaboradores a la hora de procesos de selección, de entrega de incentivos e incluso afectaba la percepción de la lealtad de la empresa hacia los empleados, por lo que ellos realizaban el trabajo por pura obligación o responsabilidad, sin comprender la manera en que su trabajo afectaba a la empresa ya sea positiva o negativamente (Asch, 2014).

Vargas (2012) se propuso determinar los aspectos que incidían en la rotación de personal, en el nivel de motivación y satisfacción de los trabajadores del departamento de Gestión de recurso de la información del Instituto Costarricense de Electricidad.

Dicha propuesta tuvo un enfoque mixto y un tipo de investigación descriptiva. Utilizó un total de 74 de 87 colaboradores del Proceso Gestión del Recurso de Información y evaluó las condiciones laborales y los principales aspectos que se relacionan con el clima laboral como relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos.

Vargas (2012) el autor, concluyó que existía una atmósfera de temor en los colaboradores, que no se sentían involucrados en los procesos para conseguir los objetivos (algunos ni siquiera conocían la importancia de las labores que realizaban), que no había un trato igualitario o

equitativo y que se carecía de motivación para llevar a cabo las funciones. Además, descubrió que en su mayoría el personal del departamento era joven y tienen una expectativa de crecimiento profesional que no se estaba realizando.

También en Costa Rica, Apuy (2008) estudió 45 personas de todos los niveles de enfermería del Hospital San Rafael de Alajuela, mediante la aplicación de dos instrumentos; una entrevista estructurada y la observación directa de la unidad. Fue una investigación mixta, de tipo prospectiva, transversal y descriptiva. Se quería conocer los factores del clima organizacional que influían en la satisfacción laboral y los resultados reflejaron que el grupo mostraba satisfacción con la jefatura respecto a mejorar las condiciones de trabajo, la comunicación y las relaciones humanas eran óptimas y se percibían oportunidades de desarrollo, logros y realización personal.

Por otra parte, también se descubrió que la insatisfacción tenía que ver con los incentivos, la poca realimentación positiva y falta de reconocimiento por el trabajo realizado. Así como que en las evaluaciones de desempeño no había justicia ni equidad y como de las evaluaciones de desempeño dependía el aumento salarial, había también disconformidades con el salario (Apuy, 2008).

Estos antecedentes consultados generan una idea general de los descubrimientos que se pueden hacer en la presente investigación, es decir es posible encontrar que el clima laboral afecte indicadores de calidad y eficiencia, así como las relaciones interpersonales o genere resistencia a los cambios, problemas en la comunicación o incluso el síndrome del trabajador quemado también conocido en inglés como burn out, el cual a su vez también genera problemas de ausentismo o tardías. Y es que el clima organizacional impacta de diversas maneras en las empresas y los colaboradores.

### **1.1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

La investigación se llevó a cabo en un centro de acopio ubicado en el cantón de Barva de la Provincia de Heredia, Costa Rica, durante los meses de octubre 2021 a marzo 2022.

La población del estudio fueron 196 personas (133 hombres y 63 mujeres), de diferentes nacionalidades, con edades desde los 19 años hasta los 73 años, con diferentes niveles de educación que van desde primaria incompleta hasta bachillerato universitario.

La investigación se centró en medir el ambiente laboral usando el Test de Clima Laboral (TECLA) que tiene 9 variables a saber: Organización, Innovación, Información, Condiciones, Implicación, Autorrealización, Relaciones, Dirección y Clima Laboral.

### **1.1.4 JUSTIFICACIÓN**

Según la entrevista realizada a la psicóloga a cargo del centro de acopio, Sánchez (2021), hasta muy recientemente, el centro de acopio no contaba con un departamento de recursos humanos bien estructurado que manejara este tipo de temas relacionados al bienestar de los colaboradores, adicionalmente durante los años anteriores, el centro de acopio ha tenido una alta rotación de personal, viéndose en la necesidad de estar contratando nuevo personal cada cierto tiempo debido a que muchos de los colaboradores renuncian luego de algunos meses. Esta rotación de personal afecta a los colaboradores que se quedan en la empresa porque les recarga el trabajo, pero también afecta a la organización, pues tiene un impacto financiero cuando se entrena nuevo personal. También la calidad y eficiencia de los procesos se ven afectados por los errores propios de la curva de aprendizaje.

Expósito y López (2016) mencionan que estudiar el Clima Organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que dirigen su gestión hacia la mejora continua, porque éste

es parte esencial de la estrategia organizacional y posibilita a los directivos una visión futura de la organización. Además, mencionan que el Clima Laboral es un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado para trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que consigan alcanzar una visión del futuro.

Siendo entonces que las metas del Centro de Acopio son seguir creciendo y expandiéndose, evaluar el clima laboral puede ayudar a descubrir esas áreas de oportunidad que todavía tiene la empresa para retener el personal y mejorar la satisfacción o la motivación del empleado (Sánchez, 2021).

## **1.2 PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN:**

¿Cuáles son los factores que están afectando el clima laboral del centro de acopio?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la percepción de los colaboradores hacia los factores que determinan el clima organizacional en un centro de acopio de material reciclable ubicado en Heredia.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Identificar variables que afecten el clima organizacional en el centro de acopio.

Definir el punto de partida hacia la mejora del clima laboral por medio de la aplicación del test CLA.

Proponer acciones específicas a partir del análisis de los resultados.

Informar al centro de acopio los resultados obtenidos.

## **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

A pesar de haber más centros de acopio de la misma empresa alrededor de Costa Rica, la investigación abarcó únicamente el centro de acopio de material reciclable ubicado en Heredia y se centró solamente en medir la percepción del clima organizacional de todos los empleados, tanto los de planta (operativos) como los administrativos y rutas, activos al mes de febrero 2022. Adicionalmente, la investigación puede servir de apoyo para futuras investigaciones sobre clima laboral tanto nacional como internacional siendo que usa una herramienta como el Test CLA que permite cuantificar y medir objetivamente el clima organizacional de manera fácil, confiable y estandarizada.

### **1.4.2 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación se centra en la medición y recomendaciones, no se puede lograr extenderse longitudinalmente para darle seguimiento y verificar la mejora del clima laboral del centro de acopio, además se conservarán la confidencialidad del nombre y otros datos de la empresa.

## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

## 2.1 CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL

### ¿QUÉ ES EL CLIMA LABORAL?

Todas las personas que alguna vez han trabajado para alguna empresa o persona han sentido en algún momento alguna sensación al llegar al trabajo, algunas sensaciones son placenteras, como la alegría de recibir el salario o de recibir alguna recompensa. Algunas otras no son tan agradables como cuando se recibe algún tipo de amonestación o llamada de atención. Y es que las interacciones sociales siempre son complejas, independientemente de si éstas son familia, compañeros de trabajo, clientes, socios, etc., y si se les suma a esas interacciones sociales la tarea de tener que alcanzar alguna meta o realizar algún trabajo en común, estas relaciones pueden volverse además de complejas muy molestas o muy agradables dependiendo de “el contexto”, “los parámetros” o “el ambiente” en el que éstas se den.

La forma de ver el trabajo y el clima laboral ha cambiado a lo largo de la historia, del contexto y de la disciplina que lo estudie. Desde la psicología, se ha definido como “el resultado de las percepciones de los trabajadores asociados a su ambiente de trabajo” (Ramos y Tejera, 2017, pág. 225). Mientras que Varela, Puhl e Izcurdia, (2013) mencionan que es una existencia real pero intangible que afecta positiva o negativamente a todos los trabajadores de una misma institución.

Gan y Triginé (2012) hablan de que el clima laboral no solo es un indicador fundamental para la empresa, sino que también está condicionado por múltiples cuestiones como normas internas, condiciones y equipamientos, las actitudes de las personas, los estilos de liderazgo, las remuneraciones y hasta la identificación y satisfacción de cada persona.

Para efectos de esta investigación se toman en cuenta las descripciones anteriores de que el clima laboral como una “percepción” de una persona o grupo que trabaja para determinada empresa. Al ser una percepción, puede “variar” de una persona a otra, pero también puede variar en el mismo sujeto con el tiempo, es decir hoy un empleado puede pensar que el clima es deficiente o negativo y mañana pensar que el clima es positivo. Al mismo tiempo esto implica que el clima laboral puede “cambiar” en el sentido de que puede empeorar o mejorar, por lo cual es “controlable” pero que también depende de factores internos de una empresa (como las políticas, salarios, condiciones, entre otras).

De acuerdo con el punto anterior, el enfoque teórico de la investigación se basa en que como mencionan anteriormente Ramos y Tejera (2017), el clima laboral es una percepción individual o compartida dentro de los empleados de una empresa que se puede controlar a partir de tomar en cuenta las opiniones de los mismos, sobre los factores internos de la empresa.

## **DIFERENCIA ENTRE CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

Clima laboral es un tema que constantemente es confundido con cultura organizacional y aunque son temas parecidos, no son lo mismo, ambas se afectan entre sí, pero se pueden observar diferencias claras entre ambos.

Ramos y Tejera (2017) hablan de la cultura como el conjunto de comportamientos, ideas y sentimientos compartidos que describen la forma en que se trabaja en una organización y que, por tanto, definen la organización, es decir son las normas, los valores y reglas que se dan dentro de la empresa. Es diferente del clima laboral porque este último es “como conciben” esas normas, comportamientos o reglas, los empleados de la empresa.

Mientras el clima laboral es una “percepción”, la cultura organizacional es más bien “la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras” (Llanos, 2016, pág. 3). En resumen, lo que los dos autores anteriores explican es que la cultura organizacional son los hábitos, costumbres y forma de hacer las cosas de una empresa y el clima es lo que los empleados piensan y sienten sobre esos hábitos, costumbres y forma de hacer las cosas.

Bayón (2019), describen la cultura organizacional como la forma como se plantean y se solucionan las prestaciones y problemas de la empresa, lo que marca la forma de pensar y de comportarse. Entonces se puede decir que es la forma acostumbrada de pensar, los hábitos y tradiciones en los miembros de una organización, que se repiten, aunque a veces no sepan exactamente de donde vienen y que va desde pequeñas acciones individuales hasta comportamientos, estructuras, estrategias y decisiones empresariales complejas.

Más adelante se mostrará que el poder que ejerce la cultura organizacional sobre el clima laboral es significativo.

## **VARIABLES O FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA LABORAL**

Los factores, variables o ejes que benefician o perjudican el clima laboral son muchos y también van a depender del mercado al que se dedica cada empresa por separado. Cada empresa tiene sus propias singularidades, por lo cual a continuación se mencionan solamente algunas de las variables más frecuentes que afectan el clima laboral dentro de las empresas, categorizadas por variables tangibles e intangibles:

## **VARIABLES TANGIBLES:**

Consideradas por Gan y Triginé (2012) como las variables físicas o materiales, susceptibles de ser medidas y comparadas, que se pueden ver o tocar y que influyen la percepción del clima laboral. Siendo así, se pueden mencionar las siguientes:

**Remuneración económica:** El primer factor que se le podría ocurrir a una persona al investigar la motivación o el clima laboral por supuesto que es la remuneración económica que reciben los trabajadores, siendo que el salario impacta directamente la vida de las personas, Osorio (2016) concuerda con esto y agrega que la remuneración, adecuadamente utilizada, proporciona una herramienta de gestión fundamental para desarrollar y movilizar el capital humano en una dirección coincidente con los objetivos corporativos.

Por otro lado, una poca remuneración puede hacer que las personas no se sientan valoradas, afectando la satisfacción y por ende la productividad de las personas o de la organización, por eso Osorio (2016) también propuso 7 finalidades de la remuneración a saber: atracción, retención, desarrollo, satisfacción, rendimiento, compromiso y comunicación.

Los deseos de una persona por obtener un mejor salario lo pueden motivar a optar por otra posición dentro de la empresa o bien fuera de ella, por lo cual los salarios no necesariamente tienen que ser altos, pero si lo suficientemente atractivos para las funciones que se realicen, pero sobre todo tienen que ser percibidos como justos.

**Condiciones laborales:** El salario es importante, pero no hay salario que compense trabajar en condiciones deplorables, insalubres, peligrosas o dañinas física o emocionalmente. Ofrecer el espacio adecuado para que el empleado desarrolle bien su trabajo, desde un lugar limpio, que tenga buena iluminación, una buena distribución de los espacios físicos o que los empleados

cuenten con las herramientas necesarias para realizar su labor es tan importante como ofrecerle un salario atractivo. A las condiciones laborales García (2018) les agrega también la estabilidad en el empleo, las posibilidades de crecimiento, cualquier otra extra a lo que la legislación pueda exigir es decir bonos, reconocimientos o beneficios como días extras de vacaciones, etc.

Caldas (2018) menciona que si las condiciones de trabajo no están diseñadas de forma adecuada son una fuente potencial de malestar o daño psicosocial, pero si las condiciones son adecuadas facilitan el trabajo, el desarrollo de las competencias personales y mejoran la satisfacción y motivación del empleado, lo que a su vez, como un efecto dominó, impacta el clima laboral o la productividad empresarial.

**Organización de los recursos:** Esta variable se refiere más a la capacidad de las empresas de organizar sus recursos cualesquiera que sean. Recurso Humano, por ejemplo, tener a las personas necesarias en las áreas o departamentos indicados. La variable se refiere entonces a la capacidad de la empresa de planear y prever situaciones internas o externas que puedan afectar el ambiente laboral. Rubio (2016) menciona que la organización y la dirección de las personas es una de las funciones fundamentales de las empresas y que además esta organización debe ser coherente y complementar otras funciones en favor del equilibrio y el clima laboral.

Grueso (2016), enfatiza que el término “organizaciones saludables” se construye a partir de dos tipos de dinámicas: prevenir riesgos y promocionar la salud. Y es que la organización de la empresa tiene un impacto directo en la salud y bienestar de los colaboradores, una empresa que organice bien sus recursos podría reducir ausencias por enfermedades y también puede reducir el presentismo laboral que según Aronson y Gustafsson (2005) citado por Moriano et al (2019) se refiere a las personas que van a trabajar a pesar de estar enfermas, lo que provoca un bajo

desempeño, es decir es lo opuesto al ausentismo laboral. En otras palabras, reducir el ausentismo y el presentismo, se traduce en mejor productividad, eficiencia y calidad.

Bordas (2016) nos dice que este concepto de la buena organización de los recursos u organización estratégica se vuelve vital para detectar con rapidez los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles, casi en tiempo real a cualquier reto que pueda presentarse.

### **VARIABLES INTANGIBLES:**

Las variables que no podemos percibir a simple vista o al simple tacto y que Gan y Triginé (2012) describen como subjetivas, se refieren a ellas como características individuales, personalidad, motivación y también podemos incluir conductas, actitudes y comportamientos.

**Comunicación:** La comunicación es importante en cada aspecto de la sociedad y en el ámbito laboral no es la excepción. Montaña (2018), consideró que la comunicación es una herramienta estratégica de las empresas y ayuda a que las personas satisfagan sus necesidades afectivas y sociales dentro del trabajo por lo cual es efectivamente un factor que influye el clima laboral, pues siendo que la comunicación está ligada a las necesidades de los colaboradores, ésta puede generar un impacto negativo o positivo en la motivación, la calidad o la productividad por poner algunos ejemplos.

Por su parte, Tolentino (2012) asegura que la comunicación interna permite a los miembros de una organización interactuar de manera abierta y con esto contribuir a un buen clima laboral. De esto aprendemos que no podemos descuidar la comunicación interna de la empresa y todo lo que eso implica: los canales, la forma como se transmite la información, hasta quién es el que transmite la información. La comunicación se debe gestionar de manera que integre a los colaboradores y les facilite la interacción y la participación.

Definitivamente cuando se comunican claramente los objetivos, las políticas y los propósitos de los procesos de la empresa se ahorra tiempo, se facilita la toma de decisiones de los empleados, se mejora el clima laboral, se motivan al personal, y se beneficia la colaboración y el compromiso con la organización.

**Estilos de liderazgo:** Los estilos de liderazgo han sido objeto de estudio muchísimas veces, incluyendo su influencia sobre el clima laboral porque son de las formas más conocidas como las empresas influyen en sus empleados. Pons y Ramos (2012) mencionan que el estilo de liderazgo ejercido por el superior destaca sobre otros aspectos organizacionales por la proximidad en la que los empleados perciben sus efectos. En otras palabras, la forma cómo se comporta el superior inmediato de un trabajador y su percepción sobre cómo le trata la empresa, son dos aspectos que van de la mano y no se pueden dejar de lado a la hora de analizar la percepción del clima laboral.

Los autores, continúan diciendo que los empleados sienten que sus supervisores son actores clave, justamente porque tienen el poder de prestar o negar el apoyo necesario para los colaboradores y consideran que un líder es transformacional cuando, motivando a los miembros de su equipo, consigue que éstos estén dispuestos a hacer más de lo que en un principio esperaban. Por otro lado, si el líder solamente interviene cuando las cosas van mal para amonestar o castigar a sus colaboradores es posible que más se inhiba a las personas de participar, de innovar y ser productivos en general.

Es por esto que investigar, cuestionarse o descubrir el estilo de liderazgo que se tiene en la empresa se vuelve vital para tener un buen clima laboral.

**Grado de motivación y compromiso de los empleados:** La motivación humana es otro tema que ha sido vastamente investigado y de la que existen distintas propuestas. González (2012) agrupa estas propuestas en las de contenido y las de proceso. Las de contenido analizan los factores que intervienen en la motivación del empleado cuando realiza sus tareas como las necesidades o la remuneración y entre éstas menciona, la jerarquía de las necesidades de Maslow, el modelo jerárquico ERC de Alderfer, las necesidades aprendidas de McClelland y los dos factores de Herzberg. Mientras que las propuestas centradas en el proceso, se basan en los procesos que existen en el trabajo y que hacen que el individuo actúe de una forma u otra. El autor menciona entre estas, la teoría del camino-meta de Georgopoulos, Mahoney y Jones, las metas profesionales de Locke, la teoría VIE de Vroom y la teoría de la equidad de Adams.

La motivación tiene raíces profundas y llegan a afectar enormemente al clima laboral, así como el grado de compromiso que los empleados tengan con la empresa. Es fácil confundir motivación laboral con clima laboral, pues están muy entrelazadas y ambas dependen en cierto grado de la persona y de la empresa. Sin embargo, un empleado puede estar muy motivado para trabajar a pesar de un clima laboral deficiente, o, viceversa, a pesar de un óptimo clima laboral, un trabajador puede estar desmotivado, esto porque tal y como dice (2016) el clima organizacional es la percepción de las personas sobre el contexto laboral en un momento específico.

Bernardi (2015) sugirió que, si bien todo empleado trabaja por un sueldo, el peor error que puede cometerse en una organización es pensar que la única motivación que rige al trabajador es el dinero. Y es que el dinero, es solamente uno de los motivadores, la motivación laboral está compuesta también de los beneficios de la empresa, del clima laboral, de las recompensas

monetarias y no monetarias, de las relaciones con los compañeros y supervisores, y hasta de factores externos como la imagen de la empresa.

**Autonomía de las personas:** La autonomía es una cualidad que nos ofrece la posibilidad de actuar por nosotros mismos, es decir de ser los protagonistas de nuestras vidas y los responsables de las decisiones que afectan nuestras vidas. En el ámbito laboral Quispe (2015) lo define como la capacidad de iniciativa y de responsabilidad individuales que los empleados pueden demostrar en su trabajo y también lo relaciona con hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones. Tener autonomía laboral entonces convierte a los colaboradores en los protagonistas y les permite emprender proyectos, desarrollar o imaginar iniciativas y ejecutar acciones individuales o grupales con pensamiento crítico, creatividad, confianza y responsabilidad.

Y es que permitirles a los empleados trabajar libremente, sin presiones innecesarias, aportando ideas y siendo parte de las decisiones de la empresa es un factor que resulta importante para el clima laboral y son claves para fortalecer la confianza y el sentido de pertenencia en la empresa. Faya et al (2018) concuerdan con esto y agregan que la autonomía del trabajador puede ser un importante factor protector frente al estrés. Además, darles la capacidad de cambiar el orden de las tareas, el método de trabajo, la velocidad o el ritmo de trabajo, el calendario de sus descansos, o dándole voz y voto en la elección de determinadas decisiones de la empresa, reduce el ausentismo, aumenta la autonomía laboral e impacta en el clima percibido por los miembros de la organización.

Generar autonomía o permitirla, implica que la empresa tiene una muy buena relación o una relación de confianza con nuestros colaboradores, porque les concedemos la libertad necesaria para solucionar los problemas laborales y esto es lo que les permite a ellos sentirse realizados en el trabajo.

**Relaciones interpersonales:** Tal y como mencionó al principio, las relaciones sociales son esenciales para los seres humanos, pero son muy complejas. Las relaciones interpersonales en el trabajo no son la excepción porque las organizaciones están conformadas mayormente por seres humanos, con diferentes formas de pensar, de comunicarse, diferentes estilos de crianza, etc. Y estas diferencias pueden provocar discrepancias, celos, roces, y muchos otros problemas. Ramirez (2019) incluso dice que las variables que se ligan a las relaciones personales negativas hasta pueden predecir la satisfacción laboral, el clima laboral y hasta el desempeño de los empleados. Mientras, por otro lado, la confianza generada de relaciones personales adecuadas, influye positiva y significativamente en la satisfacción laboral.

Si se construyen relaciones interpersonales sanas, el trabajo es más llevadero, menos estresante y esto se ve reflejado en los indicadores de la empresa. Ramírez (2019) continúa diciendo que en la medida que los empleados sientan un buen ambiente con sus compañeros, un ambiente de confianza y buen trato, mejores serán sus actitudes y esta actitud positiva tendrá influencia significativa al momento de realizar las actividades que le competen con una actitud positiva.

Entonces, si se quiere medir o mejorar el ambiente laboral, tal y como mencionan Bustamante, Avendaño y Maza (2015) es necesario trabajar en las condiciones que van dirigidas a lograr el bienestar de los funcionarios, pero no sólo en el sentido de un adecuado ambiente físico, sino también involucrando todos aquellos aspectos que orienten el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, la salud emocional y el clima organizacional.

## ¿CÓMO SE MIDE EL CLIMA LABORAL?

Aunque existen varios métodos y herramientas para medir el clima laboral, antes de empezar a medirlo hay que definir ¿qué es lo que se quiere conocer sobre el clima laboral? Una vez teniendo eso claro, es más fácil decidir entre las herramientas disponibles. A continuación, se hace una lista de las herramientas de medición más comunes, pero no las únicas.

**Observación:** Quizás una de las más empleadas, claramente por su facilidad y por la cantidad información que se puede obtener a partir de ésta. Como mencionan Jiménez y Jiménez (2016) sirve para determinar las conductas observables y poder comparar y analizar con los datos de interés y con esto también anotar en forma ordenada y válida los comportamientos de los empleados. Pero de la observación no solo evaluamos la parte humana, sino que también podemos tomar nota de los procesos, sistemas, herramientas, condiciones o cualquier factor que esté afectando a los colaboradores, para luego tomar las acciones pertinentes. La observación es definitivamente una riquísima fuente de datos.

**Grupos focales:** Esta herramienta de la investigación cualitativa también es muy frecuente y útil para el estudio de clima laboral. Se trata de charlar con un grupo pequeño de colaboradores a quienes un moderador o investigador interroga sobre aspectos puntuales de la organización. Se puede usar por ejemplo después de haber usado la herramienta de observación, para preguntar sobre las cosas que pudieron haber llamado la atención y de esta forma según Denzin y Lincoln (2015) se acorta la distancia entre el investigador y el investigado, pues existe un espacio seguro para ambos. A través de los grupos focales se consigue información en profundidad sobre lo que las personas opinan y hacen, escuchando por qué de las opiniones y el cómo de las acciones.

El reto con los grupos focales es generar la confianza suficiente para que los colaboradores puedan hablar abiertamente sobre sus inquietudes, a este respecto Brancato y Juri (2011) dicen que es deber del moderador, procurar que los integrantes del grupo sientan que todos los aportes serán de utilidad, generar clima de aceptación, dar oportunidad a todos de expresar sus opiniones y evitar alusiones personales descalificadoras.

**Entrevistas:** Son muy útiles y frecuentes, sin embargo, pueden consumir mucho tiempo dependiendo de la cantidad de personas a entrevistar y la cantidad de entrevistadores disponibles. La entrevista puede ser abierta o estructurada y consiste solamente en una conversación con un colaborador de la empresa a diagnosticar para obtener información y la opinión del entrevistado. Hay que tener cuidado, pues Brancato y Juri (2011) informan que el éxito de una entrevista se relaciona con la habilidad del entrevistador para escuchar adecuadamente, sin embargo también advierten que las expectativas, tanto del entrevistador como del entrevistado, pueden influir determinadamente sobre los resultados.

**Encuestas:** El instrumento de medida más utilizado en los estudios de evaluación del clima organizacional, es el cuestionario escrito, porque según Brancato y Juri (2011) dotan de un análisis sistemático de los resultados del clima laboral. Este tipo de instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción, eso sí, Machorro, Rosado y Romero (2011) aclaran que la calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización pues hay que tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades.

Para efectos de esta investigación se ha elegido la opción de encuestas o test, debido a que permite cuantificar de manera sistemática y objetiva el clima laboral. Se eligió específicamente el Test CLA debido a la rapidez y simplicidad a la hora de responder el test (marcar con “X” sí o no), así como el lenguaje sencillo que viene muy bien para una población diversa académicamente, que va desde no saber leer ni escribir hasta tener la universidad completa. Adicionalmente el CLA aborda directamente 4 de las 8 variables que se mencionó anteriormente que afectan el clima laboral a saber Organización, Comunicación o Información, Condiciones Laborales y Relaciones Interpersonales, y aborda indirectamente la motivación y el compromiso, la autonomía y la remuneración que son otras variables que se mencionaron.

Y es que el CLA, tal y como lo comentan Pereña y Corral (2003) es un test sólido y confiable que nace del analizar las características y funcionamiento de diversos instrumentos preexistentes entre ellos el WES de las escalas del Clima Social de Moos y Trickett (1989), el QCE, Questionnaire de Climat d’entreprise (1996) y otros instrumentos especiales empleados en ciertas empresas.

Teniendo la definición, el origen del concepto, variables y las herramientas de medición se puede tener una idea general de los efectos que el clima laboral tiene sobre los colaboradores, sin embargo, se procederá a puntuarlos más específicamente, a revisar los beneficios de un buen clima laboral y las consecuencias de un clima laboral negativo.

## **BENEFICIOS DE UN ÓPTIMO CLIMA LABORAL**

Como ya se puede haber notado, tener un adecuado clima laboral sólo genera beneficios. Cota (2017) menciona que el clima laboral apropiado trae como ventajas el facilitar la comprensión en cuanto a la situación interna de la empresa u organización, también da a conocer

las reacciones de los grupos ante las rutinas, normas, reglas y/o políticas impuestas por la dirección.

Según Morales y Rodríguez (2015) cuando los empleados trabajan tranquilos son más productivos. Y es que cuando el trabajador se siente respetado, valorado y feliz, esto incide directamente sobre los indicadores de calidad y eficiencia, porque genera compromiso para lograr los objetivos. Un clima laboral adecuado también fomenta el trabajo en equipo, el compañerismo y genera sentido de pertenencia, hace que los colaboradores se sientan más motivados y autorrealizados.

También influye en la imagen de la empresa, en reducir las quejas, el ausentismo, las tardías y según Brancato y Juri (2011) también disminuye la rotación de personal y tiene sentido porque los trabajadores van a pensarlo dos veces en abandonar un lugar que los hace sentir bien.

## **CONSECUENCIAS DE UN CLIMA LABORAL DISFUNCIONAL**

Visto desde el otro lado entonces, un clima laboral inadecuado va a hacer que los colaboradores quieran irse de la empresa, afectando la rotación de personal. O en el mejor de los escenarios pueden quedarse en la empresa, pero trabajando sin motivación, de mala gana y sin compromiso. Y es que como dicen Varela, Puhl, e Izcurdia (2013) cuando las expectativas del trabajador son retribuidas con conductas de maltrato, falta de interés o falta de compromiso, sin duda en el trabajador surgirá un malestar, entonces el trabajador no se va a sentir parte de un equipo ni de nada y se va a sentir abandonado.

Tener condiciones o un entorno laboral deficientes, (que como ya se mostró influye para tener un clima laboral negativo) puede generar accidentes o daños en los empleados y nadie quiere trabajar donde su integridad física esté en riesgo constantemente. La falta de

reconocimiento por el buen trabajo, los conflictos entre los compañeros o con el jefe puede llegar a repercutir hasta crear inseguridad laboral. Además, Sora et al (2011) agrega que la inseguridad laboral se relaciona negativamente con la satisfacción laboral y la salud psicológica, y positivamente con la intención de abandono de la organización.

Un clima de trabajo disfuncional fomenta el desarrollo del Burn Out y además puede crear insomnio y ansiedad. Para las empresas todo lo anterior se traduce en renunciadas, ausentismo, llegadas tardías, falta de interés y compromiso por lograr los objetivos y por ende pérdidas financieras como se mostraba en los antecedentes de la investigación realizada por Camassi (2018).

## **IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL**

Si una empresa quiere crecer en cualquier ámbito definitivamente debe dedicarle recursos e invertir y concentrarse en lo que está pasando en el interior. Prestarle atención al clima laboral para entenderlo es apenas un paso de la mejora de éste. Bien lo dicen Brancato y Juri (2011) que el análisis del clima laboral no es una solución en sí, sino una herramienta de diagnóstico que ayuda a identificar las zonas que necesitan atención y que sólo dependerá de la empresa que el cambio se realice. Algunas veces ese cambio no va costar mucho, en otras muchas ocasiones la empresa tendrá que hacer un gasto considerable si es que se quiere lograr un cambio significativo en el clima laboral.

A esto Cota (2017) agrega que aunque los estudios de clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de

procesos productivos y mejora en los sistemas de retribuciones, etc. se debe de ser consciente de que lo más importante de realizar encuestas no es la precisión en los resultados, sino más bien hacer que la organización se comprometa y tome conciencia del valor de mejorar (a través del análisis del clima laboral).

Según Jimenez y Jimenez (2016) la importancia de estudiar el clima laboral radica en que se puede determinar en gran medida el desempeño de los empleados. Sabiendo el medio que rodea a un empleado se puede llegar a saber por qué tiene ciertas conductas (ya sean estas positivas o negativas hacia las metas de la empresa) y esto es algo interesante debido a que a través de este sentido se puede comprender la competitividad, eficiencia o falta de ella en un empleado.

Es por esto que, los estudios no deben de quedar simplemente en un documento archivados, sino que partir del estudio o la medición se deben realizar planes de acción definidos.

## **OTROS CONCEPTOS RELACIONADOS AL CLIMA LABORAL**

Existen algunos otros temas o conceptos que son muy frecuentemente confundidos con el clima laboral y es justamente porque están muy estrechamente ligados, al punto que es difícil determinar los límites entre uno y otro. Mas bien, de los conceptos mostrados a continuación se puede pensar que tienen una causa circular, es decir, éstos afectan al clima laboral, pero ellos también se ven afectados por el clima laboral.

**Estrés laboral:** Si bien es cierto el término se refiere al estrés relacionado al trabajo, el estrés laboral es multicausal y dentro de sus causas hay factores externos al trabajo, como por ejemplo problemas económicos en los trabajadores que les obligue a conseguir una mejor posición laboral y frustrarse si no lo logran en un tiempo determinado. De hecho, González (2012) define el estrés como una sensación tensión que no solamente es física sino psicológica y menciona

además, que las personas perciben diferentes situaciones como estresantes, dependiendo de factores como la edad o el nivel socio-cultural por ejemplo.

En otras palabras, a pesar de existir un clima laboral adecuado aún es posible que una persona o varias no lo perciban así por sus propias características individuales, su propia forma de afrontar los problemas o su forma de relacionarse con los demás. Un ejemplo más claro lo mencionaron Grau, Salanova y Peiró (2012) quienes lograron confirmar que las creencias sobre uno mismo pueden actuar como variables moduladoras de la relación entre los estresores y sus consecuencias. Esto quiere decir que a pesar de existir factores que generan estrés en todos los trabajos, estos estresores tienen un impacto menos negativo para el individuo cuando tienen percepciones sobre sí mismos más positivas, en concreto altos niveles de autoeficacia.

**Satisfacción laboral:** Otro concepto muy confundido, pero sumamente ligado al clima organizacional, Juárez-Adauta (2012), incluso menciona que en algunas escalas de medición estos dos conceptos se encuentran estrechamente vinculados pues de cierta forma cuando se mide clima laboral también se mide la satisfacción laboral y viceversa. Sin embargo, no son lo mismo.

Mientras el clima se refiere a los aspectos tangibles y no tangibles que conforman el lugar de trabajo y la percepción del empleado sobre éstos, la satisfacción laboral según Juárez-Adauta (2012) mide la actitud del trabajador hacia su propio trabajo, en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, eso sí, agrega que no se puede negar el hecho de que a mejor clima organizacional, mayor la satisfacción laboral.

**Motivación laboral:** La motivación también guarda un vínculo muy estrecho con la satisfacción y con el clima laboral. Un empleado motivado, impacta positivamente en el clima laboral y a su vez en la satisfacción laboral de los demás empleados.

Sin embargo, aún que nos enfoquemos sólo en la motivación laboral, sigue siendo un tema inmenso, pues lo que motiva a una persona no necesariamente va a motivar a otra, es decir para mantener un buen grado de motivación laboral hay que investigar muy granularmente y adaptarse a cada empleado. Por eso Peña y Villón (2018) mencionaron que la motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo, y agregaron que la motivación laboral es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades.

Ahora bien, estudiar el clima laboral arroja luz sobre los conceptos de motivación, estrés y satisfacción, pero en caso que haya que trabajar en alguno de ellos específicamente, las acciones a tomar son diferentes para cada concepto.

## **CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO**

A continuación, se presentan las etapas y el conjunto de herramientas y procedimientos llevados a cabo en la investigación.

### **3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

La investigación realizada es de carácter cuantitativo, pues según Vega et al, (2014) utiliza la recolección y el análisis de datos cuantitativos, usa encuestas con preguntas cerradas, confía en la medición numérica y la estadística, mide y define las variables de un determinado contexto y analiza las mediciones obtenidas por medios estadísticos, entre otros.

### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de tipo descriptiva ya que según Escobar y Bilbao (2020), selecciona diferentes conceptos o variables y las mide por separado, además busca especificar las propiedades de un grupo de personas o grupos que están bajo análisis, con el fin de determinar como son estas propiedades o como se manifiestan. Además dentro de las técnicas de la investigación descriptiva está el uso de las encuestas.

### **3.3 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO**

**3.3.1 Población:** La población del estudio fueron 196 personas (133 hombres y 63 mujeres), de diferentes nacionalidades, con edades desde los 19 años hasta los 73 años, con diferentes niveles de educación que van desde primaria incompleta hasta bachillerato universitario.

**3.3.2 Tamaño de la muestra:** Se hizo una muestra probabilística pues se seleccionaron aleatoriamente 114 personas, la muestra se calculó usando un nivel de confiabilidad del 90% y un margen de error del 5%.

**3.3.3 Criterios de inclusión y exclusión:** Se tomó en cuenta a empleados activos durante el mes de febrero 2022 tanto del área de producción como del área administrativa independientemente

de su grado de escolaridad o tiempo laborado. Se excluyeron de la investigación a las personas que estaban incapacitadas o de vacaciones durante los días que se hizo la encuesta.

### **3.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Se aplicó en Test de Clima Laboral (Test CLA o TECLA) compuesto por 93 preguntas, con tres posibles respuestas: “Sí”, “No”, o “?”. Las personas debían contestar “Sí” cuando la respuesta era cierta, “No” cuando la respuesta no era cierta o “?” cuando no sabían del todo si era cierto o falso. El Test CLA se divide en 2 ejes: Empresa y Persona y mide 8 escalas: Organización, Información, Condiciones, Innovación, Implicación, Autorrealización, Relaciones y Dirección, adicionalmente tiene una escala extra que representa la medida global del clima laboral (Pereña & Corral, 2003).

**3.4.1 Validez del cuestionario:** Pereña y Corral, (2003) mencionan que se han obtenido correlaciones notablemente elevadas al comparar las dimensiones del CLA con las del WES, casi todas las escalas del CLA obtienen índices de correlación superiores a .70 con alguna de las escalas del WES. Destaca la correlación entre DIR (Dirección) y WESAP (Apoyo), que alcanza el .83, entre ORG (Organización) y WESCL (Claridad) que tiene un .79. Entre REL (Relaciones) y WESCO (Cohesión) .80. Entre INF (Información) y WESCL (Claridad) con .78. Estas correlaciones tan elevadas y entre escalas que pretenden evaluar dimensiones análogas, son un importante argumento a favor de la validez del CLA.

**3.4.2 Confiabilidad del cuestionario:** Pereña y Corral, (2003) también mencionan que el CLA ha tenido 2 versiones. Con los datos obtenidos de la primera versión del CLA (112 elementos) se realizó un análisis de fiabilidad mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, y se obtuvieron resultados muy favorables, con una confiabilidad media para las ocho escalas de .80.

La escala con fiabilidad más alta era Dirección (.86) y todas las escalas superaban el valor .75 menos Condiciones, que es la que obtuvo una fiabilidad más baja (.69).

Pereña y Corral (2003) agregan que este mismo análisis se llevó a cabo con la versión definitiva que tiene 93 elementos y la muestra general de tipificación (N=1.579). Los nuevos valores de Alfa obtenidos, considerablemente elevados, son consecuencia clara de la ampliación del número de elementos que puntúan en cada escala. En este caso la fiabilidad más elevada la obtiene la escala global CLA con .96, seguida de Dirección con .95 y la más baja Condiciones que tiene .89.

### **3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se cataloga como de diseño no experimental, que, según Hernández et al (2018) estudian los fenómenos tal y como suceden en el contexto natural, describiendo las variables y su relación pero sin efectuar algún cambio. Además, según estos mismos autores, los diseños no experimentales también se clasifican por su dimensión temporal, en transaccionales o transversales y longitudinales, siendo esta investigación de tipo transaccional o transversal pues en éstos los métodos o técnicas se emplean una sola vez, además de que se basan en las encuestas (entre otras técnicas de recolección de datos).

También es descriptiva pues Hernández, y otros, (2018) también aclaran que dentro de los diseños transaccionales se encuentran los descriptivos que son aquellos que solo pretenden describir las características que se estudian.

### **3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Los 93 elementos del CLA puntúan en ocho escalas o dimensiones que se agrupan en dos grandes ejes, el primer eje se refiere a la **empresa u organización** y reúne las dimensiones del

clima laboral que dependen en mayor medida del funcionamiento y organización de la entidad, afectan a la satisfacción o insatisfacción de los empleados y por ende al clima laboral. El segundo eje se refiere a la **persona** y recoge aquellas dimensiones que tienen más relación con las actitudes y vivencias personales (Pereña & Corral, 2003).

Según Pereña y Corral (2003) las cuatro dimensiones del eje “empresa” son:

- **Organización (ORG):** Se refiere a la opinión que existe sobre el nivel organizativo de la entidad, la claridad en la distribución de las funciones, el grado de planificación de los trabajos, la disponibilidad o carencia de los medios necesarios para realizar las tareas, etc.
- **Innovación (INN):** Se refiere al grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado que se perciben en la organización. Esto porque un factor estimulante del buen clima laboral, es trabajar en una entidad dinámica e innovadora, que tiene prestigio en el entorno laboral y que tiene una imagen positiva en el mercado. Si es lo contrario se produce desánimo y abandonismo.
- **Información (INF):** Es la opinión que tienen los empleados sobre el nivel de información que existe en la organización. Se pregunta por ejemplo si la información está disponible, es adecuada o suficiente o si existe alguna incomodidad por no tener información veraz o pronta.
- **Condiciones (CON):** Evalúa las condiciones materiales de trabajo incluyendo las remuneraciones económicas, que afectan de forma decisiva, la satisfacción de las personas en su trabajo.

Por otro lado, las cuatro dimensiones del eje “persona” según Pereña y Corral (2003) son:

- Implicación (IMP): Evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de implicación que las personas que trabajan en la entidad tienen con la organización, hasta qué punto se sienten parte de los proyectos o de lograr objetivos generales.
- Autorrealización (AUT): Es sabido que la mayor parte de las personas no sólo proporcione una forma de subvenir a nuestras necesidades sino una oportunidad de progresar personalmente y de desarrollar nuestras capacidades, por eso esta dimensión evalúa hasta qué punto el trabajo contribuye al crecimiento personal o a la sensación de realización personal.
- Relaciones (REL): Se trata con esta escala de evaluar la percepción del sujeto sobre el grado de satisfacción existente en las relaciones personales generadas en el ámbito laboral, relaciones con personas de diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización.
- Dirección (DIR): Pretende evaluar el grado de satisfacción existente con relación a los superiores y directivos de la organización y, de forma general la opinión existente sobre los sistemas de gestión y dirección practicados.

Además de esas ocho escalas existe una más que denominada “Clima laboral” (CLA) que representa una medida global del clima laboral que puede considerarse un índice adecuado de la situación global que existe en la organización (Pereña & Corral, 2003).

### **3.7 PILOTO**

Antes de iniciar con la aplicación de las pruebas para toda la población y debido a limitantes de personal y urgencias de producción se pudo hacer un piloto solamente con 4 personas con el fin de ver que desafíos, preguntas o inconvenientes podían presentarse, sin embargo, la pregunta

constante que estuvo presente en el piloto y durante todas las demás pruebas fue: “Para qué se está haciendo esto”, la cual se abordó por medio de volver a explicar el interés de la empresa por mejorar, lo cual representaba un beneficio para los empleados.

### **3.8 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

A continuación, se describe paso a paso la recolección de los datos del test:

1. Se imprimieron los test y los consentimientos informados para la prueba piloto.
2. Se les leyó y explicó el consentimiento informado a las personas del piloto una por una, así como también se aclararon las dudas que las personas pudieron tener.
3. Se aplicó el test a las personas del plan piloto para ver si existía alguna dificultad a la hora de comprender alguna pregunta o palabra del test, así como sondear cualquier dificultad o inconveniente que pueda presentarse. Sin embargo, no hubo mayor dificultad, más que el significado de algunas palabras.
4. Se procede a imprimir los consentimientos informados y los test faltantes para iniciar la aplicación con el resto de la población.
5. Se iba leyendo el consentimiento informado a los colaboradores que iban llegando a tomar el test y luego si aceptaban ser parte del estudio se les explicaba y aplicaba el test.
6. Tomó 11 días laborales completar los 114 test que se necesitaban debido a la capacidad de la sala de juntas donde se aplicaron los test, de los horarios de la empresa, de los colaboradores, de los tiempos de almuerzo y descanso, además de que la velocidad para responder el test variaba dependiendo de la persona, siendo el que más duró de 2hrs y la más rápida 5 min.
7. Al final se solicitó ayuda a 124 personas de las cuales 3 se rehusaron a tomar el test. Por lo que se aplicó el test a un total de 121 personas. Sin embargo, se descartó 1 por haber

quedado incompleto, otro porque la persona marcó con X donde terminaba la pregunta en vez de las casillas de respuesta. 2 test más se descartaron porque las personas respondieron que “sí” a todas las preguntas, 3 más se descartaron porque las personas contestaron “?” a más de 30 preguntas. Obteniendo así 114 test que se necesitaban para la muestra.

8. Cuando las personas finalizaban el test, se revisaba que no quedaran preguntas sin responder.
9. A 5 personas que no sabían leer ni escribir o tenían problemas de la vista, se les tuvo que aplicar el test por medio de leérselos y marcar las respuestas por ellos. Todas las demás personas contestaron su propio test individualmente.
10. Una vez obtenidos los 114 test necesarios para la muestra, se procedió a ingresar las respuestas en el sitio web de TEA Ediciones.
11. El último paso fue descargar el reporte automático de la página web para proceder a analizar los resultados.

### **3.9 ORGANIZACIÓN DE LOS DATOS**

Los datos fueron manejados por la empresa TEA Ediciones quienes ofrecen la corrección del test únicamente en línea en su página web, pues como mencionan Pereña y Corral (2003) la corrección del CLA resulta bastante laboriosa porque el número de escalas a evaluar es bastante importante, el número de elementos por escala es elevado, unos elementos puntúan en sentido positivo y otros lo hacen en forma negativa y el carácter colectivo de la prueba hace que con frecuencia el número de personas cuyos datos hay que tabular sea grande.

### 3.10 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Se llevó a cabo un análisis de los datos, primero por las cinco variables sociodemográficas elegidos por la empresa y el investigador, a saber: Género, Rango de edad, Departamento, Antigüedad en la empresa y Grado de académico. Luego por cada una de las nueve variables que analiza el test a saber: Organización, Innovación, Información, Condiciones, Implicación, Autorrealización, Relaciones, Dirección y Clima Laboral. Finalmente, un cruce de datos entre los diferentes criterios y variables y ejes.

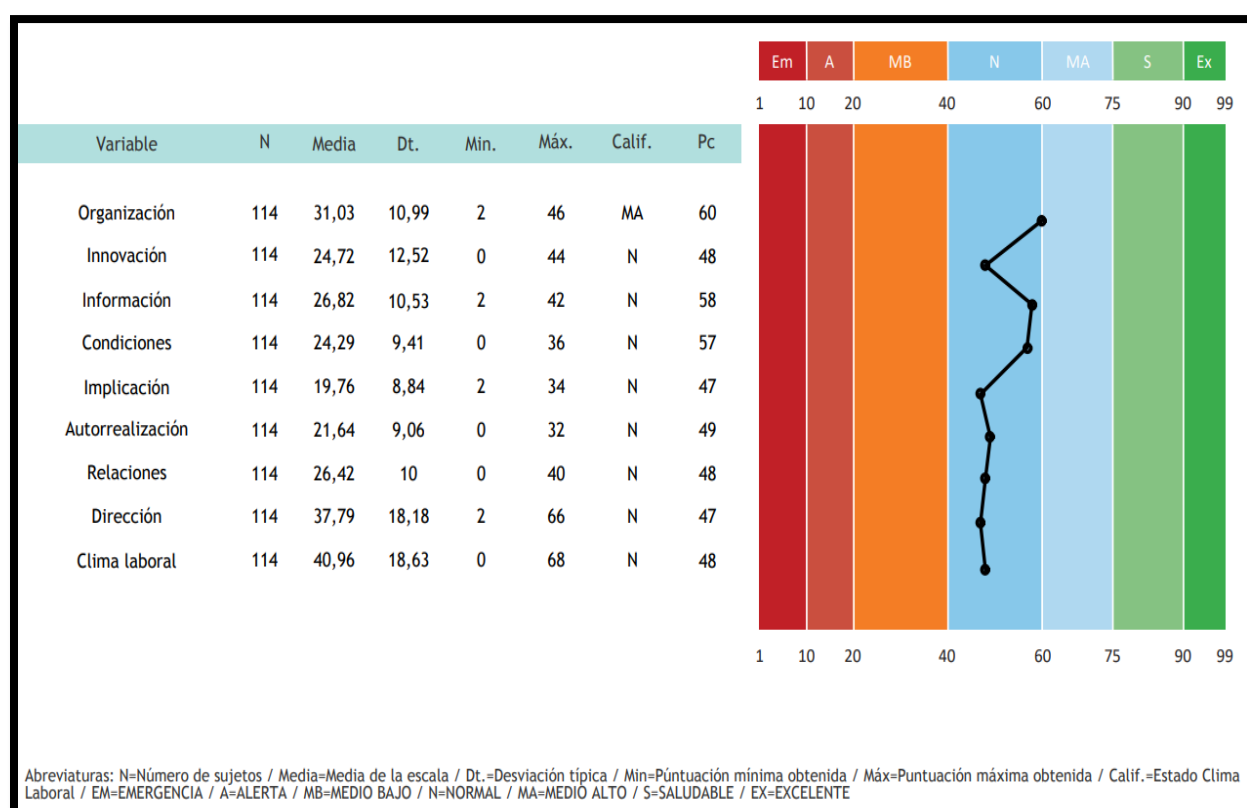
En cuanto a los baremos a usar, Pereña y Corral (2003) describen las categorías del test más como “estados” del Clima Laboral y no clasificaciones o rangos, por lo cual usan el estado de Emergencia, Alerta, Medio Bajo, Normal, Medio Alto, Saludable y Excelente. Así dependiendo del percentil o resultado se obtendría el estado del clima organizacional: 1-10 Emergencia, 11-20 Alerta, 21-40 Medio bajo, 41-59 Normal, 60-74 Medio Alto, 75-89 Saludable y 90-99 Excelente.

## **CAPITULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

## 4.1 GENERALIDADES

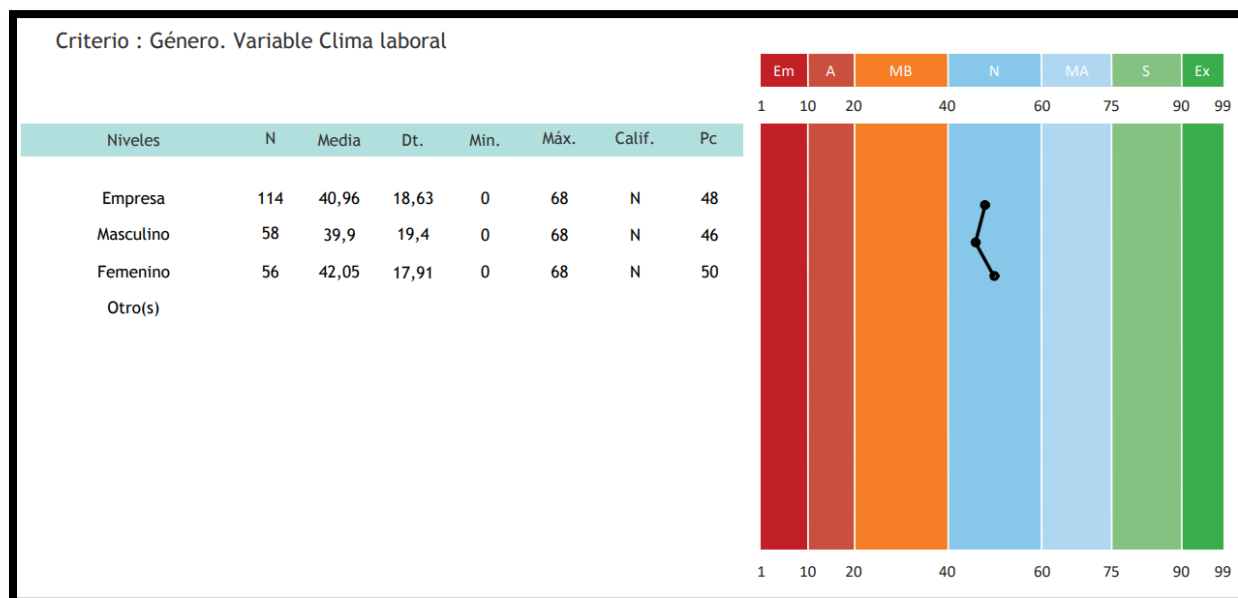
A continuación, se observa la figura 1, en términos generales los resultados del test por variable, que da un vistazo del estado global del clima laboral en el centro de acopio.

Se puede notar que ninguna variable estuvo en estado Excelente, ni Saludable, la única variable en estado medio alto es Organización con un punto de corte (Pc) de 60. Las restantes 8 variables se encontraron en estado Normal, siendo las más bajas Dirección e Implicación con Pc de 47 cada una.



*Figura 1: Estado General del Clima Laboral en el Centro de Acopio (Elaboración propia, 2022).*

El clima laboral que es la más global de las variables estudiadas en el CLA, en general también tuvo un estado Normal desde el criterio de género, tal y como se muestra a continuación en la figura 2.



**Figura 2: Estado general del clima laboral según géneros (Elaboración propia, 2022).**

Para el género masculino, los resultados de todas las variables estuvieron en el rango de 41-59, por lo cual se encuentran en estado normal o dentro de la media, según lo que muestra la figura 3.

Género: Masculino							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	58	29,86	11,75	2	46	N	57
Innovación	58	23,78	12,59	0	42	N	45
Información	58	26,09	10,96	2	42	N	54
Condiciones	58	23,07	9,52	0	36	N	53
Implicación	58	19,47	9,16	2	34	N	42
Autorrealización	58	21,07	8,88	0	32	N	44
Relaciones	58	26,22	10,14	2	40	N	48
Dirección	58	36,79	18,58	2	66	N	44
Clima laboral	58	39,90	19,40	0	68	N	46

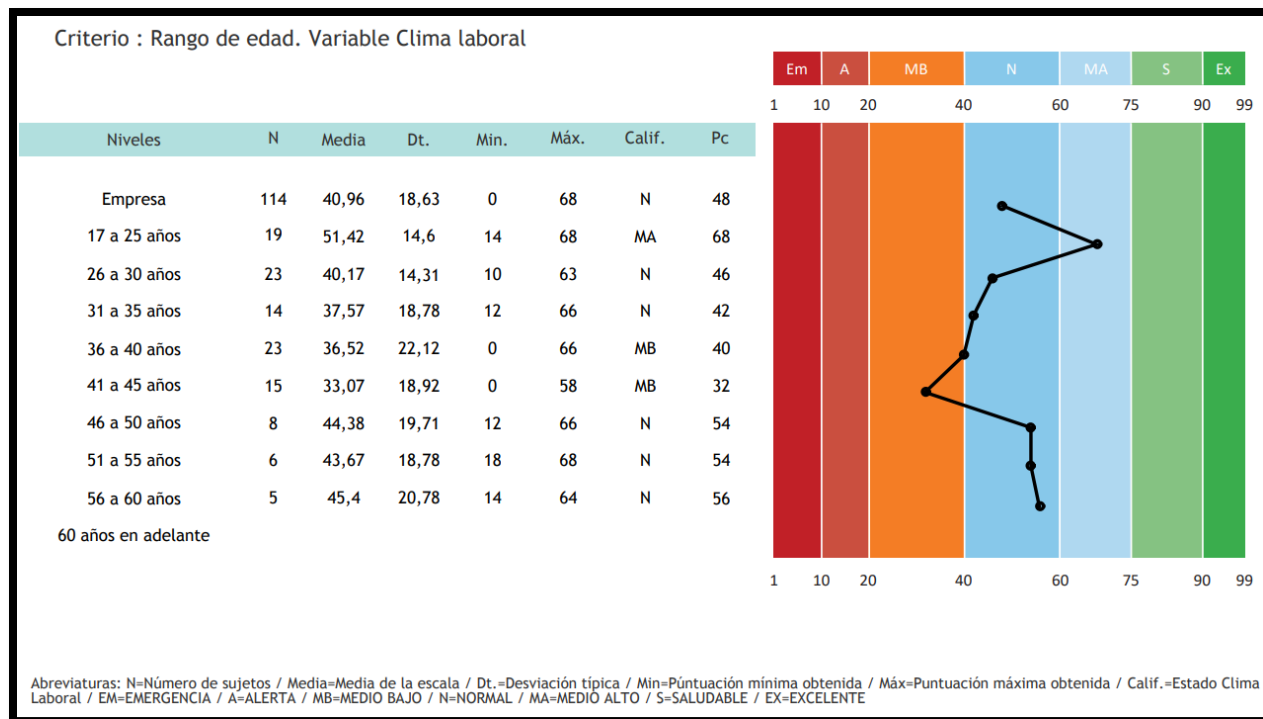
*Figura 3: Desglose según Género Masculino (Elaboración propia, 2022).*

Sin embargo, de acuerdo a la figura 4, para el género femenino, los resultados terminaron en los percentiles de 60-75 para las variables Organización, Información y Condiciones clasificándose en estado medio alto. Para todas las demás variables los resultados quedaron en los percentiles de 41-60 catalogándose en estado normal.

Género: Femenino							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	56	32,23	10,12	8	46	MA	64
Innovación	56	25,70	12,49	0	44	N	52
Información	56	27,59	10,12	2	42	MA	61
Condiciones	56	25,55	9,20	4	36	MA	66
Implicación	56	20,07	8,57	4	34	N	47
Autorrealización	56	22,23	9,29	0	32	N	49
Relaciones	56	26,63	9,94	0	40	N	52
Dirección	56	38,82	17,87	2	64	N	49
Clima laboral	56	42,05	17,91	0	68	N	50

**Figura 4: Desglose según género Femenino** (Elaboración propia, 2022).

Visto por rangos de edades, el estado del clima laboral presentó una alta dispersión, moviéndose del estado Muy Alto en las personas de 17 a 25 años a Normal pero cerca del límite de Muy Bajo en las personas de 31 a 35 años y Muy Bajo en las personas de 36 a 40 y 41 a 45 años, tal y como se muestra en la figura 5.



**Figura 5: Clima Laboral según Rangos de Edad (Elaboración propia, 2022).**

Las personas entre 17 y 25 años (16.66% de la muestra) fueron las únicas que puntuaron en todas las variables del test en estado Medio Alto es decir en los percentiles de 60 - 74 e incluso Saludable (75-89) en la variable de Organización tal y como lo reflejan las siguientes figuras, pero en especial la figura 6.

Rango de edad: 17 a 25 años							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	19	35,74	8,49	16	45	S	75
Innovación	19	30,84	10,57	8	44	MA	67
Información	19	31,89	7,93	10	40	MA	74
Condiciones	19	27,58	7,97	10	36	MA	74
Implicación	19	23,68	7,08	6	32	MA	64
Autorrealización	19	25,74	6,58	10	32	MA	68
Relaciones	19	31,05	8,10	12	39	MA	67
Dirección	19	47,42	14,49	11	62	MA	66
Clima laboral	19	51,42	14,60	14	68	MA	68

*Figura 6: Desglose según edades de 17 a 25 años (Elaboración propia, 2022).*

La figura 7 muestra que, las personas de 26 a 30 años que representaron un 20.17% de la muestra, puntuaron en estado Medio Alto solamente en las variables de Organización y Condiciones, mientras que en todas las demás en estado Normal.

### Rango de edad: 26 a 30 años

Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	23	31,96	8,03	14	42	MA	64
Innovación	23	24,74	10,15	0	39	N	48
Información	23	27,17	7,95	6	38	N	58
Condiciones	23	24,74	7,65	10	36	MA	62
Implicación	23	19,00	6,56	4	31	N	42
Autorrealización	23	20,83	8,44	2	32	N	44
Relaciones	23	26,35	7,28	6	40	N	48
Dirección	23	37,17	14,55	7	60	N	44
Clima laboral	23	40,17	14,31	10	63	N	46

*Figura 7: Desglose según edades de 26 a 30 años (Elaboración propia, 2022).*

Por otro parte, según la figura 8, las personas adultas jóvenes en un rango de edad de 31 a 35 años, que representaron 12.28% de la muestra, puntuaron Normal (percentiles 41–60) en 5 de las variables excepto en las variables de Innovación, Implicación, Autorrealización y Dirección donde puntuaron Medio Bajo (percentiles 21-40).

Rango de edad: 31 a 35 años							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	14	28,93	10,96	14	45	N	54
Innovación	14	21,29	12,47	2	44	MB	36
Información	14	25,07	10,09	11	41	N	51
Condiciones	14	23,64	8,87	10	35	N	57
Implicación	14	18,21	8,54	6	32	MB	38
Autorrealización	14	18,86	9,44	2	32	MB	35
Relaciones	14	26,36	9,26	10	38	N	48
Dirección	14	34,79	19,61	6	64	MB	40
Clima laboral	14	37,57	18,78	12	66	N	42

**Figura 8:** Desglose según edades de 31 a 35 años (Elaboración propia, 2022).

Los adultos en edades de 36 a 40 años que representaban 20.17% de la muestra, consideraban en estado Medio Bajo las variables de Implicación (PC 34), Relaciones (PC 36), Dirección (PC 38) y el Clima Laboral (PC 40), mientras que las demás en estado normal, tal y como lo muestra la figura 9.

Rango de edad: 36 a 40 años							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	23	27,43	14,06	2	46	N	47
Innovación	23	23,04	14,30	0	42	N	42
Información	23	23,87	13,32	2	42	N	47
Condiciones	23	21,30	11,67	0	36	N	44
Implicación	23	17,30	10,42	2	34	MB	34
Autorrealización	23	20,65	9,51	0	32	N	44
Relaciones	23	23,13	12,20	2	36	MB	36
Dirección	23	33,91	21,14	2	66	MB	38
Clima laboral	23	36,52	22,12	0	66	MB	40

**Figura 9: Desglose según edades de 36 a 40 años (Elaboración propia, 2022).**

Las personas con edades entre los 41 a 45 años que representaron un 13.15% de la muestra, fueron las que más bajo puntuaron las variables teniendo solamente Organización (PC 50), Información (PC 43) y Condiciones (PC 44) en estado Normal y todas las demás en estado Muy Bajo, según muestra la figura 10.

Rango de edad: 41 a 45 años							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	15	27,87	11,80	8	42	N	50
Innovación	15	19,40	12,72	0	38	MB	30
Información	15	22,80	11,09	2	38	N	43
Condiciones	15	20,93	10,77	2	36	N	44
Implicación	15	17,20	9,50	4	30	MB	34
Autorrealización	15	18,53	10,46	0	32	MB	35
Relaciones	15	22,00	11,61	0	36	MB	33
Dirección	15	30,20	17,31	2	58	MB	30
Clima laboral	15	33,07	18,92	0	58	MB	32

**Figura 10: Desglose según edades de 41 a 45 años** (*Elaboración propia, 2022*).

Se observa una mejoría en los resultados para las personas con edades entre los 46 y 50 años (7.01% del peso de la muestra) para quienes todas las variables están en estado Normal excepto Condiciones e Implicación que terminaron en PC 66 y PC 60 correspondientemente, y por lo cual en estado Medio Alto, según la figura 11.

### Rango de edad: 46 a 50 años

Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	8	30,50	11,89	12	44	N	57
Innovación	8	26,50	13,26	6	42	N	52
Información	8	26,38	11,61	8	40	N	54
Condiciones	8	25,63	7,03	15	33	MA	66
Implicación	8	23,38	8,57	12	32	MA	60
Autorrealización	8	23,25	7,48	10	30	N	54
Relaciones	8	28,25	9,18	16	40	N	56
Dirección	8	41,88	16,96	16	64	N	56
Clima laboral	8	44,38	19,71	12	66	N	54

*Figura 11: Desglose según edades de 46 a 50 años (Elaboración propia, 2022).*

Según la figura 12, las 6 personas o el 5.26% de la muestra correspondiente a trabajadores con edades de 51 a 55 años, también calificaron de Saludable la variable Organización pues terminó con un PC de 78, igual que los de edades de 17 a 25 (que se mostraron en la figura 6). Además, calificaron Medio Alto el estado de las variables Información y Condiciones ambas con un PC de 74, mientras que todas las demás, simplemente Normales.

Rango de edad: 51 a 55 años							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	6	36,83	8,35	26	46	S	78
Innovación	6	24,67	14,90	2	42	N	48
Información	6	31,50	9,38	20	41	MA	74
Condiciones	6	27,50	9,12	12	34	MA	74
Implicación	6	19,33	11,22	6	34	N	42
Autorrealización	6	23,33	11,98	2	32	N	54
Relaciones	6	28,17	9,77	15	40	N	56
Dirección	6	37,67	21,60	10	63	N	47
Clima laboral	6	43,67	18,78	18	68	N	54

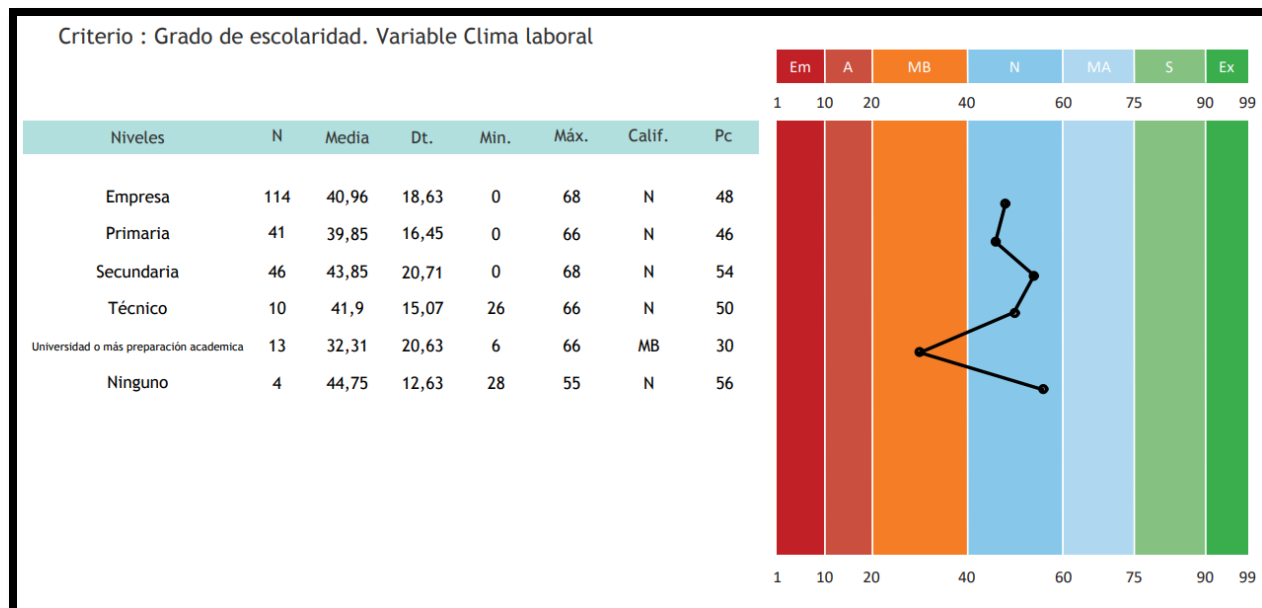
*Figura 12: Desglose según edades de 51 a 55 años (Elaboración propia, 2022).*

Las personas de 56 a 60 años que tuvieron un peso de 4.38% de la muestra, calificaron mayormente las variables en Medio Alto, con la excepción de la Dirección y el Clima Laboral las cuales las calificaron como Normal siendo que ambas terminaron en PC 56, según lo que muestra la figura 13.

Rango de edad: 56 a 60 años							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	5	32,80	10,99	14	42	MA	67
Innovación	5	28,80	12,21	12	40	MA	61
Información	5	29,80	10,50	12	38	MA	68
Condiciones	5	27,40	9,42	12	36	MA	70
Implicación	5	24,00	8,83	10	34	MA	64
Autorrealización	5	24,80	9,23	12	32	MA	63
Relaciones	5	30,40	9,94	14	38	MA	63
Dirección	5	42,20	20,77	10	60	N	56
Clima laboral	5	45,40	20,78	14	64	N	56

*Figura 13: Desglose según edades de 56 a 60 años (Elaboración propia, 2022).*

A continuación, en la figura 14 se muestran los resultados del Clima Laboral desde el criterio del Grado de Escolaridad y se puede observar claramente que la población que más bajo calificó el Clima Laboral fue la que tiene estudios académicos más altos (Universidad o más) que representaban un 11.40% de la muestra y cuyo PC fue de 30, encontrándose en los percentiles del estado Medio Bajo. Mientras para todas las demás poblaciones se encuentra en estado Normal, es decir los percentiles 41-60. Los 4 colaboradores que no tenían ningún estudio que representaron 3.50% de la muestra fueron los que más alto puntuaron con un PC de 56.



**Figura 14: Clima Laboral según grados académicos (Elaboración propia, 2022).**

31.96% de la muestra correspondiente a las personas con estudios de Primaria califican Normal casi todas las variables con excepción de Condiciones (Pc 62), la cual más bien puntuó Medio Alta, de acuerdo a la figura 15.

Grado de escolaridad: Primaria							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	41	29,85	10,79	6	46	N	57
Innovación	41	24,59	10,82	1	42	N	48
Información	41	26,39	9,78	2	42	N	54
Condiciones	41	25,10	8,97	0	36	MA	62
Implicación	41	19,24	8,05	4	34	N	42
Autorrealización	41	22,76	7,58	8	32	N	54
Relaciones	41	26,27	8,74	4	40	N	48
Dirección	41	37,27	15,94	2	66	N	44
Clima laboral	41	39,85	16,45	0	66	N	46

**Figura 15: Desglose variables según grado académico de Primaria** (Elaboración propia, 2022).

De acuerdo a la figura 16, para el 40.35% de la muestra, correspondiente a empleados con grado de secundaria, las variables se encuentran mayormente en estado Normal, con excepción de Organización (PC 70), Información (PC 65) y Condiciones (PC62) que calificaron como Medio Alto.

Grado de escolaridad: Secundaria							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	46	33,57	10,67	8	45	MA	70
Innovación	46	26,15	14,57	0	44	N	52
Información	46	28,54	10,97	2	41	MA	65
Condiciones	46	24,87	9,92	4	36	MA	62
Implicación	46	21,43	9,80	2	34	N	51
Autorrealización	46	21,15	10,69	0	32	N	44
Relaciones	46	27,30	10,91	0	40	N	52
Dirección	46	40,24	20,38	2	63	N	51
Clima laboral	46	43,85	20,71	0	68	N	54

**Figura 16: Desglose variables según grado académico de Secundaria (Elaboración propia, 2022).**

La calificación de las variables varía de Medio Alto a Medio Bajo para 8.77% de la muestra que corresponde a las personas con estudios técnicos, siendo Organización (PC64) e Información (PC61) catalogadas en Medio Alto, e Implicación (Pc38) y Autorrealización (Pc39) clasificadas como Medio Bajo, de acuerdo a la figura 17.

Grado de escolaridad: Técnico							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	10	31,80	6,51	23	44	MA	64
Innovación	10	23,90	10,68	12	42	N	45
Información	10	28,40	6,33	21	38	MA	61
Condiciones	10	24,50	7,78	15	35	N	57
Implicación	10	18,00	7,85	10	32	MB	38
Autorrealización	10	19,70	10,11	4	30	MB	39
Relaciones	10	28,00	6,99	16	38	N	56
Dirección	10	37,20	16,16	18	64	N	44
Clima laboral	10	41,90	15,07	26	66	N	50

*Figura 17: Desglose variables según grado académico de Técnicos (Elaboración propia, 2022).*

Por otro lado, 11.40% de las personas perteneciente a trabajadores con grados académicos universitarios son las que más bajo calificaron todas las variables, quedando todas en los percentiles de 20 a 40, es decir en estado Medio Bajo, según lo muestra la figura 18.

Grado de escolaridad: Universidad o más							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	13	24,38	14,17	2	45	MB	37
Innovación	13	19,77	11,85	4	44	MB	33
Información	13	20,38	13,02	5	41	MB	33
Condiciones	13	18,62	10,17	2	35	MB	35
Implicación	13	16,46	8,60	6	32	MB	30
Autorrealización	13	20,46	7,03	10	32	MB	39
Relaciones	13	21,85	12,42	2	38	MB	33
Dirección	13	30,92	19,22	7	64	MB	32
Clima laboral	13	32,31	20,63	6	66	MB	30

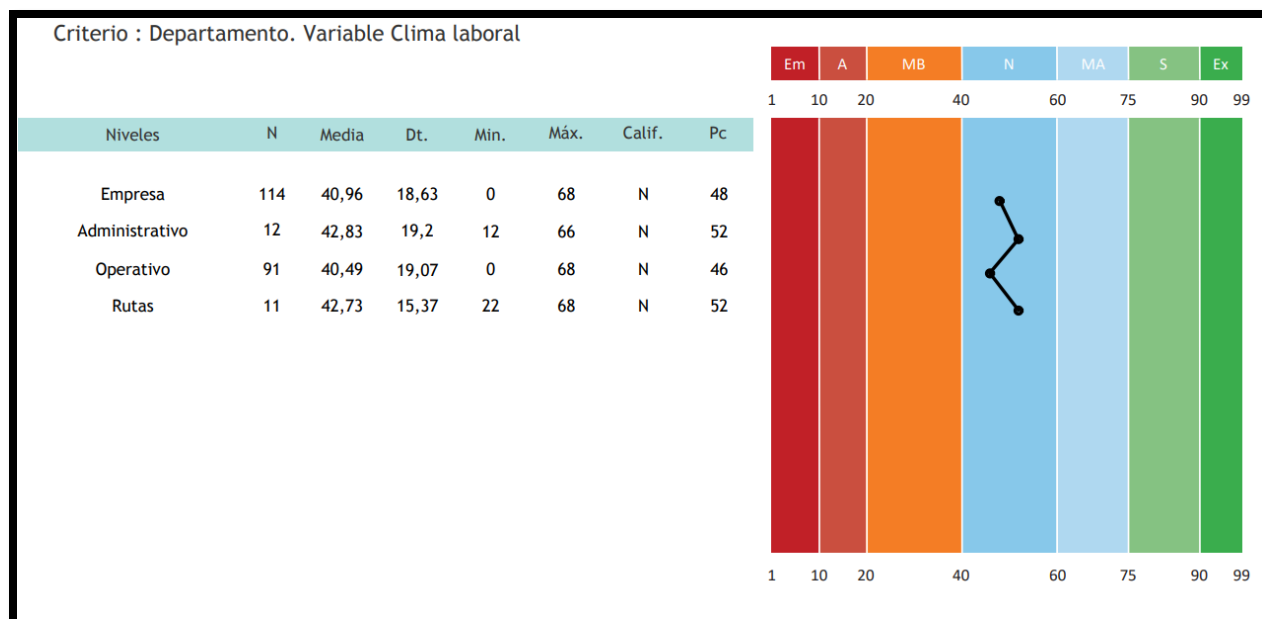
**Figura 18: Desglose variables según grado académico Universidad o más (Elaboración propia, 2022).**

Finalmente, tal y como lo muestra la figura 19, las personas sin ninguna preparación académica (3.5% del peso de la muestra), fueron las que más alto calificaron las variables, dándole a Organización (Pc 70), Información (PC 61) y Condiciones (PC 70) un estado Medio Alto y un estado Normal a todas las demás variables.

Grado de escolaridad: Ninguno							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	4	33,50	6,40	28	40	MA	70
Innovación	4	27,75	9,95	14	36	N	58
Información	4	28,50	7,72	20	36	MA	61
Condiciones	4	27,25	4,92	21	33	MA	70
Implicación	4	21,00	7,26	12	29	N	51
Autorrealización	4	24,50	7,72	16	32	N	58
Relaciones	4	28,75	9,07	20	38	N	59
Dirección	4	38,75	16,46	17	52	N	49
Clima laboral	4	44,75	12,63	28	55	N	56

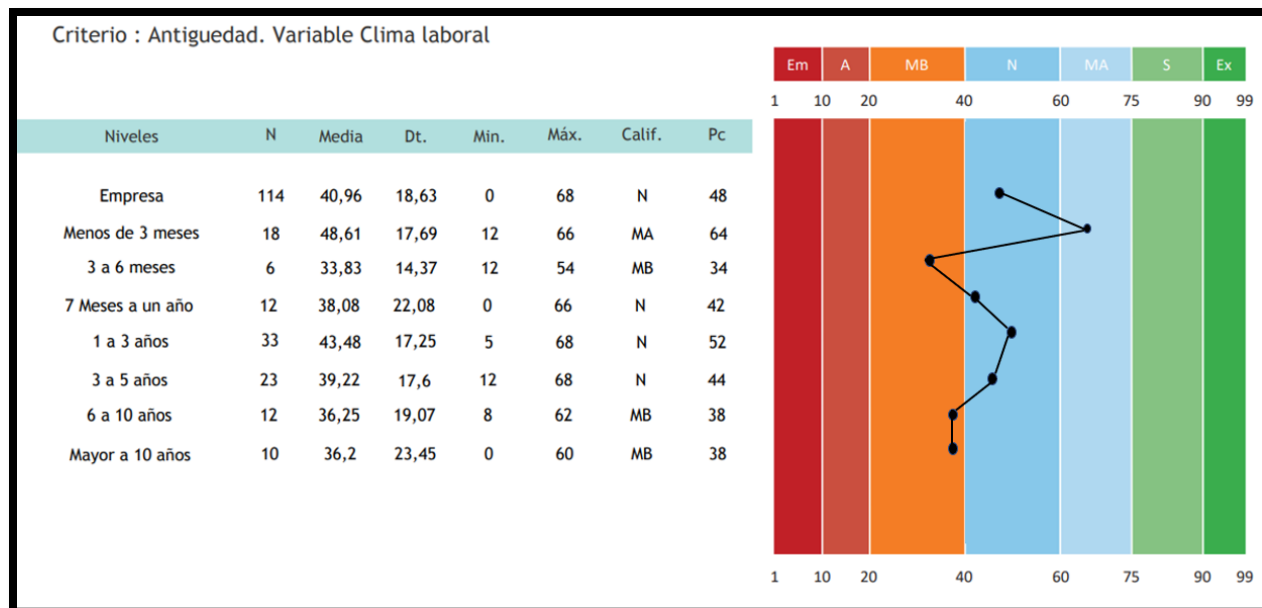
**Figura 19: Desglose variables según grado académico Ninguno** (Elaboración propia, 2022).

Los resultados por departamento muestran que en general el Clima Laboral se mantiene en un estado Normal, es decir en los percentiles de 41 a 60, pues el departamento administrativo tuvo un PC de 52, el operativo un PC de 46 y Rutas un PC de 52, tal y como se aprecia en la figura 20.



**Figura 20: Estado del Clima Laboral según departamento** (Elaboración propia, 2022).

Desde el criterio de antigüedad, la figura 21 muestra como para 15.78% de la muestra perteneciente a las personas que tienen menos de 3 meses de laborar en la empresa, el Clima Laboral tiene una calificación Medio Alta, terminando en PC de 64, el más alto de los criterios de antigüedad. Sin embargo, baja significativamente a Medio Baja para el 5.26% de las personas entre los 3 y 6 meses (PC 34), reponiéndose un poco y llegando a un nivel Normal entre los 7 meses y hasta los 5 años (59.64% de la muestra), cuando vuelve a bajar y a mantenerse Medio Bajo entre los empleados con una antigüedad mayor a 6 años (19.29% de peso de la muestra).



**Figura 21: Clima Laboral según Antigüedad** (*Elaboración propia, 2022*).

Se puede observar en la figura 22 que, las 18 personas (15.78%) que tienen menos de 3 meses de trabajar para el Centro de Acopio califican casi todas las variables como Medio Alto, excepto las Condiciones que califican aún mejor; en Saludable con un PC de 73.

Antigüedad: Menos de 3 meses							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	18	35,39	10,71	12	45	MA	73
Innovación	18	29,94	11,87	6	44	MA	64
Información	18	31,28	10,43	8	41	MA	71
Condiciones	18	28,67	8,02	10	36	S	77
Implicación	18	23,56	8,69	6	34	MA	64
Autorrealización	18	26,22	7,03	10	32	MA	68
Relaciones	18	30,44	8,93	12	38	MA	63
Dirección	18	45,06	16,93	11	64	MA	62
Clima laboral	18	48,61	17,69	12	66	MA	64

**Figura 22: Desglose según Antigüedad de menos de 3 meses (Elaboración propia, 2022).**

La calificación que los asociados con 3 a 6 meses de laborar para la empresa, le dan a cada variable, baja considerablemente hacia Normal en las variables de Organización (PC 54), Información (PC 47), Condiciones (PC 44) y Relaciones (PC 44), mientras que baja todavía más hacia Medio Bajo en las variables de Innovación (PC24), Implicación (PC 34), Autorrealización (PC 30), Dirección (PC 36) y Clima Laboral (PC 34), tal y como se nota en la figura 23.

Antigüedad: 3 a 6 meses							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	6	29,00	7,24	18	38	N	54
Innovación	6	17,17	11,46	0	34	MB	24
Información	6	23,50	8,14	14	36	N	47
Condiciones	6	20,83	7,55	10	28	N	44
Implicación	6	17,00	8,07	2	24	MB	34
Autorrealización	6	17,67	11,41	0	32	MB	30
Relaciones	6	25,00	9,53	12	38	N	44
Dirección	6	33,00	16,73	5	52	MB	36
Clima laboral	6	33,83	14,37	12	54	MB	34

*Figura 23: Desglose según Antigüedad de 3 a 6 meses (Elaboración propia, 2022).*

Los colaboradores con 7 meses a 1 año, (10.52% de la muestra) calificaron como Normal las variables de Información, Condiciones, Implicación, Relaciones y Clima Laboral, mientras que Organización (PC 60) la calificaron Medio Alta, todo lo contrario de Innovación (PC 36), Autorrealización (PC 30) y Dirección (PC 38) que terminaron en Medio Baja de acuerdo a la figura 24.

Antigüedad: 7 Meses a un año							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	12	31,42	12,33	6	46	MA	60
Innovación	12	20,58	14,99	0	40	MB	36
Información	12	25,25	11,99	2	42	N	51
Condiciones	12	20,75	10,75	0	34	N	44
Implicación	12	18,67	10,90	4	32	N	42
Autorrealización	12	17,75	10,70	2	32	MB	30
Relaciones	12	25,25	11,64	6	40	N	44
Dirección	12	34,50	21,85	2	66	MB	38
Clima laboral	12	38,08	22,08	0	66	N	42

**Figura 24:** Desglose según Antigüedad de 7 meses a un año (Elaboración propia, 2022).

La población con una antigüedad de 1 a 3 años que representó 28.94% de la muestra, según los resultados de la figura 25 consideran que sólo las variables Organización (PC 67), Información (PC 65) y Condiciones (PC 62) tienen un estado Medio Alto, considerando las demás en estado Normal.

Antigüedad: 1 a 3 años							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	33	32,82	9,46	9	46	MA	67
Innovación	33	26,30	11,40	2	44	N	52
Información	33	28,52	9,61	4	42	MA	65
Condiciones	33	24,88	8,19	6	36	MA	62
Implicación	33	20,64	8,29	4	34	N	51
Autorrealización	33	23,58	7,97	0	32	N	58
Relaciones	33	28,45	8,58	5	40	N	56
Dirección	33	41,12	16,54	5	64	N	53
Clima laboral	33	43,48	17,25	5	68	N	52

*Figura 25: Desglose según Antigüedad de 1 a 3 años (Elaboración propia, 2022).*

La opinión de los colaboradores con una antigüedad de 3 a 5 años varía entre Medio Alta para la variable de Condiciones que obtuvo un PC de 62, y Normal para Organización (PC 54), Innovación (PC 48), Información (PC 51), Relaciones (PC 44) y Clima Laboral (PC 44), así como Medio Bajo para Autorrealización (PC 39), Implicación (PC 34) y Dirección (PC 40), tal y como lo muestra la figura 26, este grupo representó un 20.17% de la muestra analizada.

Antigüedad: 3 a 5 años							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	23	28,87	9,76	10	45	N	54
Innovación	23	24,74	11,94	2	42	N	48
Información	23	25,09	9,81	6	41	N	51
Condiciones	23	24,91	9,14	12	36	MA	62
Implicación	23	17,17	7,89	4	34	MB	34
Autorrealización	23	20,17	9,44	2	32	MB	39
Relaciones	23	24,65	8,84	6	40	N	44
Dirección	23	34,61	17,49	10	64	MB	40
Clima laboral	23	39,22	17,60	12	68	N	44

**Figura 26: Desglose según Antigüedad de 3 a 5 años (Elaboración propia, 2022).**

Mientras que los resultados para el 10.52% de la muestra que corresponde a las personas con una antigüedad de 6 a 10 años, muestran que consideran Normal las variables Organización (PC 50), Innovación (PC 42), Información (PC 51), Condiciones (PC 53) e Implicación (PC 47), pero califican Medio Bajo a la Autorrealización (PC 39), Relaciones (PC 40), Dirección (PC 36) y Clima Laboral (PC 38), de acuerdo con la figura 27.

Antigüedad: 6 a 10 años							
Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	12	27,75	12,84	8	42	N	50
Innovación	12	22,58	12,47	4	40	N	42
Información	12	25,08	10,10	10	36	N	51
Condiciones	12	22,83	10,65	2	34	N	53
Implicación	12	19,50	9,27	6	32	N	47
Autorrealización	12	20,42	8,46	8	32	MB	39
Relaciones	12	23,83	11,01	4	38	MB	40
Dirección	12	33,42	18,25	10	60	MB	36
Clima laboral	12	36,25	19,07	8	62	MB	38

*Figura 27: Desglose según Antigüedad de 6 a 10 años (Elaboración propia, 2022).*

También las personas que tienen más de 10 años de trabajar para el centro de Acopio, que tuvieron un peso de 8.77% de la muestra obtenida, calificaron con un estado Medio Bajo la Autorrealización (PC 39), Relaciones (PC 40), Dirección (PC 36), Clima Laboral (PC 38) y también Innovación (PC 39), calificando como Normal solamente la Organización (PC 47), Información (PC 43), Condiciones (PC 44) e Implicación (PC 42), de acuerdo con lo muestra la figura 28.

### Antigüedad: Mayor a 10 años

Variable	N	Media	Dt.	Min.	Máx.	Calif.	Pc
Organización	10	26,90	15,33	2	44	N	47
Innovación	10	22,10	14,65	0	40	MB	39
Información	10	23,20	14,12	2	40	N	43
Condiciones	10	21,10	12,46	2	34	N	44
Implicación	10	19,30	9,98	4	30	N	42
Autorrealización	10	18,90	9,60	2	30	MB	35
Relaciones	10	21,90	14,05	0	36	MB	33
Dirección	10	33,10	22,17	2	60	MB	36
Clima laboral	10	36,20	23,45	0	60	MB	38

*Figura 28: Desglose según Antigüedad de 6 a 10 años (Elaboración propia, 2022).*

## **CAPÍTULO V DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

## 5.1 DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN O EXPLICACIÓN DE RESULTADOS

La figura 1 muestra que el área de fortaleza del centro de Acopio es la Organización, siendo que fue la única variable que puntúo Medio Alto. Hay que recordar que según Rubio (2016) esta variable se refiere a la capacidad de la empresa de organizar sus recursos, así como de planear y prever situaciones que puedan afectar el ambiente, volviéndose fundamental para la empresa pues le da coherencia a los departamentos, jerarquías y funciones. Por lo cual el que haya puntuado más alto podría referirse a que la jerarquía está bien clara y las funciones también, además, que la empresa ha sabido como organizarse de la mejor forma para eventos como, por ejemplo, la actual crisis sanitaria,

Al mismo tiempo la figura muestra que todas las demás variables se encuentran en estado Normal, lo cual no es lo óptimo pero tampoco es perjudicial, es decir se vincula con un estado neutro, donde existe el peligro de que cualquier situación que se presente en el Centro de Acopio se perjudique la percepción de los colaboradores sobre el clima laboral, o por el otro lado, tiene la ventaja que con poco esfuerzo se puede mejorar la percepción del clima laboral por parte de los empleados.

Lo mismo aplica para los colaboradores de género masculino del centro de acopio, que según la figura 3 calificaron todas las variables del clima laboral en Normal y también aplica para la población con el grado de estudio de Primaria, (figura 15) quienes consideraron 8 de 9 variables como Normales. Estas poblaciones pueden inclinarse fácilmente a hacia un lado u otro dependiendo de factores externos a la empresa como la actual crisis sanitaria por Covid 19, aumento del costo de vida, crecimiento de los miembros de familia, etc o también por aspectos

más internos de la empresa como accidentes, cambios repentinos, aumento de la carga de trabajo, etc.

La figura 6 muestra que la población de 17 a 25 años es la que mejor concepto tiene del clima laboral del Centro de Acopio, siendo los únicos que calificaron 8 de 9 variables como Medio Alto e incluso calificaron como Saludable la variable de Organización. Después de ellos la población de 56 a 60 años (figura 13) son los que mejor calificaron el clima laboral siendo que calificaron Medio Alto 7 de 9 variables siendo Dirección y Clima Laboral las únicas que puntuaron en Normal.

De acuerdo a la figura 10, y en términos etarios, la población en el rango de 41 a 45 años son los más insatisfechos con el clima de la empresa, pues calificaron en estado Medio Bajo 6 de 9 variables (Innovación, Implicación, Autorrealización, Relaciones, Dirección, Clima Laboral) y 3 variables en estado Normal (Organización, Información y Condiciones). Seguidos de éstos las poblaciones en un rango de edad de 31 a 35 años (figura 8) y 36 a 40 (figura 9) son los segundos más insatisfechos, pues tienen 5 variables que consideran en estado Normal y 4 variables cada grupo que consideran en estado Medio Bajo. Además, coinciden en que las variables de Implicación y Dirección se encuentran en estado Medio Bajo.

Los resultados según grado académico muestran que la población más insatisfecha con el clima del Centro de Acopio, son las personas con estudios superiores, estudios Universitarios específicamente, pues la figura 10 muestra que esta población calificó todas las variables en estado Medio Bajo, representando así el área de oportunidad más marcada para el Centro de Acopio.

El desglose de los resultados por departamento no agrega más valor al estudio siendo que todo puntuó dentro el estado Normal tal y como lo muestra la figura 20, sin embargo, sí se puede extraer de ése gráfico en comparación con los demás datos que no hay ningún departamento en específico que haya que intervenir con más urgencia, sino más bien centrarse en los otros criterios que se agregaron y que arrojan más luz y detalles sobre los que sí se puede trabajar, como grados académicos o antigüedad que muestran claras áreas de oportunidad. En otras palabras, la intervención al Clima Laboral no hay que hacerla centrada por departamentos sino por grupos de personas, de la misma edad o mismo grado académico, por ejemplo y centrados en temas como la autorrealización, la dirección, las relaciones interpersonales o la implicación de esos grupos.

Desde la perspectiva de antigüedad de los colaboradores se logra identificar en las personas que recientemente se incorporaron al centro de acopio una percepción favorable del clima laboral pues según la figura 22, las personas con menos de 3 meses calificaron Medio Alto 8 de las 9 variables siendo Condiciones la única diferente e incluso se calificó como Saludable.

Sin embargo, los resultados también sugieren un decaimiento en esa percepción que es muy notable luego de los 3 meses, pues la figura 23, muestra que la población de 3 a 6 meses bajó a estado Normal en las variables Organización, Información, Condiciones y Relaciones. La calificación es todavía más baja en las otras variables pues tiene un estado Medio Bajo.

Este decaimiento se mantiene incluso en las personas con una antigüedad de 6 meses a 1 año de acuerdo a la figura 24, que no solo muestra un estado Medio Bajo en las variables Innovación, Autorrealización y Dirección, sino que también coincide en esas mismas variables con la población de 3 a 6 meses.

Los colaboradores con una antigüedad de 1 a 3 años demuestran una percepción más favorable manteniéndose entre el estado Normal y el Medio Alto según lo muestra la figura 25. Sin embargo, a partir de los 5 años en adelante esa percepción vuelve a ser desfavorable siendo Implicación, Autorrealización y Dirección las que se califican en estado Medio Bajo, según lo muestra la figura 26. Y en las poblaciones de 6 a 10 años (figura 27) así como en la población de más de 10 años (figura 28) coincide que las variables Autorrealización, Relaciones, Dirección y Clima Laboral, también se encuentran en estado Medio Bajo.

## **CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1 CONCLUSIONES

Se determinó la percepción de los colaboradores sobre el Clima Laboral y se logró evidenciar que esta percepción es muy variada, por ejemplo, las personas con más grado académico y más años laborando en la empresa son los que tienen una percepción más desfavorable del Clima Laboral, siendo factores o variables como la Autorrealización, las Relaciones y la Dirección las que más perciben como deficientes. Mientras que los jóvenes de 17 a 25 años y las personas con estudios básicos más bien tienen una percepción muy positiva del Clima Laboral.

Sin embargo, la información obtenida permite seguir trabajando más de cerca con las diferentes poblaciones que perciben el Clima Laboral deficiente, esto se puede lograr a corto plazo por medio de realizar mesas redondas, grupos focales o más entrevistas con las poblaciones específicas que puntuaron bajo.

La información también permite saber cuáles personas o grupos específicos se pueden usar como apoyo para la mejora del Clima Laboral, por ejemplo, los resultados de los jóvenes de 17 a 25 años mostraron que ellos son los que mejor perciben el clima laboral, por lo tanto, se les puede poner a liderar iniciativas sencillas, con el fin de que se repliquen las cosas que les llaman la atención y que fomentan un clima laboral óptimo. El aprendizaje entre pares constituye un proceso de crecimiento mutuo porque se habla honesta y abiertamente de las luchas y éxitos cotidianos y esto permite orientarse a la acción para generar acuerdos básicos que impulsen los cambios necesarios hacia la mejora del clima organizacional. Funciona porque la retroalimentación no viene de los superiores sino de los pares, quienes comparten el trabajo, los mismos problemas y situaciones.

La única variable que se repitió 2 veces en estado Saludable fue Organización, también se repitió a lo largo de los resultados 10 veces en estado Medio Alto, por lo cual se podría pensar que es la variable que más contribuye a un adecuado clima laboral y por ende una fortaleza que la empresa puede seguir manteniendo por medio de repetir y continuar haciendo el mismo buen trabajo en términos de tener jerarquías claras, claridad de funciones y buena planificación de los trabajos.

Por otro lado, las variables Autorrealización y Dirección se repiten 10 veces cada una en diferentes grupos con estado Medio Bajo. Seguido por la variable Implicación que se repitió 7 veces en estado Medio Bajo, pudiéndose considerar como las variables que más contribuyen a un clima laboral deficiente, lo cual indica que estas pueden ser el punto de partida hacia la mejora del clima, siendo que son las áreas de oportunidad más marcadas y que necesitan atención más pronta de parte del Centro de Acopio.

Estas tres variables (Autorrealización, Dirección e Implicación) junto con el grupo de personas que tienen estudios universitarios y el grupo de más de 6 años de trabajar en la empresa (que son los grupos que demostraron mayor insatisfacción) se pueden trabajar por medio de darles oportunidades de crecimiento y superación a los colaboradores, así como de darles visibilidad y un rol más activo dentro de la toma de decisiones y la obtención de las metas organizacionales. En el caso de los universitarios que probablemente ya están en la cima de la jerarquía de la empresa y no pueden seguir creciendo más verticalmente (obteniendo puestos más altos) se puede trabajar el crecimiento horizontal (hacia los lados) por medio de entrenarlos o mostrarles lo que hacen otros departamentos o compañeros(as).

Hay que recordar que éstas tres variables pertenecen al eje Persona, es decir, según Pereña y Corral (2003) el CLA está dividido en 2 ejes, las variables que dependen más de la Empresa

(Organización, Información, Innovación y Condiciones) y las que dependen más de la Persona (Implicación, Autorrealización, Relaciones y Dirección) y los resultados demuestran que el eje que más bajo salió (puede verse en la figura 1) es justamente el eje relacionado a las Personas.

Las acciones específicas que se pueden seguir para que haya un cambio positivo en el clima laboral se mencionaran en las recomendaciones y es importante que se lleven a cabo bajo la supervisión del departamento de Recursos Humanos, aunque no necesariamente tienen que ser planeadas y ejecutadas por ellos.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

Basado en los resultados del test aplicado, a continuación, se numeran una serie de recomendaciones específicas y de poco presupuesto que pueden ayudar a que el Clima Laboral se mueva hacia los estados Medios Alto, Saludable o Excelente:

- A. Usar técnicas de recolección de datos como grupos focales, entrevistas, u observación no participativa para comprender con más detalles la razón de la percepción del clima laboral Medio Bajo que comparten los asociados que tiene estudios académicos universitarios.
- B. Investigar más a profundidad por medio de entrevistas abiertas, estructuradas o semiestructuradas, la opinión y sugerencias desde la perspectiva de la población masculina para mejorar el clima laboral, siendo que para ellos todas las variables estaban en estado normal y la población masculina representó el 50.87% de la muestra encuestada.
- C. Trabajar más consciente o intencionalmente con la población masculina y la población con grado académico de Primaria que calificaron el clima laboral como Normal, porque

son las poblaciones que consideraron más variables en estado normal, es decir están en la media de los estados y con poco esfuerzo se pueden mover hacia estados más deficientes como medio bajo o alerta, pero también con poco trabajo se pueden mover hacia el estado medio alto o saludable que es lo deseable.

- D. Apoyarse en la población de 17 a 25 y 56 a 60 años que tienen un muy buen concepto (Medio Alto o Saludable) del clima laboral, por medio de aplicar el aprendizaje de pares mencionado anteriormente, donde los colaboradores que tengan una percepción más desfavorable del clima organizacional, puedan aprender de los que tienen una percepción más favorable. Otra opción, sería, por ejemplo, entrevistarlos para conocer más a profundidad que es lo que más les gusta o les llama la atención del clima laboral para que se pueda replicar eso mismo con las poblaciones más insatisfechas. O bien aplicar estudios longitudinales de satisfacción laboral para profundizar en las razones que llevan a esta población a tener un concepto medio alto o saludable del clima organizacional.
- E. Involucrar a la alta gerencia de la empresa en las actividades de investigación que se lleven a cabo, sea como espectadores, moderadores o facilitadores de las actividades. No solamente para que estén enterados de la información de primera mano, sino para incrementar la interacción y la socialización de éstos con los colaboradores. Además de que la sola presencia, demuestra interés por la mejora de las cosas que a los colaboradores les molestan o incomodan del Clima Laboral.
- F. Llevar a cabo entrevistas a las personas con más de 6 años de antigüedad en el Centro de Acopio, sobre temas relacionados a las variables Autorrealización, Relaciones, Dirección y Clima Laboral, que son con la que más insatisfechos se siente esta población. Con el fin de entender más profundamente la opinión de ellos sobre el estado del Clima

Organizacional y poder crear estrategias que se amolden a las necesidades y deseos de esta población.

- G. Crear el hábito de hacer parte a los colaboradores de las decisiones que se toman en el día a día, para que ellos se sientan incluidos y tomados en cuenta. Esto se puede hacer, por ejemplo, por medio de la creación de un buzón de sugerencias o simplemente preguntarles directamente la opinión sobre temas específicos que les afecten a ellos en el trabajo.
- H. Trabajar Implicación y Dirección con la población de 31 a 40 años, la variable de dirección se puede trabajar por medio de darles instrucciones más claras, aclarar las jerarquías y procesos, así como la forma de buscar ayuda o escalar problemas laborales cuando se presenten. Mientras implicación se puede mejorar por medio de tener más flexibilidad con los horarios, el tiempo libre o las vacaciones, así como felicitarlos cuando hayan hecho un buen trabajo, así como tener eventos que fomenten el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia hacia la empresa. Las actividades pueden ser tanto dentro o fuera de la empresa y no necesariamente tienen que ser costosas, sino centradas en hacer sentir a los colaboradores parte de la empresa.
- I. Empezar a tener reuniones de equipo o departamento con cierta frecuencia, pueden ser diarias de 10 o 15 min, semanales o bisemanales de 1 hora, con la intención de que los colaboradores puedan expresar dudas, consultas, sugerencias o se pueda hablar de los indicadores más importantes de la empresa (Por ejemplo, la cantidad de días sin accidentes) y que así los colaboradores se familiaricen con los éstos. Estas reuniones pueden tener un espacio breve para actividades de esparcimiento o simplemente para

compartir alimentos o tiempo juntos, lo cual puede ayudar a mejorar el sentido de pertenencia, implicación y relaciones de los colaboradores.

- J. Empezar a tener coaching empresariales, agendar estas reuniones (también llamadas “uno a uno”) con frecuencia para los supervisores para darles retro alimentación, mostrarles fortalezas y áreas de oportunidad o entrenarlos en habilidades blandas y darles herramientas que les permita convertirse en líderes, que los colaboradores quieran seguir y no simplemente los jefes. Muradep (2012), menciona que el coaching organizacional es una buena inversión a largo plazo, porque ayuda a un mejor desempeño, permite conservar empleados clave, evita la pérdida de información y el costo de volver a capacitar a otros (hay que recordar que el Centro de Acopio tenía la problemática de estar invirtiendo en capacitar nuevos colaboradores con frecuencia). Por lo cual estos 1 a 1 ayudan a resolver diferentes tipos de problemáticas a la vez.
- K. Aunque el departamento de Recursos Humanos es el departamento responsable del seguimiento y mejora del Clima Laboral, se pueden delegar funciones y proyectos a otros departamentos o personas que les ayude a ellos también a ganar experiencia, a hacer tareas fuera de su rol que puedan ser interesantes y atractivas o como áreas de crecimiento. Estas tareas pueden ser asignadas a líderes y los grupos pueden estar formados por personas de todos los criterios y rangos estudiados.
- L. Crear una encuesta propia sobre Clima Laboral, o usar una ya diseñada que sea accesible económicamente, fácil de interpretar y validada para nuestro país, tal y como lo hacen muchas empresas actualmente. Con el fin de obtener información con la que trabajar y de la que puedan salir acciones específicas para la mejora del clima organizacional. Algunas

encuestas que se pueden usar podrían ser el CMT o Cuestionario de Motivación para el Trabajo de Toro y Cabrera (1985) o también el Clima GCV de Noriega y Pría (2011).

- M. Volver a aplicar el test CLA luego que se hayan ejecutado algunas acciones y seguir aplicándolo cada cierto tiempo o con cierta frecuencia, pues los tiempos y las personas cambian y con ellos también las necesidades, las fortalezas y las áreas de oportunidad. Por lo que resulta importante seguir midiendo el clima laboral, pues si no se mide, no se controla y se no se controla no se mejora.

## BIBLIOGRAFIA

- Apuy, L. (2008). *Factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral del personal de enfermería en el servicio de emergencias del hospital San Rafael de Alajuela, Junio - Noviembre 2008*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Aronsson, G., & Gustafsson, K. (2005). Sickness presenteeism: Prevalence, attendance-pressure factors and an outline of a model for research. *Journal of occupational and environmental medicine*, 958 - 966.
- Asch, A. (2014). *Estudio de clima organizacional en grupo empresarial Ekstrom Kommersiell SA*. San José, Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Bayón, J. (2019). *Cultura Empresarial*. España: Elearning.
- Berardi, A. (2015). *Motivación laboral y engagement*. Argentina: Universidad Fasta.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?* Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Bustamente, M., Avendaño, M., & Maza, M. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 432-440.
- Caldas, E. (2018). *Prevención de riesgos laborales en el sector docente*. España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

- Camassi, K. (2018). *Relación entre el síndrome del burnout y clima laboral en las organizaciones. Una revisión conceptual*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Cota, J. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de CD, Obregón, Sonora. *Ciencias administrativas*(10), 39-45.
- Cruz, N., Alonso, M., Armendáriz, N., & Lima, J. (2021). Clima laboral, estrés laboral y consumo de alcohol en trabajadores de la industria. Una revisión sistemática. *Revista Española de Salud Pública*, 95, 1-15.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2015). *Métodos de recolección y análisis de datos, Manual de investigación cualitativa. Volumen IV*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Dominguez, L., Ramirez, F., & García, A. (Enero de 2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 59-70.
- Éditions du Centre de psychologie appliquée (Paris). (1996). *Questionnaire de climat d'entreprise (QCE)*. Paris: ECPA, Les Éditions du Centre de psychologie appliquée.
- Escobar, P., & Bilbao, J. (2020). *Investigación y educación superior*. Colombia: Universidad Metropolitana.
- Expósito, A., & F, L. (2016). *Administración Pública y Gestión Terapéutica*. Almería: ACCI Ediciones.
- Faya, A., Venturo, C., Herrera, M., & Hernández, R. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad Peruana. *Apuntes Universitarios*, 8(3), 43-55.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Clima Laboral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- García, E. (2018). *Fomento y promoción del trabajo autónomo*. España: Ediciones Paraninfo.
- González, M. (2012). *Habilidades directivas*. Málaga: Innovación y Cualificación, SL.
- González, M. (2012). *Habilidades directivas. Manejo del estrés*. Málaga: Innovación y Cualificación S.L.
- Grau, R., Salanova, M., & Peiró, J. (2012). Efectos moduladores del estrés laboral. *Apuntes de Psicología*, 311-321.
- Grueso, M. (2016). *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales. Comprensión y retos*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Halpin, A., & Croft, D. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Chicago: Midwest administration center, University of Chicago.
- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, A., & Moreno, L. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Ecuador: Universidad Estatal del Sur de Manabi.
- Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2020). Estudios de clima organizacional. Revisión integrativa. *Medi Sur Revista Electrónica*, 18, 1189 - 1197.
- Jimenez, D., & Jimenez, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 26-34.
- Jones, J. (1980). *The Staff Burnout Scale for Health Professionals*. Illinois: London House.
- Juarez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314.

- Lewin, A., Lippit, A., & White, B. (1939). Aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 271-301.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of management*. Estados Unidos: McGraw-Hill Inc.
- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional, eje de acción de la gestión humana*. Ecuador: Universidad Ecotec.
- Machorro, F., Rosado, M., & Romero, M. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. (IIESCA, Ed.) *Ciencia administrativa*, 30-35.
- Maslach, C. (1982). *Burn out: The cost of caring*. New York: Prentice Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1997). *Maslach Burnout Inventory, Manual*. California, USA: TEA Ediciones .
- Matthews, D. (1990). A comparison of burnout in selected occupational fields. *The Career Development Quarterly*, 38(3), 230-239.
- Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: La cultura del conocimiento. *Acimed*, 16(3). Obtenido de [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_3\\_07/aci08907.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.htm)
- Montaño, A. (2018). *UFO346: Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Málaga: IC Editorial.
- Moos, R., & Trickett, E. (1989). *Escala de clima social: familia (FES), trabajo (WES), instituciones penitenciarias (CIES), centro escolar (CRRS). Manual*. Madrid: TEA Ediciones.

- Morales, S., & Rodríguez, C. (2015). *Modelo para motivar, liderar y mejorar el clima laboral en una organización*. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería.
- Moriano, J., Topa, G., & Cristina, G. (2019). *Psicosociología aplicada a la prevención de riesgos laborales*. Madrid: Editorial Sanz y Torres.
- Morse, N., & Reimer, E. (1956). The experimental change of a major organizational variable. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52(1), 120 - 129.
- Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Noriega, V., & Pría, M. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, 116-122.
- Osorio, M. (2016). El impacto de la remuneración en la gestión de los recursos humanos. *Boletín de estudios económicos*, LXXI(217), 85-118.
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.
- Peraza, R., & García, R. (2004). Clima Organizacional, conceptos y experiencias. *Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 24(1/2), 27-30.
- Pereña, J., & Corral, S. (2003). *Manual. Clima Laboral*. Madrid: TEA Ediciones.
- Pines, A., Aronson, E., & Kafry, D. (1981). *Burnout. From tedium to personal growth*. New York: Free Press.

- Pinto, L. (2015). *Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía costarricense del café SA*. San José, Costa Rica: Universidad Rodrigo Facio Costa Rica.
- Pons, F., & Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98.
- Prieto, M., & March, C. (2006). *Investigación cualitativa. Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales*. Cuba: Universitas .
- Quesada, O. (2020). *Clima organizacional como factor influyente del desempeño enfocado en funcionarios de la delegación de tránsito de Liberia, Guanacaste*. San José, Costa Rica: Universidad Nacional de Costa Rica.
- Quispe, N. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral*. Andahuaylas, Perú: Universidad Nacional Jose María Arguedas.
- Ramirez, L. (2019). *Relaciones interpersonales en el ambito laboral*. Jalisco: Universidad Jesuita de Guadalajara.
- Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2), 225-239.
- Rubio, T. (2016). *Recursos humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona, España: Octaedro.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. (C. d. Financieros, Ed.) *Revista de Trabajo y seguridad social*, 47(303), 179-214.

- Sánchez, S. (Noviembre de 2021). Comunicaciones personales. Heredia, Costa Rica.
- Sora, B., Caballer, A., & Peiró, J. (2011). Consecuencias de la inseguridad laboral. El papel modulador del apoyo organizacional desde una perspectiva multinivel. *Psicothema*, 23(3), 394 - 400.
- Sotelo, J., & Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su relación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel superior. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 8(15), 15-31.
- Tolentino, J. (2012). Comunicación asertiva. Pautas para lograr el objetivo. *Leadership: Magazine for managers*, 8(29), 44-53.
- Toro, F., & H, C. (1985). *Cuestionario de Motivación para el trabajo*. Medellín: Ediciones Gráficas.
- Valerio, O. (2022). *Elaboración propia*. Heredia.
- Varela, O., Puhl, S., & Izcurdia, M. (2013). Clima Laboral y Mobbing. *redalyc*, XX, 23-26.
- Vargas, J. (2012). *Diagnóstico de clima laboral para el proceso gestión recurso de la información del Instituto Costarricense de Electricidad*. San José, Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Vega, G., Avila, J., Vega, A., Camacho, N., Becerril, A., & Leo, G. (2014). Paradigmas en la investigación. Enfoque cualitativo y cuantitativo. *European Scientific Journal*, 10(15), 523-528.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2001). *Marketing de Servicios*. Mexico: Mc Graw Hill.

**Declaración jurada**

---

**DECLARACIÓN JURADA**

---

---

---

Yo Oscar Valerio Zambrana, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 155810927512 egresado de la carrera de Psicología de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Psicología juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Evaluación del Clima Laboral en un Centro de Acopio de Material Reciclable, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Así mismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 5 días del mes de mayo del año dos mil veintidós.



---

Firma del estudianteCédula: 155810927512

## Carta de aprobación de tutor

26 mayo 2022

Señores/as Escuela de psicología

Reciban un saludo cordial, sirva la presente para comunicarles en mi calidad de tutor de tesis de Oscar Valerio Zambrana, con el título: "**Evaluación Del Clima Laboral En Un Centro De Acopio De Material Reciclable**" que el estudiante el estudiante realizó las correcciones en la defensa de tesis de conformidad con los solicitado y que el documento esta listo para ser admitido en el repositorio de Tesis del CENIT.

Muchas gracias,



M.Sc. Roberto Chacón Jiménez

Código 4954

## Carta aprobación de lector

**San José,**

**Universidad Hispanoamericana  
Sede Aranjuez  
Carrera Psicología**

**Estimado señor**

El estudiante Óscar Valerio Zambrana, cédula de identidad, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN UN CENTRO DE ACOPIO DE MATERIAL RECICLABLE", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Psicología.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

**Firma**

D.R.M. ✓

**Nombre Diego Romero Mora  
Cédula 112610885  
Carné 7959**

**Carta de de autorización para licencia de TGF final****UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 27 de mayo 2022

Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito Oscar Valerio Zambrana con número de identificación 155810927512 autor (a) del trabajo de graduación titulado Evaluación del Clima Organizacional en un Centro de Acopio de Material Reciclable presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Psicología; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que, con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,



Oscar Valerio Zambrana  
155810927512

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)  
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y  
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

**Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional**

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.

b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana

c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.