

24

**REFLEXIONES**

**SOBRE EL CLIMA LABORAL: ESTUDIO DE CASO EN UNA  
EMPRESA DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL**

# REFLEXIONES

## SOBRE EL CLIMA LABORAL: ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL

### REFLECTIONS ON THE WORK ENVIRONMENT: CASE STUDY IN A PROFESSIONAL TRAINING COMPANY

Yenisel Esquivel-Rivero<sup>1</sup>

E-mail: [yesquivelr05@gmail.com](mailto:yesquivelr05@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6941-2340>

Elida María Rivero-Rodríguez<sup>2</sup>

E-mail: [erivero@utmachala.edu.ec](mailto:erivero@utmachala.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2092-4924>

Yenni Esquivel Rivero<sup>2</sup>

E-mail: [yesquivel@utmachala.edu.ec](mailto:yesquivel@utmachala.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7684-833X>

<sup>1</sup> Mediocentro Mimedik. Ecuador.

<sup>2</sup> Universidad Técnica de Machala. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Esquivel-Rivero, Y., Rivero-Rodríguez, E. M., & Esquivel Rivero, Y. (2024). Reflexiones sobre el clima laboral: estudio de caso en una empresa de capacitación profesional. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 7(3), 251-257.

#### RESUMEN

El estudio de caso que se presenta se desarrolló en una empresa de capacitación profesional, encargada de ofrecer servicios de capacitaciones en línea y para ello cuenta con especialistas de varias ramas como Inglés, Robótica, Informática, las cuales son avaladas por el Ministerio del trabajo y el Instituto Tecnológico los Andes. Independientemente que los servicios que brinda la empresa son virtuales, cuenta con trabajadores que realizan funciones específicas de manera presencial, lo que justifica la necesidad de indagar sobre el clima laboral en que se desempeñan estos profesionales. Para ello se presentó como objetivo general: Analizar el clima laboral de una empresa de capacitación profesional, mediado por un instrumento de recolección de datos, que propicie elementos para el diseño de una propuesta de mejora. Para ello se aplicó el cuestionario (Escala Clima Laboral SL-SPC) y el resultado de los datos proporcionados permitió detectar entre las principales debilidades el involucramiento laboral o autorrealización y la comunicación entre sus empleados, lo que derivó en la propuesta de acciones, direccionadas al fomento de una cultura de comunicación abierta que reconozca y recompense el logro de los empleados, incentive la comunicación asertiva y promueva el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

#### Palabras clave:

Autorrealización, ambiente laboral, comunicación asertiva.

#### ABSTRACT

The site of the case study was the professional training academy, which is responsible for the provision of online training services. It employs specialists in various fields, such as English, Robotics, and Computer Science, accredited by the Ministry of Labor and the Andes Technological Institute. Despite the virtual nature of the academy's services, it employs workers who perform specific functions in person, justifying the need to investigate the work environment in which these professionals operate. The general objective was to analyze the work environment of a professional training academy using a data collection instrument to provide elements for designing an improvement proposal. Researchers administered Workplace Climate Scale (SL-SPC) questionnaire, which revealed that the main problem included a lack of job involvement or self-realization and poor communication among employees. It led to proposed actions to promote a culture of open communication that recognizes and rewards employee achievements, encourages assertive communication, and promote work-life balance.

#### Keywords:

Self-realization, work environment, assertive communication.

## INTRODUCCIÓN

Desde hace varias décadas se ha hecho recurrente entre los investigadores, los estudios sobre el clima laboral, también denominado clima organizacional o clima empresarial, el que es considerado por Marroquín (2017), como el conocimiento sobre el comportamiento e interacciones en el contexto laboral, de los individuos que forman parte de esa organización y como este afecta el desempeño de esta.

Estas percepciones, proporcionan argumentos sólidos para analizar y mejorar el comportamiento humano en el ámbito laboral de manera individual y colectiva, desde su relación con la cultura y políticas organizacionales, la motivación desde lo salarial, la comunicación asertiva y las funciones profesionales que desempeñan. Por tanto, el clima laboral representa un elemento clave para las organizaciones puesto que en la medida que este sea satisfactorio sus trabajadores se identificarán y se sentirán comprometidos con las metas y objetivos de la organización, lo cual repercute en la atención al cliente, la eficiencia y productividad.

Al respecto, por épocas se defendió la idea de que los colaboradores de las instituciones eran piezas con el único fin de cumplir las tareas y funciones que se le asignaban, sin tener en cuenta sus estados de ánimos, estímulos y satisfacción personal y profesional. A partir del siglo XX iniciaron los estudios en relación al clima laboral resaltando al talento humano como baluarte de la productividad y eficiencia de las empresas públicas y privadas.

Según la sistematización teórica realizada por Cirella et al. (2016); Arias et al. (2018); y Mejía (2018), los trabajos realizados por Elton Mayo entre 1927 y 1939 en la fábrica Western Electric, posiblemente sea el primer referente sobre el clima laboral, destacándose como aporte la inclusión de factores importantes que hasta el momento no habían sido considerados, tales como: las relaciones humanas, las condiciones laborales, el sentir de los empleados, el sentimiento de pertenencia y los intereses individuales y colectivos.

Lewin (1951), vincula su teoría sobre clima organizacional a los factores: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, calor y apoyo; posteriormente en 1951 en otros estudios del mismo autor considera que el comportamiento humano se inserta en el campo psicológico y ambiental. Coincidiendo con García Rubiano et al. (2020), desde la perspectiva de la teoría de campo de Lewin, se considera al individuo inserto en un campo físico, psicológico y social, constituido por las particularidades del ambiente profesional en que se encuentra; no obstante, el clima organizacional es una experiencia del individuo en relación con las características de su ambiente laboral.

Asimismo, Argyris (1958), destaca a las relaciones interpersonales como factores que determinan el clima

laboral. Por su parte, Likert en 1961 y 1968 continuo los estudios sobre el tema y determinó que el clima de apoyo genera un mejor rendimiento en los integrantes de las organizaciones, pues en las entrevistas y cuestionarios aplicados se constató que los trabajadores se sentían presionados por las reglas y normas elevadas, el clima hostil, poca lealtad e identidad en el grupo.

Al respecto son muchos los autores que han conceptualizado el termino clima laboral desde sus posiciones epistemológicas, entre ellos, Reichers & Schneider (1990), citados por Cuadra & Veloso (2007), definen al clima laboral como *“las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella”* (p. 48). Dando continuidad a los postulados de Lewin en relación al componente motivacional y emocional percibido en la organización desde su normas y principios, las que permiten un ambiente favorable entre sus empleados.

Autores como Méndez (2006); García et al. (2010); Hernández et al. (2012); y Rambayet al. (2017), coinciden en que el clima organizacional es perceptible e influenciado por conductas y valores, agrupados en variables en función de los individuos que forman parte de la organización. Es por ello, que actualmente se ha corroborado a través de múltiples investigaciones, que cuando el clima organizacional es desfavorable, los empleados presentan síntomas de estrés y desmotivación, lo que afecta su bienestar físico y mental, repercutiendo en la productividad y competitividad de la organización, de ahí la importancia que tiene el estudio del tema en el contexto actual (Antequera Amaris et al., 2022).

En este sentido García Rubiano et al. (2020), al sistematizar el constructo clima organizacional concluyeron que para tener mayor claridad de este, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Su origen se debe a la relación entre los individuos que forman parte de la organización y el entorno de trabajo, lo que indica que la experiencia del trabajador clave para comprender su labor.
- Se obtiene a partir de las persecuciones que poseen las personas sobre la institución que laboran, compuesta por elementos estructurales y situacionales propios de la dinámica organizacional.
- Asume como fundamento la teoría de campo de Lewin et al. (1939), considerando que el contexto juega un papel fundamental para la comprensión del comportamiento de los individuos, desde sus percepciones, interacciones y conductas.
- El clima organizacional debe ser considerado desde una visión molar, enfocado en la sistematización de las conductas.
- Finalmente, representa la experiencia de trabajo de un conjunto de personas en su contexto laboral, que

puede ser caracterizada y estimada desde las percepciones sobre sí mismo.

El recorrido teórico del término clima organizacional permite conceptualizarlo, como el conjunto de factores que intervienen en el ambiente interno de una organización de manera dinámica y multidimensional, percibida en la conducta de sus miembros desde su comunicación, sentido de pertenencia ante la labor que realizan y la satisfacción e interés en relación al cumplimiento de las metas de la institución.

Al respecto, Iglesias et al. (2018), consideran que para el estudio del clima laboral es necesario agrupar esta variable en dimensiones que favorezcan su análisis. Y forma de interactuar entre ellas. Las cuatro dimensiones que proponen como básicas son:

- Liderazgo: entendida como la influencia que ejercen un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer.
- Motivación: conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, será visto como el eje del desempeño organizacional de los trabajadores.
- Reciprocidad: la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización. Participación: se entiende como la involucración de las personas en las actividades de la organización.

Lo anterior permite delimitar como objetivo general, del presente artículo: Analizar el clima laboral de una empresa de capacitación profesional, mediado por un instrumento de recolección de datos, que propicie elementos para el diseño de una propuesta de mejora.

Finalmente es importante cerrar este apartado enunciando que en el presente estudio de caso se asume la clasificación de dimensiones o factores emitida por Palma (2004), misma que considera lo siguiente:

- Realización personal o autorrealización: considerada como la valoración que tiene el trabajador en cuanto a las oportunidades que le ofrece la institución para progresar a futuro desde lo personal y profesional.
- Involucramiento laboral: relacionada con la identificación de los trabajadores en relación a la, misión, visión y valores compartidos de la institución. Lo que le permite formar parte de ella con sentido de pertenencia.
- Supervisión: Apreciación en relación a la orientación y control de las funciones que desempeñan en la institución, caracterizada por el tipo de liderazgo que prevalezca.
- Comunicación: Grado de fluidez, claridad, coherencia y precisión de la información sobre el funcionamiento

interno de la institución, percibida por los empleados. Lo que puede estar relacionada por el acceso e interés por incentivar la comunicación asertiva entre los integrantes de la institución.

- Condiciones laborales: Se refiere a que la institución proporciona los recursos materiales, económicos y/o psicosociales indispensables para el cumplimiento de las labores asignadas. En esta dimensión se incluyen aspectos sensibles como la remuneración, los estímulos morales y materiales, así como la disponibilidad de tecnología indispensable para realizar el trabajo.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto, se asumió el tipo de investigación descriptivo, de corte transversal; desarrollada Para recolectar datos sobre el clima laboral de la Empresa objeto de estudio, se aplicó a sus 10 trabajadores, la Escala Clima Laboral CL-SPC misma que fue diseñada y validada por Palma Carrillo (2004). Dicho instrumento tiene el propósito de evaluar el nivel de percepción del ambiente laboral desde las **dimensiones** que muestra la tabla 1.

Tabla 1. Dimensiones e ítems de la Escala Clima Laboral CL-SPC.

Dimensiones	Ítems
Realización Personal	1,6,11,16,21, 26,31,36,41,46
Involucramiento Laboral	2,7,12,17,22, 27,32,37,42,47
Supervisión	3,8,13,18,23, 28,33,38,43,48
Comunicación	4,9,14,19,24, 29,34,39,44,49
Condiciones Laborales	5,10,15,20, 25,30,35,40, 45,50

Este instrumento, consta de 50 ítems con respuestas organizadas a partir de la siguiente escala de Likert, con valores que oscilan del 1 al 5 de manera ascendente:

- Ninguno o Nunca (1)
- Poco
- Regular o Algo (3)
- Mucho (4)
- Todo o siempre (5)

La sumatoria total alcanza los 250 puntos; 50 puntos por dimensiones del instrumento lo que permite diagnosticar el estado del clima laboral a partir de las puntuaciones directas. Finalmente, la administración del instrumento puede ser organizada de manera individual o colectiva y tiene una duración que oscila entre los 25 y 30 minutos.

El instrumento antes detallado se le aplicó a una población compuesta por los 10 profesionales organizados jerárquicamente, según muestra la tabla 2.

Tabla 2. Datos Personales.

	Jerarquía Laboral	Edad	Sexo
1	Directivo	38	H
2	Empleado	33	F
3	Empleado	25	H
4	Empleado	40	H
5	Empleado	35	F
6	Empleado	50	F
7	Empleado	33	F
8	Empleado	28	F
9	Empleado	34	H
10	Empleado	26	H

Con los datos recolectados se elaboro una matriz DAFO.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Gracias a la experiencia adquirida en el ámbito académico e investigativo en Educación Superior y en el Ministerio de Educación en Ecuador, el equipo del centro de capacitación objeto de estudio y su plataforma tecnológica-educativa hace posible eventos académicos con fines de mejoramiento profesional en todas las áreas del conocimiento mediante la organización de talleres, cursos y congresos de índole nacional e internacional, contando con avales académicos y un crecimiento importante de una gran comunidad profesional internacional

El centro fue creado en el 2019, con la finalidad de impartir cursos virtuales en vivo, fue fundada por tres socios entre ellos el Gerente General. Los valores de sus cursos oscilan entre \$20 Y \$30 dólares certificados por la empresa, Ministerio de trabajo y el Instituto Tecnológico superior los Andes. Dentro de su plataforma tienen opciones de descarga de certificados, ya que también ofrecen cursos gratuitos y de esta forma sirven a la comunidad de manera nacional e internacional, y solo si deseas certificarte tendrías que pagar un valor adicional. Además, hacen congresos cada 6 meses, donde los ponentes presentan sus resúmenes, son validados por expertos y son publicados en libros de resúmenes con ISB. Además de su catálogo de cursos online.

La empresa objeto de estudio, cuenta con algunos problemas en el clima laboral los cuales pueden afectar su estructura significativamente. Al respecto, la escasez de comunicación efectiva es una de ellas, si no hay una comunicación clara y abierta entre los empleados y la dirección, pueden surgir malentendidos, rumores y falta de confianza, esto puede socavar el ambiente de trabajo y dificultar el éxito de las capacitaciones.

Otro de los problemas, está relacionado con el escaso reconocimiento y recompensa hacia la labor que desempeñan los empleados, lo que puede detonar en una disminución de su compromiso y motivación, al no sentirse

valorados, repercutiendo en su participación en las capacitaciones y su disposición para aplicar lo aprendido.

Además, los conflictos interpersonales y desacuerdos entre los colaboradores pueden crear tensiones en el ambiente laboral, si estos no se abordan adecuadamente, pueden afectar la colaboración y la cohesión del equipo, sí como su desempeño en general.

Finalmente, la sobrecarga de trabajo que cubre el mayor tiempo de su vida para desarrollar las tareas que ejecutan y el desequilibrio entre tiempo que dedica a lo laboral y personal, propicia que los empleados se sienten constantemente abrumados, sin espacio de tiempo para su vida familiar y social, lo que probablemente experimenten estrés y agotamiento, afectando su capacidad para participar plenamente en las capacitaciones y aprovechar al máximo las oportunidades de aprendizaje.

Una vez aplicada la Escala Clima Laboral CL-SPC, los datos se agruparon por diferentes factores. Los datos recolectados en relación al factor realización personal, graficados en la figura 1, indican que los empleados el 80% de los trabajadores se sienten entre mucho y regularmente realizados, solo el 20% lo considera poco y ninguno. Lo que significa, que la empresa representa una posibilidad para su desarrollo personal y profesional a futuro.

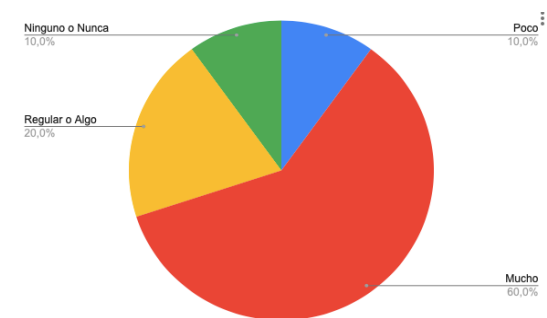


Figura 1. Realización personal.

En tanto, los datos concernientes al involucramiento laboral, según se muestra en la figura 2, reflejan un 40% totalmente involucrado, mientras que otro 40% se considera regularmente y el otro 20% se ubica entre poco o ninguno. Estos valores indican que los empleados no se sienten totalmente comprometidos con la institución.

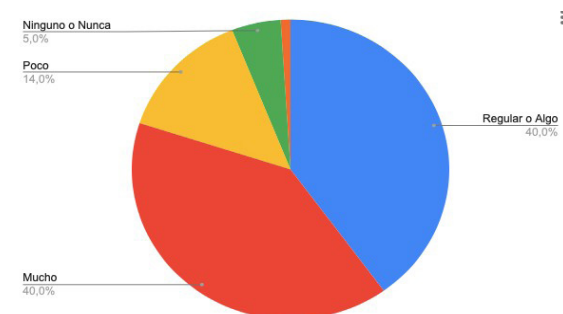


Figura 2. Involucramiento laboral.



En relación a la supervisión la figura 3 muestra datos diversificados, manteniéndose los porcentajes mayores entre siempre, mucho y regular (82,4%), lo que puede significar que en alguna medida los trabajadores de la empresa consideran que la supervisión esta direccionada al apoyo y orientación de las tareas que realizan diariamente. Sin embargo, no se debe descuidar el 16,6% considerado entre poco y nunca.

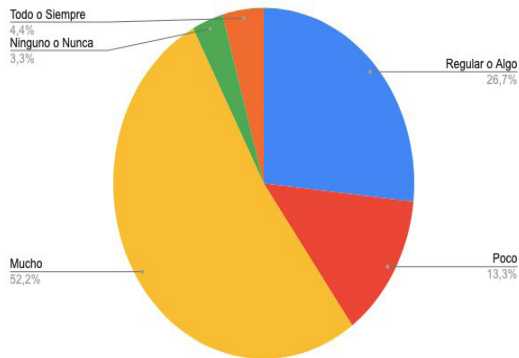


Figura 3. Supervisión.

Respecto al factor comunicación, si bien el 8,6% considera que siempre y el 22,9% mucho; aún es significativo que el 50% la valora como regular, el 17,1% poca y el 1,1,4% nunca; lo que representa que los empleados encuestados perciben falta de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión en la información que reciben en relación a las actividades que realizan, las que pueden repercutir en la atención a los usuarios (Figura 4).

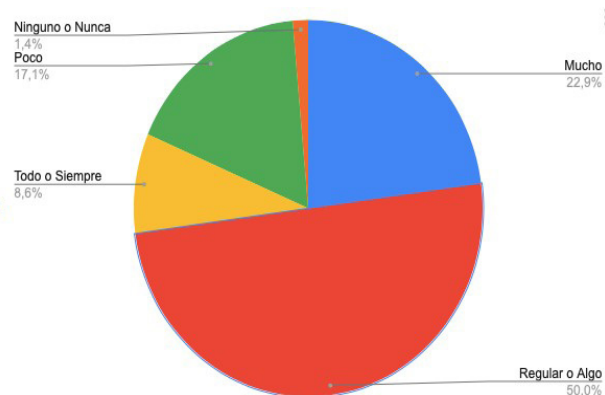


Figura 4. Comunicación.

Por su parte, la dimensión condiciones laborales son valoradas por los empleados entre siempre, mucho y regular (91,1%), lo que puede indicar que estos consideran que la institución si posee los recursos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para desarrollar las actividades que desempeñan. No obstante, debe considerarse la opinión reflejada en el 8,9% puesto que esto se puede reflejar en el bienestar y el clima laboral en general de la institución (Figura 5).

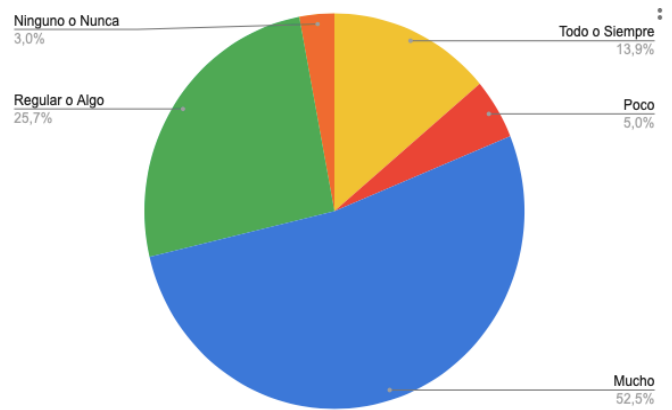


Figura 5. Condiciones Laborales.

Finalmente, los datos generales recolectados ubican a la empresa en un rango favorable, con un puntaje de 205 en relación a la percepción del ambiente de trabajo, sin embargo se considera pertinente, proponer un conjunto de acciones de mejora, direccionada a los puntos de mayor incidencia en el clima laboral de la institución.

### Propuesta de mejora

Para dar solución a esta problemática, es necesario elaborar un plan de mejora con acciones direccionadas al crecimiento de una cultura de comunicación abierta, que reconozca y recompense los logros de los empleados; proporcione un liderazgo efectivo; fomente la resolución de conflictos y promueva el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

A continuación, se describe la propuesta:

- **Organizar jornadas de inducción, motivación y autoestima del personal** con la participación de trabajadores y administrativo acompañados de un Psicólogo Organizacional.
- **Realizar reuniones de forma recurrente con los altos mandos** en las cuales se planteen los objetivos mensuales y proyectos a corto plazo. Esto brinda la oportunidad de compartir información relevante para la empresa, actualizar al personal y permitir que estos hagan preguntas y nuevas propuestas.
- **Buscar motivar a los colaboradores**, entregando premios al cumplir metas, creando planes de incentivos remunerados, estimularlos con días libres por haber cumplido los objetivos trazados en la empresa.

Esto contribuirá a la mejora del clima laboral y en consecuencia favorecerá el desarrollo de las capacitaciones desde la satisfacción de los empleados

### CONCLUSIONES

En correspondencia con el análisis realizado sobre el clima laboral de las organizaciones, se considera como precursora la teoría de Lewin, la cual percibe al individuo dentro de un campo físico, psicológico y social, en

interacción con el ambiente profesional en que se desempeña. Estos sustentos han sido argumentados por otros autores, desde sus posiciones epistemológicas, coincidiendo en su mayoría en que el clima organizacional es perceptible, dinámico, pluridimensional e influenciado por conductas y valores de los individuos que forman parte de la organización.

El diagnóstico efectuado en relación al clima laboral de la empresa de capacitación profesional, a través del análisis de los datos proporcionado por el cuestionario (Escala Clima Laboral SL-SPC), delimita entre las principales debilidades el involucramiento laboral o autorrealización y la comunicación entre sus empleados, lo que permitió ratificar el problema de la investigación.

La propuesta que se presenta, para la mejora del clima laboral de los colaboradores de la empresa objeto de estudio, es contentiva de acciones direccionadas al fomento de una cultura de comunicación abierta que reconozca y recompense el logro de los empleados, incentive la comunicación asertiva y promueva el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antequera Amaris, R. R., Ramírez Molina, R. I., Santamaria Ruiz, M. J., & Cano Pacheco, D. A. (2022). Descripción de las dimensiones del clima organizacional: Caso de estudio en las PYMES de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(6). <https://doi.org/10.38186/difcie.46.17>
- Argyris, C. (1958). Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 501-52. <https://doi.org/10.2307/2390797>
- Arias Gallegos, W. L., Lazo Mora, J., & Quintana Cuentas, S. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? *Industrial Data*, 21 (2), 81-89. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81658967012>
- Cirella, S., Canterino, F., Guerci, M., & Shani, R. (2016). Organizational Learning Mechanisms and Creative Climate: Insights from an Italian Fashion Design Company. *Creativity and Innovation Management*, 25(2), 211-222. <https://doi.org/10.1111/caim.12161>
- García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J., & Gómez Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia.

- García, A., Moro, M. N., & Medina, M. (2010). Evaluación y dimensiones que definen el clima y la satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Revista de Calidad Asistencial*, 25(4), 207-214. <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-calidad-asistencial-256-articulo-evaluacion-dimensiones-que-definen-el-S1134282X10000448>
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Revista de Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39529381010.pdf>
- Iglesias Armenteros, A., Esperón, J., & Solís, F. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1). <https://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257/336>
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Brothers Publishers.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-308. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Marroquín Najarro, J. A. (2017). El clima laboral y sus implicaciones en la administración del recurso humano El caso de la empresa Esquejes S.A. *Revista Naturaleza, Sociedad Y Ambiente*, 4(1), 83-96. <https://doi.org/10.37533/cunsurori.v4i1.24>
- Mejía Chavarría, A. I. M. (2018). Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte: *TECNO-CIENCIA Chihuahua*, 12(3). <https://doi.org/10.54167/tch.v12i3.191>
- Palma Carrillo, S. (2004) Construcción de la escala de clima laboral (CL-SPC) en una muestra de trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. *Muestra Peruana*.
- Rambay Tobar, M. G., San Miguel Casanova, E. R., & Duque Oliva, E. J. (2017). Análisis Comparativo del Clima Organizacional en Dos Instituciones Particulares de Educación Superior en Ecuador. *PODIUM*, 79-100. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/78>