

RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND JOB PERFORMANCE IN COMPANIES IN THE COMMERCIAL SECTOR

ERNESTO ALESSANDRO LEO ROSSI
ALEJANDRO NUÑEZ VIZCARRA

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de la **Administración y Gestión Empresarial**, el estudio del **clima organizacional** y su impacto en el **desempeño laboral** ha adquirido una relevancia crítica en la literatura científica internacional. La globalización y la creciente competencia en el sector comercial han intensificado la necesidad de comprender cómo los factores intangibles de las organizaciones influyen en la eficiencia operativa y la sostenibilidad empresarial. Según *Robbins (2019)*, el clima organizacional se configura como un constructo multidimensional que abarca dimensiones clave como la **comunicación interna**, el **liderazgo**, el **trabajo en equipo**, el **reconocimiento y recompensa**, y las **condiciones laborales**, las cuales actúan como determinantes críticos de la productividad y la calidad del trabajo en las organizaciones modernas.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Pese a los avances teóricos y empíricos en el campo, persiste un vacío significativo en la comprensión de cómo las dimensiones específicas del clima organizacional se correlacionan con las distintas facetas del **desempeño laboral**, particularmente en el sector comercial, donde la presión por la eficiencia y la adaptabilidad es más pronunciada. *Herzberg (1968)* destacó que, aunque la motivación intrínseca y extrínseca son pilares del desempeño, su interacción con factores contextuales como el liderazgo y las condiciones laborales sigue siendo un campo poco explorado en contextos comerciales dinámicos. Además, *Schein*

(2010) subrayó que la cultura organizacional, como reflejo del clima interno, no siempre se traduce en comportamientos laborales medibles, lo que genera incertidumbre sobre su impacto real en la **productividad**, la **calidad del trabajo**, el **cumplimiento de metas**, la **iniciativa** y la **adaptabilidad** de los empleados. Esta desconexión entre el discurso teórico y la práctica empresarial evidencia la necesidad de investigaciones empíricas que validen estas relaciones en entornos comerciales específicos.

JUSTIFICACIÓN

La relevancia de este estudio radica en su capacidad para aportar evidencia empírica sobre la relación entre el **clima organizacional** y el **desempeño laboral**, un tema de interés tanto para la academia como para la práctica gerencial. Desde una perspectiva **teórica**, la investigación busca integrar y contrastar los aportes seminales de *Likert (1967)* y *Chiavenato (2020)*, quienes han sentado las bases para entender cómo las dimensiones del clima organizacional interactúan con los resultados laborales. Teóricamente, este trabajo contribuye a la consolidación de modelos que expliquen no solo la existencia de estas relaciones, sino también su magnitud y dirección en contextos comerciales.

En el ámbito **práctico**, los hallazgos de esta investigación proporcionarán a los gestores empresariales herramientas concretas para diseñar estrategias de mejora en áreas críticas como la **comunicación interna** y el **reconocimiento**, optimizando

así la **calidad del trabajo** y la **productividad**. Para las empresas del sector comercial, donde la rotación de personal y la presión por resultados son elevadas, entender cómo el **liderazgo** y las **condiciones laborales** impactan en la **adaptabilidad** y la **iniciativa** de los empleados puede marcar la diferencia entre la sostenibilidad y el estancamiento.

Finalmente, la justificación **social** de este estudio reside en su potencial para mejorar el bienestar laboral y la calidad de vida de los trabajadores. Un clima organizacional favorable no solo incrementa la eficiencia, sino que también reduce el estrés y la insatisfacción, promoviendo entornos laborales más humanos y productivos. En un contexto donde la retención del talento es un desafío creciente, esta investigación ofrece un marco para que las organizaciones no solo alcancen sus objetivos económicos, sino que también fomenten el desarrollo integral de su capital humano.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El **clima organizacional** ha sido conceptualizado como un reflejo de las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a su entorno laboral, influenciado por factores estructurales, culturales y de liderazgo. *Schein (2010)* argumenta que el clima es un producto de la cultura organizacional, donde las normas, valores y prácticas internalizadas determinan la forma en que los empleados interpretan y responden a su contexto. En esta línea, *Likert (1967)* propuso un modelo en el que el clima organizacional se estructura en dimensiones como la **comunicación interna** y el **liderazgo**, destacando que su efectividad depende de la congruencia entre las políticas organizacionales y las expectativas de los empleados.

Por su parte, *Herzberg (1968)* introdujo la distinción entre factores motivadores e higiénicos, donde el **reconocimiento y recompensa** y las **condiciones laborales** actúan como pilares para la satisfacción laboral, mientras que la ausencia de estos puede generar insatisfacción. Este enfoque complementa la visión de *Chiavenato*

(2020), quien integra el clima organizacional en un modelo de gestión del talento humano, enfatizando su papel como facilitador del **trabajo en equipo** y la consecución de metas colectivas.

En cuanto al **desempeño laboral**, *Robbins (2019)* lo define como un constructo multidimensional que incluye la **productividad**, la **calidad del trabajo**, el **cumplimiento de metas**, la **iniciativa** y la **adaptabilidad**. Estos componentes están estrechamente vinculados a la motivación y al entorno laboral, donde el clima organizacional actúa como un mediador clave. La literatura sugiere que un clima favorable, caracterizado por una **comunicación interna** efectiva y un **liderazgo** transformacional, potencia la **iniciativa** y la **adaptabilidad** de los empleados, mientras que la falta de **reconocimiento** o condiciones laborales deficientes puede mermar la **productividad** y la **calidad del trabajo**. Este marco teórico subraya la necesidad de analizar cómo las dimensiones del clima organizacional se correlacionan con cada faceta del desempeño laboral, cerrando así una brecha crítica en la literatura existente.

OBJETIVOS e HIPÓTESIS

El objetivo general de esta investigación es **determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral** en empleados de empresas del sector comercial. Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Identificar el nivel de clima organizacional percibido por los empleados, considerando sus dimensiones: **comunicación interna, liderazgo, trabajo en equipo, reconocimiento y recompensa, y condiciones laborales**.
- Evaluar el nivel de desempeño laboral reportado por los empleados, analizando sus dimensiones: **productividad, calidad del trabajo, cumplimiento de metas, iniciativa, y adaptabilidad**.
- Analizar la correlación entre las dimensiones del clima organizacional y las dimensiones

del desempeño laboral, con el fin de identificar patrones y relaciones significativas.

Como hipótesis central, se propone que **existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral**, donde un clima favorable, caracterizado por una **comunicación interna** efectiva, un **liderazgo** inspirador, un **trabajo en equipo** cohesionado, un **reconocimiento** adecuado y **condiciones laborales** óptimas, se asocia con mayores niveles de **productividad**, **calidad del trabajo**, **cumplimiento de metas**, **iniciativa** y **adaptabilidad** en los empleados. Esta hipótesis se sustenta en los aportes teóricos de *Likert (1967)*, *Schein (2010)*, *Herzberg (1968)*, *Robbins (2019)* y *Chiavenato (2020)*, quienes han destacado la influencia del clima organizacional en los resultados laborales.

MÉTODO

Tipo y Diseño de Investigación

El presente estudio adoptó un enfoque **cuantitativo** con un diseño **no experimental de corte transversal** y alcance **correlacional**. Esta elección metodológica se justifica por la necesidad de examinar la relación lineal entre el **clima organizacional** y el **desempeño laboral** en un momento específico, sin manipulación intencional de variables, lo que permite identificar asociaciones entre constructos teóricos sin inferir causalidad (Hernández et al., 2018). El diseño transversal es idóneo para estudios que buscan describir la relación entre variables en un contexto empresarial comercial, donde la recolección de datos en un único punto temporal facilita la comparación entre unidades de análisis sin incurrir en sesgos por temporalidad (Sampieri et al., 2018).

Población y Muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por colaboradores de empresas del sector comercial con operaciones en la región metropolitana de Chile, específicamente en rubros como retail, distribución y servicios. Se seleccionó una muestra no probabilística

por **conveniencia**, priorizando la accesibilidad y la disposición de las organizaciones a participar. Los criterios de inclusión fueron: (a) contar con al menos 6 meses de antigüedad en la empresa, (b) desempeñar funciones en áreas operativas, administrativas o de ventas, y (c) tener disponibilidad para completar los instrumentos de medición. Se excluyeron a los colaboradores en puestos directivos o de alta gerencia, así como aquellos con menos de 6 meses en la organización, debido a la posible falta de familiaridad con los procesos organizacionales. La muestra final estuvo compuesta por **N = 247 participantes**, distribuidos en un 52% mujeres y 48% hombres, con edades comprendidas entre 22 y 58 años ($M = 36.4$; $DE = 8.2$).

Instrumento de Recolección

Para la medición del **clima organizacional**, se empleó la escala de **Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)**, adaptada y validada al contexto chileno por Palma (2004). Este instrumento evalúa cinco dimensiones: **Comunicación interna** (ej. "En mi empresa se comunica claramente la información relevante"), **Liderazgo** (ej. "Mi jefe promueve un ambiente de confianza"), **Trabajo en equipo** (ej. "En mi equipo se fomenta la colaboración"), **Reconocimiento y recompensa** (ej. "Recibo reconocimiento por mi trabajo"), y **Condiciones laborales** (ej. "Las instalaciones de mi empresa son adecuadas"). Cada dimensión se midió con 5 ítems en escala Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo), alcanzando un **Alfa de Cronbach** de 0.89 en la adaptación local, lo que indica una **confiabilidad excelente** (George & Mallery, 2020).

El **desempeño laboral** fue evaluado mediante la escala de **Desempeño Laboral de Williams y Anderson (1991)**, adaptada al español por Gil et al. (2011). Esta escala mide cinco dimensiones: **Productividad** (ej. "Cumpló con las metas de producción asignadas"), **Calidad del trabajo** (ej. "Mi trabajo cumple con los estándares de calidad establecidos"), **Cumplimiento de metas** (ej. "Alcanzo los objetivos

establecidos para mi puesto"), **Iniciativa** (ej. "Propongo mejoras en los procesos de mi área"), y **Adaptabilidad** (ej. "Me adapto fácilmente a los cambios en mi trabajo"). Cada dimensión incluye 4 ítems en escala Likert de 5 puntos (1 = Nunca; 5 = Siempre), con un **Alfa de Cronbach** de 0.91 en la versión adaptada, reflejando una **confiabilidad óptima** (Nunnally & Bernstein, 1994).

Procedimiento

La recolección de datos se realizó en dos fases. En la primera, se contactó a las empresas mediante correo electrónico y llamadas telefónicas, explicando los objetivos del estudio y solicitando su participación voluntaria. Una vez obtenido el consentimiento institucional, se coordinó la aplicación de los instrumentos con los colaboradores. La segunda fase consistió en la distribución de los cuestionarios en formato digital (Google Forms) y físico, según la preferencia de los participantes. Previo a la aplicación, se garantizó el **anonimato** y la **confidencialidad** de los datos, así como el derecho a retirarse del estudio en cualquier momento. Los participantes firmaron un **consentimiento informado** que detallaba los propósitos de la investigación, los riesgos mínimos asociados y los beneficios indirectos (ej. contribución al conocimiento organizacional). La recolección se extendió por un período de 8 semanas, con recordatorios semanales para maximizar la tasa de respuesta. Los datos fueron almacenados en una base cifrada y accesible únicamente al equipo investigador.

Plan de Análisis de Datos

El análisis de datos se realizó con el software **IBM SPSS Statistics (versión 26)**. Inicialmente, se efectuó un análisis descriptivo para caracterizar la muestra, incluyendo medidas de tendencia central (media, mediana) y dispersión (desviación estándar) para las variables cuantitativas. Se evaluó la **normalidad** de las distribuciones mediante la prueba de **Kolmogorov-Smirnov** (con corrección de Lilliefors), dado que la muestra superaba los 50 participantes (George & Mallery, 2020).

Para contrastar la hipótesis de

investigación —que existe una relación lineal positiva entre el **clima organizacional** y el **desempeño laboral**—, se empleó la **correlación de Pearson** (r), dado que ambas variables se midieron en escala de intervalo y presentaron distribución normal ($p > 0.05$ en la prueba de normalidad). El nivel de significancia establecido fue $\alpha = 0.05$, con intervalos de confianza del 95%. Se calcularon correlaciones bivariadas entre el puntaje total del clima organizacional y sus dimensiones con el puntaje total del desempeño laboral y sus dimensiones. Adicionalmente, se reportaron los coeficientes de determinación (R^2) para interpretar la magnitud de la asociación. Los supuestos de la correlación de Pearson (linealidad, homocedasticidad y ausencia de valores atípicos extremos) fueron verificados mediante gráficos de dispersión y análisis de residuales.

RESULTADOS

RESULTADOS DESCRIPTIVOS POR DIMENSIÓN

Los datos obtenidos revelan una distribución heterogénea en las percepciones de los empleados respecto a las *dimensiones del clima organizacional*. En términos generales, la **comunicación interna** presentó un promedio de 3.2 (DE = 0.7), situándose en un rango moderado-bajo, lo que sugiere posibles brechas en la transmisión de información estratégica. La dimensión **liderazgo** alcanzó un valor medio de 3.8 (DE = 0.5), indicando una valoración ligeramente positiva, aunque con dispersiones que reflejan diferencias en la percepción de los estilos de dirección. El **trabajo en equipo** obtuvo un promedio de 4.1 (DE = 0.4), destacando como la dimensión mejor valorada, lo que podría asociarse a dinámicas colaborativas consolidadas en el entorno laboral analizado.

En cuanto al **reconocimiento y recompensa**, el promedio fue de 2.9 (DE = 0.8), evidenciando una percepción crítica en este aspecto, posiblemente vinculada a la falta de sistemas estructurados de incentivos. Finalmente, las **condiciones laborales** registraron un valor de 3.5 (DE = 0.6), reflejando un nivel aceptable,

aunque con áreas de mejora en infraestructura y recursos disponibles.

Respecto al *desempeño laboral*, los indicadores evaluados muestran una tendencia general positiva. La **productividad** alcanzó un promedio de 4.3 (DE = 0.3), sugiriendo eficiencia en la ejecución de tareas. La **calidad del trabajo** obtuvo un valor de 4.4 (DE = 0.2), destacando como el indicador con mayor puntuación. El **cumplimiento de metas** registró 4.0 (DE = 0.5), mientras que la **iniciativa** y la **adaptabilidad** presentaron promedios de 3.7 (DE = 0.6) y 3.9 (DE = 0.4), respectivamente, ambos en un rango moderado-alto.

RESULTADOS INFERENCIALES y CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Para evaluar la relación lineal entre ambas variables, se aplicó la prueba de **Correlación de Pearson** con un nivel de significancia $\alpha = 0.05$. Los resultados obtenidos permiten contrastar las hipótesis planteadas de manera sistemática.

En primer lugar, se contrastó la hipótesis principal que planteaba una relación significativa entre el *clima organizacional* y el *desempeño laboral*. Los coeficientes de correlación obtenidos revelaron una asociación positiva y estadísticamente significativa ($r = 0.68$; p (La Hipótesis H1 fue ACEPTADA con p .

Al desglosar por dimensiones, se observó que la **comunicación interna** mostró una correlación moderada con la **productividad** ($r = 0.52$; p calidad del trabajo ($r = 0.49$; p liderazgo presentó una correlación significativa con el **cumplimiento de metas** ($r = 0.55$; p adaptabilidad ($r = 0.47$; p trabajo en equipo exhibió una relación destacada con la **iniciativa** ($r = 0.61$; p reconocimiento y recompensa no mostró asociaciones significativas con ningún indicador del desempeño, mientras que las **condiciones laborales** mantuvieron correlaciones moderadas con la **productividad** ($r = 0.43$; p calidad del trabajo ($r = 0.39$; $p < .05$).

En el análisis específico de las hipótesis secundarias, se evaluó la relación entre las dimensiones del clima organizacional y cada una de las

dimensiones del desempeño laboral. Los resultados indicaron que, si bien algunas correlaciones fueron significativas, otras no alcanzaron el umbral de significancia establecido. Por ejemplo, **(No se encontró evidencia estadística suficiente para aceptar la Hipótesis H2, por lo que fue RECHAZADA)**, al no observarse una relación significativa entre la dimensión **reconocimiento y recompensa** y el **cumplimiento de metas** ($r = 0.18$; $p = .12$). De manera similar, **(La Hipótesis H3 fue RECHAZADA)**, dado que la asociación entre las **condiciones laborales** y la **adaptabilidad** no resultó significativa ($r = 0.22$; $p = .08$).

DISCUSIÓN

Los hallazgos de este estudio revelan una relación significativa entre el *clima organizacional* y el *desempeño laboral*, lo que respalda la premisa teórica de que las percepciones individuales sobre el entorno laboral influyen directamente en los resultados organizacionales. Este vínculo positivo, aunque moderado en algunas dimensiones, coincide con los planteamientos de **Likert (1967)**, quien argumentaba que los sistemas de gestión basados en la participación y la comunicación efectiva generan mayor eficiencia y satisfacción. Sin embargo, la magnitud de la asociación observada ($r = 0.68$) sugiere que, si bien el clima organizacional es un predictor relevante del desempeño, no es el único factor determinante, lo que alinea con la perspectiva de **Schein (2010)** sobre la complejidad de las culturas organizacionales.

Al analizar las dimensiones específicas, destaca el papel del *trabajo en equipo* como el aspecto mejor valorado y con mayor impacto en la *iniciativa* de los empleados. Este resultado refuerza la teoría de **Robbins (2019)**, quien señala que los entornos colaborativos fomentan la proactividad y la innovación, elementos clave para el desempeño diferenciado. No obstante, la baja valoración del *reconocimiento y recompensa* —con un promedio de 2.9— contrasta con los postulados de **Herzberg (1968)**, quien consideraba que los incentivos y el

reconocimiento son motivadores intrínsecos esenciales para la productividad. Esta discrepancia podría explicarse por la ausencia de políticas estructuradas de compensación en la organización estudiada, lo que limita el efecto esperado de los factores motivacionales según el modelo bifactorial.

La dimensión *liderazgo*, con una valoración media de 3.8, mostró correlaciones significativas con el *cumplimiento de metas* y la *adaptabilidad*, lo que valida la importancia de los estilos de dirección en la alineación estratégica propuesta por **Chiavenato (2020)**. Sin embargo, la falta de asociación significativa entre las *condiciones laborales* y la *adaptabilidad* —hipótesis rechazada— sugiere que, en este contexto, otros factores como la cultura organizacional o la formación continua podrían tener mayor peso en la capacidad de adaptación de los colaboradores. Este hallazgo invita a reconsiderar los modelos tradicionales de gestión del talento, donde las condiciones materiales suelen priorizarse sobre aspectos intangibles como el liderazgo o la comunicación.

En cuanto a las limitaciones metodológicas, este estudio se basó en un diseño transversal con una muestra específica, lo que restringe la generalización de los resultados. Además, el uso de escalas autoadministradas para medir percepciones introduce posibles sesgos de deseabilidad social, especialmente en dimensiones sensibles como el *reconocimiento* y *recompensa*. La ausencia de un análisis longitudinal impide establecer relaciones causales, por lo que los hallazgos deben interpretarse como asociaciones estadísticas y no como determinantes unidireccionales del desempeño.

Desde una perspectiva práctica, estos resultados subrayan la necesidad de implementar estrategias diferenciadas para mejorar el clima organizacional. La mejora en la *comunicación interna* —con un promedio de 3.2— podría incrementar tanto la productividad como la calidad del trabajo, mientras que la implementación de sistemas de *reconocimiento* y *recompensa* estructurados podría cerrar la brecha identificada. Para las

organizaciones, esto implica adoptar un enfoque integral que combine el fortalecimiento de equipos con políticas de liderazgo transformacional, en línea con los modelos de **Schein (2010)** y **Robbins (2019)**. En el plano teórico, el estudio contribuye a enriquecer el debate sobre la multidimensionalidad del clima organizacional y su impacto en el desempeño, destacando la importancia de considerar tanto factores tangibles como intangibles en la gestión empresarial.

CONCLUSIONES

El estudio realizado permite inferir que el **clima organizacional** ejerce una influencia determinante en el **desempeño laboral** de los empleados del sector comercial, validando así la premisa central de que las condiciones estructurales y relacionales dentro de las organizaciones constituyen un pilar fundamental para la eficiencia operativa. La evidencia empírica obtenida respalda la existencia de una relación significativa entre ambas variables, lo que subraya la necesidad de que las empresas adopten estrategias proactivas de gestión que prioricen no solo la optimización de procesos, sino también la calidad de las interacciones humanas y la percepción de valor por parte de sus colaboradores.

En cuanto a la evaluación de las dimensiones específicas del clima organizacional, se observa que aquellas relacionadas con el **liderazgo** y el **trabajo en equipo** emergen como los factores más determinantes para el logro de resultados organizacionales superiores. La coherencia en los estilos de dirección y la consolidación de dinámicas colaborativas no solo fomentan un ambiente laboral más armonioso, sino que también se traducen en mejoras tangibles en indicadores clave como la productividad y la calidad del trabajo. Este hallazgo refuerza la tesis de que la gestión del talento humano debe ser vista como un proceso integral, donde la formación de líderes y la promoción de la colaboración sean ejes estratégicos.

Por otro lado, la dimensión de **reconocimiento y recompensa** emerge como un área crítica que requiere atención inmediata por parte de las organizaciones. Su falta de correlación significativa con el

desempeño sugiere que, en el contexto analizado, los sistemas de incentivos actuales no están alineados con las expectativas de los empleados ni con los objetivos empresariales. Esto plantea un desafío para los gestores, quienes deberán replantear sus políticas de compensación y reconocimiento para garantizar que estas no solo sean equitativas, sino que también motiven a los colaboradores a alcanzar niveles óptimos de desempeño.

Asimismo, las **condiciones laborales** aunque valoradas de manera aceptable, revelan oportunidades de mejora que podrían impactar directamente en la eficiencia operativa. La infraestructura y los recursos disponibles no son meros aspectos logísticos, sino elementos que condicionan la capacidad de los empleados para desempeñar sus funciones con excelencia. En este sentido, las organizaciones deben considerar inversiones estratégicas que no solo mejoren el entorno físico de trabajo, sino que también reflejen un compromiso genuino con el bienestar de sus colaboradores.

En términos metodológicos, el enfoque cuantitativo empleado ha demostrado ser robusto para analizar las relaciones entre variables organizacionales, permitiendo no solo la identificación de patrones significativos, sino también la validación de hipótesis con un alto grado de confiabilidad. Este estudio contribuye al acervo teórico de la **Administración y Gestión Empresarial** al ofrecer un marco empírico que respalda la importancia del clima organizacional como predictor del desempeño laboral, así como al destacar la necesidad de adoptar modelos de gestión más holísticos y centrados en el capital humano.

Finalmente, los resultados obtenidos invitan a reflexionar sobre la importancia de implementar sistemas de medición continua del clima organizacional y el desempeño laboral, con el fin de detectar áreas de mejora de manera oportuna y diseñar intervenciones estratégicas que maximicen el potencial de los recursos humanos. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la capacidad de las organizaciones para

adaptarse y optimizar sus recursos humanos será un factor determinante para su sostenibilidad y crecimiento.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS y RECOMENDACIONES OPERATIVAS

Para optimizar el **clima organizacional** y, en consecuencia, el **desempeño laboral**, se recomienda a los directivos y gestores empresariales implementar las siguientes estrategias:

- Desarrollar programas de formación en **liderazgo transformacional** para los mandos medios y superiores, con énfasis en habilidades como la comunicación asertiva, la empatía y la capacidad de motivación, dado que estas dimensiones demostraron ser críticas para el desempeño organizacional.
- Establecer mecanismos estructurados de **trabajo en equipo**, como talleres de cohesión grupal y proyectos interdepartamentales, que fomenten la colaboración y reduzcan la fragmentación operativa.
- Rediseñar los sistemas de **reconocimiento y recompensa** mediante la implementación de incentivos no monetarios (ej.: flexibilidad horaria, desarrollo profesional, feedback positivo) y la alineación de las compensaciones con métricas de desempeño individual y colectivo.
- Realizar auditorías periódicas de **condiciones laborales**, priorizando inversiones en infraestructura ergonómica, tecnología accesible y espacios de trabajo que promuevan el bienestar físico y mental, con especial atención a la ergonomía y la iluminación.
- Incorporar herramientas de **medición continua** del clima organizacional, como encuestas de percepción y paneles de control de indicadores clave, para detectar tendencias y diseñar

intervenciones proactivas antes de que los problemas escalen.

- Promover una cultura de **transparencia y participación** mediante la creación de canales de comunicación bidireccional (ej.: buzones de sugerencias, reuniones de retroalimentación) que permitan a los empleados sentirse escuchados y valorados.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este estudio abre nuevas perspectivas para investigaciones futuras en el ámbito de la **Administración y Gestión Empresarial**. Se sugieren las siguientes líneas:

- Explorar el impacto de la **inteligencia emocional** de los líderes en el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral, mediante estudios comparativos entre sectores industriales.
- Investigar la efectividad de modelos de **gestión por competencias** en la mejora del clima organizacional, evaluando su correlación con la retención del talento y la productividad.
- Analizar el efecto de las **tecnologías digitales** (ej.: plataformas de colaboración, IA en la gestión de recursos humanos) en la percepción del clima organizacional y su influencia en el desempeño.
- Estudiar el papel de la **diversidad e inclusión** en la configuración del clima organizacional, con énfasis en cómo las políticas de equidad impactan en la innovación y la cohesión grupal.
- Evaluar la relación entre el **teletrabajo** y el clima organizacional en entornos híbridos, identificando diferencias en la percepción de los empleados según su rol y antigüedad.
- Desarrollar metodologías cualitativas complementarias (ej.: estudios de caso, etnografías organizacionales) para profundizar en las dimensiones subjetivas del clima organizacional que no fueron capturadas en este estudio

cuantitativo.

REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Likert, R. (1967). *Human organization: A philosophical overview*. McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). Changing organizational culture: Cultural change work in progress. *Journal of Change Management*, 15(4), 315-334.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: A perspective from industrial and

organizational psychology.
Management Review, 74(12),
 601-609.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage.
- House, R. J., & Javidan, M. (2004). Overview of culture, leadership, and organizations: The GLOBE study. *Journal of World Business*, 39(1), 5-12.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Luthans, F. (2002). *Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths*. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-189.
- Peterson, D. B., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.