

**El Clima Organizacional y su influencia en el Compromiso Laboral de los
trabajadores**

Pierinna Rizza Pérez

Máster Desarrollo y Gestión de los Recursos Humanos

Facultad de Psicología

Tutora: Maria Rosa Isla Díaz

Universidad de La Laguna

Curso académico: 2021-2022

Índice

Resumen	3
Abstract.....	4
1. Introducción	5
2. Método	11
2.1. Diseño	11
2.2 Participantes.....	11
2.3 Instrumentos.....	12
2.4 Procedimiento.....	13
2.5. Análisis de datos	14
3. Resultados.....	14
4. Discusión	18
5. Plan de Intervención	21
6. Bibliografía	24

Resumen

En el mundo organizacional, el clima laboral es un aspecto fundamental ya que nos permite conocer a través de las percepciones de los trabajadores la opinión que se han formado del ambiente y el contexto laboral en el que se desenvuelven. Conocer el clima laboral permite comprender cómo se siente el empleado con los diferentes aspectos que componen una organización: efectividad de la dirección, equipo de trabajo, ambiente de trabajo, recompensa y reconocimiento, etc. El propósito de este estudio se desglosa en varios objetivos: el objetivo principal tiene la finalidad de evaluar el clima laboral de una organización y si éste explica en cierta medida el compromiso laboral. Dicha evaluación se llevó a cabo a través del cuestionario desarrollado por Falcón Armas, A. y Díaz Vilela, L. (2007), que le fue administrado a una muestra compuesta por 64 trabajadores miembros de una consultoría empresarial. Los objetivos secundarios de la investigación tienen la finalidad de conocer si las variables sociodemográficas en conjunto con las dimensiones del clima laboral influyen en el compromiso laboral. Los resultados obtenidos mostraron un clima laboral adecuado, así como la dimensión ambiente de trabajo como única variable predictora del compromiso laboral.

Palabras clave: clima laboral, compromiso laboral

Abstract

In the organizational world, the work environment is a fundamental aspect since it allows us to know through the perceptions of workers the opinion they have formed of the work environment and the work context in which they operate. Knowing the work environment allows us to understand how the employee feels about the different aspects that make up an organization: effectiveness of management, work team, work environment, rewards and recognition, etc. The purpose of this study is broken down into several objectives: the main objective is to evaluate the work climate of an organization and whether it explains to some extent the work commitment. This evaluation was carried out through the questionnaire developed by Falcón Armas, A. and Díaz Vilela, L. (2007), which was administered to a sample of 64 workers who were members of a business consultancy. The secondary objectives of the research were to determine whether the sociodemographic variables, together with the dimensions of the work climate, influence work commitment. The results obtained showed an adequate work climate, as well as the work environment dimension as the only predictor variable of work commitment.

Keywords: work environment, work commitment

1. Introducción

En el mundo de las organizaciones, la psicología organizacional adopta cada vez un papel más protagónico y estratégico, sobre todo, en aquellas organizaciones que quieren lograr una mayor competitividad en un entorno que se encuentra continuamente cambiando. (Forero y Toro, 2004).

La psicología organizacional comprende varios aspectos importantes, por un lado, comprende el desarrollo y la aplicación de principios científicos en el ámbito laboral (Spector, 2002) abarcando áreas como la eficiencia de la organización en el diseño de los cargos, capacitación, evaluación del personal y la selección (Forero y Toro, 2004).

Estudios como los de Elton Mayo realizados en Hawthorne ponen de manifiesto cómo los aspectos sociales influyen y afectan al comportamiento y al desempeño de los empleados. Se hizo evidente a partir de estos estudios que el contacto social, desarrollar una buena relación con un supervisor, la facilidad de las relaciones entre los integrantes del grupo, contar con periodo de descanso, entre otros aspectos, aumentaba tanto la motivación como la producción del trabajo (Fabio y Nora, 2014).

Una temática relevante para la psicología organizacional es el clima organizacional, donde estudios a lo largo de los años han destacado que es un factor fundamental en el contexto organizacional ya que influye en el comportamiento y el desempeño de los trabajadores, el cual puede reflejarse en la efectividad de la

organización (Costa y Agra, 2009; Koys y De Cotiis, 1991; Laros y Puente-Palacios, 2004; Litwin, 1971; Payne y Mansfield, 1973; Rizzatti y Colossi, 1998).

El clima organizacional actualmente ha adquirido una importancia vital y se le considera una parte fundamental de la estrategia de una organización. El clima organizacional es definido de formas diferentes por diversos autores e investigadores, sin embargo, en lo que todos coinciden es que se manifiesta como un predictor importante del éxito organizacional, Silvestre (2017).

El clima laboral hace referencia al ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores. Se puede definir como la percepción que tienen los trabajadores de las características o propiedades de su ambiente de trabajo. (Portert et al., 1975).

Otros autores como Evan (1969) definen el clima organizacional como la percepción multidimensional por parte de los miembros del carácter o de los atributos esenciales de un sistema organizacional. Sin embargo, García (2009) considera que no existe unificación de conceptos y metodologías que permitan desarrollar una clara definición y distinción del concepto de clima organizacional. Esta autora categoriza las definiciones de clima organizacional en tres enfoques: enfoque objetivo, estructural o situacional, según Forehand y Gilmer (1964), que explican el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distingue de las demás e influyen en el comportamiento a través de cinco variables estructurales: tamaño, complejidad de sistemas, estructura, pautas de liderazgo y direcciones de metas.

Otra definición del clima similar a la destacada anteriormente la explica Goncalves (2000) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo.

El segundo enfoque sería el subjetivo, de Halpins y Crofts (1963), quienes definen el clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización. El elemento esencial es la percepción del empleado sobre si goza de la labor cumplida y si satisface sus necesidades sociales. También destacan la consideración o sustento emocional del superior.

Finalmente, García (2009) destaca el tercer planteamiento como un enfoque de síntesis representado por Litwin y Stringer (1978) para quienes el clima organizacional incluye la percepción subjetiva formada a partir del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y de otros factores ambientales con importancia sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de los colaboradores.

Por lo tanto, se puede interpretar que el clima es multidimensional (García, 2009). Rueda y Santos (2011) destacaron cinco variables relacionadas con clima organizacional; comunicación, Integración y Satisfacción; Desarrollo profesional y beneficios; Ergonomía; Condiciones de trabajo y Proceso de decisión.

La Comunicación, Integración y Satisfacción hacen referencia a los conocimientos que los trabajadores tienen sobre los canales de comunicación de la organización, la percepción que poseen sobre el grado de cooperación entre los

trabajadores y los diferentes departamentos, y también la forma en la que se sienten con respecto a su organización. Por otro lado, los autores destacan que el Desarrollo profesional y Beneficios hacen referencia a la evaluación de oportunidades y promoción profesional ofrecidas por la organización y el grado de satisfacción que poseen con las inversiones realizadas por la organización en forma de beneficios. Con respecto a la variable Ergonomía, los autores se refieren a la forma en que el trabajador percibe que la organización se preocupa por acciones relacionadas a seguridad y calidad de vida en el trabajo. Condiciones de trabajo hace referencia a la satisfacción de los trabajadores con respecto a cuestiones relacionadas con el ámbito financiero (sueldos y beneficios) y finalmente, la variable Proceso decisorio consiste en la autonomía percibida por parte de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones al ejercer sus funciones laborales (Rueda y Santos, 2011).

Otra definición de clima organizacional es la formada por los aportes de los investigadores Rousseau (1988) y Schneider y Reichers (1983). Explicaban al clima como las descripciones individuales del marco contextual o social del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, procedimientos y prácticas organizacionales, tanto formales como informales.

Para autores como Crespo (2004) evaluar el clima organizacional permite conocer los problemas que deben ser abordados en el área de gestión de personas, con la finalidad de corregir percepciones negativas por parte de los trabajadores, así como conocer todos aquellos aspectos positivos que deben mantenerse. Diversos estudios han demostrado que un Clima adecuado contribuye positivamente al desempeño organizacional (Potosky y Ramakrishna, 2001) a la satisfacción del

cliente (Schneider, 1990) al éxito financiero de la organización (Denison, 1990) a una mayor productividad (Patterson et al., 2004) y a los beneficios de la organización (Ekvall, 1996).

Siguiendo el hilo de lo que se ha comentado anteriormente, el clima laboral permite conocer aspectos importantes tanto de la organización como de los trabajadores debido a las siguientes cuestiones: las personas generan percepciones generales sobre su lugar de trabajo en base a la acumulación de experiencia que tengan en la organización (Schneider, 1975). Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento que debe adaptarse y cuál es el más apropiado ante una situación dada. De esta forma, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider y Reichers, 1983).

Teniendo en cuenta otras variables como la edad, existen estudios que ponen de manifiesto que el clima organizacional no tiene un efecto moderador entre la edad y la satisfacción laboral. (Zacher y Yang, 2016). Sin embargo, existen investigaciones que ponen en evidencia que en servicios hospitalarios públicos se encuentra un mejor clima organizacional entre trabajadores de mayor edad (Muñiz et al., 2014). Con respecto a la variable edad, existen estudios que ponen de manifiesto que las personas mayores desarrollan un mayor sentido del compromiso laboral, variable que correlaciona positivamente con el clima laboral (Domínguez et al., 2013)

Haciendo referencia a lo comentado anteriormente, un factor importante para una mayor implicación y participación efectiva de las personas en el puesto de trabajo que genera un afecto positivo es el compromiso laboral (Barría-González et al., 2021; Caste-llano et al., 2019; Maslach et al., 2001; Rothbard y Patil, 2012; Salanova y Llorens, 2008; Schaufeli et al., 2002; Vesga-Rodríguez et al., 2020, como se citó en Prieto-Diéz et al., 2021). Se define el compromiso laboral como un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por la dedicación, vigor y absorción (Schaufeli et al, 2002). El vigor se refiere a los elevados niveles de energía, resiliencia mental en el trabajo, la voluntad de invertir esfuerzo y la persistencia ante las dificultades; la dedicación se refiere a estar altamente involucrado en el trabajo, experimentando un sentimiento de entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. Finalmente, la absorción hace referencia a estar plenamente concentrado y felizmente absorto en el trabajo (Schaufeli et al., 2002).

El compromiso es un factor importante en la gestión de las organizaciones por su influencia en la capacidad de innovación, competitividad de estas, y en el grado de eficacia; además se relaciona con niveles más altos de desempeño tanto a nivel individual como organizacional (Barría-González et al., 2021; Halbesleben, 2010; Lesener et al., 2020; Martínez et al., 2020; Postigo et al., 2021a, 2021b). Estudios como el de Domínguez et al., (2013) expone que la mayoría de las dimensiones del clima que ellos consideraron según la literatura (estructura, comunicación, motivación y liderazgo) correlacionan significativamente con el compromiso laboral.

La presente investigación tiene como propósito evaluar el clima laboral en los trabajadores de una organización y evaluar si existe una correlación de las

dimensiones que componen el clima laboral con el compromiso laboral que presentan los trabajadores. Los objetivos secundarios de este estudio consisten en analizar si las siguientes variables sociodemográficas en conjunto con las dimensiones que componen el clima laboral influyen en el compromiso laboral, dichas variables serían las siguientes: edad, tiempo en el puesto de trabajo y tiempo en la empresa.

2. Método

2.1. Diseño

En esta investigación se ha usado un diseño descriptivo mediante cuestionario, en concreto, es un estudio descriptivo transversal debido a que se aplicó en un único momento temporal. El cuestionario que se les administró a los participantes tiene la finalidad de evaluar el clima laboral (ambiente de trabajo, trabajo en equipo, efectividad de la dirección, involucración, reconocimiento y recompensa) y a partir de los resultados comprobar si el clima laboral explica el compromiso laboral.

2.2 Participantes

El estudio cuenta con una muestra de 64 participantes, todos pertenecientes a la misma empresa (Serem Consultoría Empresarial). Serem pertenece al sector privado, cuya área de trabajo se enfoca en la tecnología de la información (IT). Todos los participantes se encuentran dentro del mismo grupo de trabajo y ocupan el mismo puesto. Dicho puesto de trabajo se caracteriza principalmente por desempeñar tareas y actividades relacionadas al Service Desk, cuya función más relevante se enfoca en brindar soporte técnico informático a los trabajadores de diversas empresas tanto privadas como públicas, estas empresas pertenecen al grupo de clientes de Serem. De estos participantes, 33 son de género femenino (51,6%) y 31 de género masculino

(48,4%). La media de edad de los participantes fue de 37.13 años, así como el tiempo medio en el puesto de trabajo y el tiempo medio en la empresa fue de 24.84 y 22.13 meses respectivamente. Los descriptivos sociodemográficos de la muestra se reflejan en la tabla 1.

Tabla 1. Descriptivos sociodemográficos

Edad	37.13	10.502	22	59
Tiempo en el puesto (meses)	24.84	59.037	1	476
Tiempo en la empresa (meses)	22.13	15.688	5	60

2.3 Instrumentos

El cuestionario que se utilizó fue un cuestionario elaborado ad hoc por Falcón Armas, A. y Díaz Vilela, L. (2007), tomando en cuenta las sugerencias realizadas por expertos que trabajaban en ámbitos laborales relacionados con el puesto de director escolar de centro público. Para este estudio se decidieron modificar los ítems para administrarlo a la muestra de esta investigación. El formato de respuesta tipo Likert permite al sujeto manifestar la percepción que tiene del clima de la organización con una escala sobre nivel de acuerdo (1: Total Desacuerdo / 7: Total Acuerdo) para los 75 ítems que lo componen. Los ámbitos que mide el cuestionario: Ambiente (10); Trabajo en Equipo (14); Efectividad de la administración (10); Involucración (9); Recompensas y Reconocimiento (9); Competencia (15); y Compromiso (8). Para este estudio se decidió prescindir de la dimensión Competencia debido a que solo se

quería tomar en cuenta los factores que explican el clima laboral además del compromiso laboral, también se tomaron en cuenta las siguientes variables sociodemográfica: edad, tiempo en el puesto de trabajo y tiempo en el puesto de la empresa para evaluar en conjunto con las dimensiones del clima laboral si influyen en el compromiso laboral. El criterio de corte para conocer si se presenta un clima laboral adecuado o no es a partir de la puntuación cuatro.

2.4 Procedimiento

En un primer lugar, se solicitó autorización a la empresa para poder administrar los cuestionarios a los trabajadores. Una vez aprobada la solicitud, a los participantes se les comunicó que su colaboración sería totalmente anónima y que sería fundamental que sus respuestas fueran sinceras. No se les comentó la finalidad del cuestionario para no influir en sus respuestas, se les explicó que tendría fines estrictamente académicos. El pase del cuestionario se realizó a través de Google Forms debido a que los participantes no estaban trabajando de forma presencial. El enlace del cuestionario se envió a través de Microsoft Teams donde todos los trabajadores estaban presentes. En la primera parte del cuestionario, los participantes respondieron preguntas relacionadas con información sociodemográfica y a continuación se les presentó los ítems relacionados con el clima y el compromiso laboral. Posteriormente se realizó un análisis de los datos con el programa Jamovi (versión 1.2.16)

2.5. Análisis de datos

En primer lugar, se calculó la fiabilidad de la escala mediante el Alfa de Cronbach, así como la fiabilidad para cada uno de los factores. Posteriormente se extrajeron los estadísticos descriptivos de las dimensiones del clima laboral y del compromiso laboral, así como de las variables sociodemográficas. Finalmente se realizó una regresión lineal múltiple para detectar si las dimensiones que componen el clima laboral explican el compromiso laboral. En esta regresión múltiple se decidió añadir además las siguientes variables sociodemográficas: edad, tiempo en el puesto de trabajo y tiempo en la empresa, con la finalidad de analizar si dichas variables influyen o predicen el compromiso laboral.

3. Resultados

En primer lugar, tras la administración del cuestionario a los participantes, se realizó un análisis de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach de la escala y de cada uno de los factores de esta. Los resultados se presentan en la tabla 2. “El análisis de fiabilidad por el alfa de Cronbach arrojó un resultado en todos los casos óptimo (>0.80). El Alfa de Cronbach es el índice que se utiliza para medir la fiabilidad y/o confiabilidad de la consistencia interna de una escala, es decir, permite evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados.

Tabla 2. Análisis de fiabilidad por Alfa de Cronbach

Cronbach's	Escala general	Ambiente de trabajo	Trabajo en equipo	Efectividad de la dirección	Involucración	Recompensa y reconocimiento	Compromiso
Escala	0.986	0.815	0.899	0.914	0.833	0.879	0.815

Tabla 3. Factores que componen la escala del clima laboral.

	Media	DT	Mínimo	Máximo
Ambiente de trabajo	5.66	0.876	3.10	7.00
Trabajo en equipo	5.58	0.961	2.21	7.00
Efectividad de la dirección	5.27	1.200	1.70	7.00
Involucración	4.61	1.219	1.50	6.70
Recompensa y reconocimiento	4.44	1.232	2.00	6.78
Compromiso	5.53	0.959	2.13	7.00

Los descriptivos de los factores de la escala se presentan en la tabla 3. La media de cada factor es superior a 4, siendo este el criterio de corte para considerar un clima laboral adecuado. Como se puede observar en la tabla anterior, las dimensiones del clima laboral que presentan puntuaciones más altas son Ambiente de Trabajo, Trabajo en equipo, Efectividad de la dirección. Se observa que el Compromiso laboral obtuvo una puntuación mayor de 4, por lo tanto, se puede considerar un compromiso laboral adecuado. Es importante destacar que el Compromiso Laboral se encontraba en la escala que se les administró a los participantes como un factor a parte del Clima Laboral, por este motivo presenta el mismo criterio de corte.

Una vez realizado el análisis de fiabilidad de la escala y habiendo obtenido los descriptivos sociodemográficos y por factor de la escala utilizada, se procedió a realizar un análisis de regresión lineal múltiple para comprobar en qué medida las dimensiones que componen el clima laboral, explican o predicen el valor que tomará

la variable dependiente compromiso laboral. Los resultados se muestran en la tabla 4 y tabla 5.

Tabla 4. Modelo de Regresión Lineal Múltiple

Modelo	R	R²	R² ajustado	F	df1	df2	p
1	0.774	0.599	0.565	17.3	5	58	<.001

Tabla 5. Coeficientes del modelo de Regresión Lineal Múltiple

Predictor	Estimación	EC	t	p
Constante	1.0220	0.5579	1.832	0.072
Ambiente_Trabajo	0.3259	0.1508	2.161	0.035
Trabajo_equipo	0.2198	0.1480	1.485	0.143
Efectividad_direccion	0.1510	0.1395	1.083	0.283
Recompensa_reconocimiento	0.1178	0.0884	1.332	0.188
Involucración	0.0246	0.1244	0.198	0.844

El análisis de la regresión lineal múltiple resultó significativo ($p < 0.001$). El coeficiente de determinación R^2 ajustado arrojó un valor de 0.565 para el modelo. De todas las variables incluidas en el modelo de regresión, la dimensión ambiente de trabajo fue la única que resultó significativa para el modelo ($p < 0.05$). De esta forma, aparentemente el ambiente de trabajo es la única variable que explica el comportamiento de la variable compromiso laboral.

Por último, se realizó de nuevo una regresión lineal múltiple añadiendo al modelo anterior las variables sociodemográficas citadas anteriormente (edad, tiempo en el puesto y tiempo en la empresa). Los resultados se muestran en las tablas 6 y 7.

Tabla 6. Modelo de Regresión Lineal Múltiple

Modelo	R	R²	R² ajustado	F	df1	df2	p
1	0.800	0.639	0.577	10.2	8	46	<.001

Tabla 7. Coeficientes del modelo de Regresión Lineal Múltiple

Predictor	Estimación	EC	t	p
Constante	1.41246	0.59831	2.36074	0.023
Ambiente de trabajo	0.37557	0.15812	2.37518	0.022
Trabajo en equipo	0.25438	0.16892	1.50593	0.139
Efectividad de la dirección	0.14157	0.14326	0.98822	0.328
Involucración	-7.22e-4	0.13521	-0.00534	0.996
Recompensa y reconocimiento	0.09439	0.09385	1.00573	0.320
Edad	-0.01880	0.01003	-1.87565	0.067
Tiempo en el puesto (meses)	0.00211	0.00153	1.37499	0.176
Tiempo en la empresa (meses)	0.00377	0.00638	0.59082	0.558

El análisis de la regresión lineal múltiple resultó significativo ($p < 0.001$). El coeficiente de determinación R^2 ajustado arrojó un valor de 0.577 para el modelo. De nuevo, la única variable que ha resultado significativa para el modelo fue el ambiente de trabajo ($p < 0.05$).

4. Discusión

En esta investigación se ha evaluado el clima laboral a través de la escala elaborada por Falcón Armas, A. y Díaz Vilela, L. (2007), en una organización privada denominada Serem Consultoría Empresarial cuya área de trabajo se enfoca en las tecnologías de la información. Los participantes de esta investigación forman parte del mismo grupo laboral y poseen el mismo puesto de trabajo, parte de este objetivo consiste también en evaluar el clima laboral, en esta investigación se ha comprobado si los factores que componen el clima laboral predicen o explican el comportamiento de la variable compromiso laboral. Como objetivos secundarios de esta investigación, se analizó si las variables sociodemográficas como la edad, tiempo en el puesto de trabajo y tiempo en la empresa en conjunto con los factores que componen al clima laboral influyen en el compromiso laboral.

En primer lugar, cabe destacar que los resultados obtenidos de la escala que, a pesar de presentar puntuaciones diferentes en cada uno de los factores que componen el clima laboral, en general no demuestran que exista un clima laboral negativo. Se puede llegar a esta interpretación ya que la puntuación que se toma como referencia para realizar dicho señalamiento es una puntuación que esté por debajo de cuatro. Sin embargo, se observa en los resultados que el factor con menor puntuación es *recompensa y reconocimiento*, aun así, no es una puntuación que se considere negativa. Este factor hace referencia a la evaluación de oportunidades y promoción profesional ofrecidas en la organización y el grado de satisfacción que los trabajadores poseen con las inversiones que la empresa realiza en forma de beneficio. (Rueda & Santos, 2011). Ejemplos de recompensa y reconocimiento serían bonos de productividad, salario y salario emocional, etc.

En cuanto a la variable dependiente de este estudio; *el compromiso laboral*, se realizó una regresión lineal múltiple para evaluar si los factores que componen el clima laboral predicen o explican el comportamiento de nuestra variable de estudio. El resultado de este análisis arroja que, de los cinco factores del clima laboral, el único que predice o explica parte del comportamiento del compromiso laboral es la variable *ambiente de trabajo* del modelo lineal. Es importante destacar que el ambiente de trabajo es un factor que se relaciona con la ergonomía, con las condiciones ambientales del entorno, con la seguridad y la calidad de vida en el trabajo. (Rueda & Santos, 2011). Por lo tanto, *el ambiente de trabajo* predice parte del comportamiento de la variable de estudio; es decir, es el único factor que explica en cierta medida el comportamiento que se caracteriza por la dedicación, vigor y absorción (Schaufeli et al, 2002). Estos resultados no cuestionan investigaciones que señalan que el clima laboral se correlaciona significativamente con el compromiso laboral (Rodríguez et al, 2013), sin embargo, según lo observado en la investigación que se ha llevado a cabo, no todos los factores que componen el clima laboral predicen o explican el compromiso laboral.

Al hilo de lo que se acaba de comentar, el factor *ambiente de trabajo* fue el que mayor puntuación obtuvo en la escala de Clima Laboral, de hecho, la mayoría de los participantes de este estudio se encuentran teletrabajando, esto podría indicar que, para los trabajadores, trabajar desde casa supone un aspecto positivo y valorado del ámbito laboral.

En cuanto a los objetivos secundarios, se pudo observar a través de los resultados obtenidos de la regresión lineal múltiple que las variables sociodemográficas como la edad, el tiempo en el puesto de trabajo y el tiempo en la empresa no resultaron significativas en cuanto a la influencia que puedan tener en el compromiso laboral, es decir, estas variables no predicen y/o explican por sí mismas el comportamiento relacionado con el compromiso laboral, sin embargo, resulta interesante destacar que la variable que más cerca estuvo de ser significativa fue la variable edad. En contra posición con los resultados hallados, existen estudios que ponen de manifiesto que las personas mayores desarrollan mayores niveles de Compromiso laboral (Guevara & Fernández, 2017). Por otro lado, en relación con el clima laboral, existen investigaciones que ponen en evidencia un mejor clima laboral entre trabajadores de mayor edad (Muñiz et al., 2004). La no significación estadística de esta variable puede deberse a la limitación muestral de este estudio, pudiendo resultar significativa con una muestra mayor.

Una de las limitaciones de este estudio ha sido no poder contar con dos muestras, una donde los participantes estuvieron teletrabajando y la otra de manera presencial para así poder observar si existen diferencias entre una modalidad u otra en el clima laboral, así como su relación con el compromiso. Otra de las limitaciones de este estudio es que no se pudo contar con una muestra que perteneciese a diferentes puestos de trabajo, todos pertenecían al mismo puesto y al mismo grupo de trabajo, esto habría sido interesante para evaluar si existen diferencia en el clima laboral dentro de una misma empresa, pero en diferentes departamentos.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto la necesidad de realizar más investigaciones que estudien la relación que puede existir entre el teletrabajo y el clima laboral. También se recomienda realizar más investigaciones que ayuden a esclarecer si existe más de una dimensión del clima laboral que prediga o explique el compromiso laboral. Otra de las propuestas para futuras investigaciones radicaría en poder comparar para un mismo puesto de trabajo en dos empresas diferentes el clima laboral, así como la realización de un modelo de regresión múltiple para poder comprobar si las variables que predicen o explican el compromiso laboral son las mismas para cada una de ellas. De dicha forma, se podría comprobar si existe un estándar en las variables explicativas o estas son variantes según la organización en la que se encuentre el trabajador. Se recomienda que en futuras investigaciones cuenten con una mayor muestra, también es importante destacar que, a la hora de evaluar el clima laboral puedan tener en cuenta más variables sociodemográficas como el género.

5. Plan de Intervención

Tener en cuenta el clima organizacional es de suma importancia debido a que son las descripciones individuales que se forman los trabajadores del contexto y/o ambiente laboral, es decir, son las emociones, sentimientos, actitudes sobre los diferentes elementos de la organización. Evaluar el clima laboral permite conocer los problemas que deben ser abordados en el área de gestión de personas, con el objetivo de corregir percepciones negativas por parte de los trabajadores, así como nos permite conocer los aspectos positivos que se deben mantener.

Como se ha comentado anteriormente, el clima laboral ha adquirido una importancia fundamental y se considera una parte esencial de la estrategia de una organización ya que se ha puesto en evidencia que el clima influye en el comportamiento y el desempeño de los trabajadores, algo que se refleja en la efectividad de la organización. Diversos autores coinciden que el clima es un predictor importante del éxito organizacional.

Teniendo en cuenta los resultados encontrados en esta investigación, es importante destacar que, a pesar de que no se presenten resultados que indiquen que existe un clima laboral inadecuado, se pueden proponer ciertas estrategias e ideas que ayuden a fortalecer y mejorar el clima laboral. Es importante destacar que una de las dimensiones que menor puntuación obtuvo fue la relacionada con el reconocimiento y recompensa, dicha dimensión como se ha explicado anteriormente está relacionada con el sistema de incentivos, es decir; salario, bonos, etc.

El reconocimiento es una forma excelente de motivar a los empleados, por ello, es importante que se cree un sistema que permita que las personas con puestos superiores encargadas de la gestión de equipos tengan en cuenta aquellos trabajadores que realizan el trabajo de forma excepcional, estos pueden ser palabras de elogio que aprecien la labor realizada por el trabajador. Es de suma importancia que los superiores cuenten con una formación correspondiente para desempeñar bien esta labor y no generar discordia en el grupo de trabajo.

Una forma de retribución a los empleados que puede ser muy efectiva es lo que actualmente conocemos como salario emocional cuyo fin es satisfacer las

necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, es decir, son estrategias que no están directamente relacionadas con aumentar el salario de la persona. Una compensación interesante que muchas empresas han adoptado puede ser la del bono transporte para todos aquellos que deban ir a oficina o gastos derivados como, por ejemplo; gasolina.

Otra retribución interesante es la de ofrecer servicio médico a todos los trabajadores sin importar la categoría y que dicho servicio médico se establezca a parte del sueldo. También sería interesante poder ofrecer un servicio o convenio con centros deportivos favoreciendo el bienestar físico. Se propone que se aumente un poco más los bonos de productividad que actualmente existen en la empresa ya que, pueden que no sean lo suficientemente atractivos ni incentiven como se espera (los bonos de productividad mensual actualmente tienen el valor de 50 euros).

Otra compensación que se relaciona con el salario emocional tiene que ver con el teletrabajo. Gran parte de la plantilla de la empresa se encuentra teletrabajando, de hecho, la mayoría de la muestra del estudio se halla trabajando desde casa, en relación con esto, es importante destacar que la dimensión del clima que obtuvo mejor resultado fue la del *ambiente de trabajo* esta dimensión como se ha explicado anteriormente tiene que ver con las condiciones ambientales, como los factores del entorno, la iluminación, temperatura y ruido. Teniendo en cuenta todo esto, es fundamental hacer hincapié en el hecho de que el teletrabajo es una nueva realidad que brinda una especial comodidad y beneficios a los trabajadores, por ello, se propone que todos los empleados pertenecientes a los diferentes servicios/equipos de trabajo tengan disponible siempre la opción de teletrabajar.

Siguiendo el hilo de lo comentado anteriormente, se propone también que, en los lugares donde estén establecidas las diferentes oficinas de la empresa, los trabajadores cuenten con la opción de poder trabajar allí también. Dicha alternativa puede ser útil en el sentido de que, si la persona presenta problemas de conexión o desea por ciertos motivos cambiar de ambiente de trabajo, pueda contar con dicha alternativa. Esto puede generar que los empleados reconozcan la intención por parte de la empresa de favorecer el bienestar de sus trabajadores.

Es de gran importancia que la organización programe reuniones con todos sus empleados con el fin de escuchar ciertas sugerencias, conocer si existe algún problema, darles la oportunidad de opinar y participar en ciertos cambios o desarrollo de nuevos proyectos o tareas, esto fomentará la involucración que tenga el empleado con la organización, además, tanto su motivación como su rendimiento pueden mejorar debido a que se les reconoce como un recurso importante para la organización.

6. Bibliografía

Cabrera, Cecilia Nora; Schwerdt y Fabio (2014). Aplicabilidad de los aportes de

Elton Mayo en la gestión de las Pequeñas y Medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca. *VIII Jornadas de Sociología de la UNLP.*

Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, La Plata

- Costa, M. C., Agra, K. L. O. (2009). A necessária avaliação do clima Organizacional: a avaliação de gestores. *UNICiências*, 13, 160-170.
- Crespo, M. L. F. (2004). Construção de uma medida de clima criativo em organizações. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 21(2), 91-100.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness* (Vol. 28).
- Domínguez Aguirre, L. R. Ramírez Campos, A.F & García Méndez, A. (2013). Clima Laboral como un elemento Organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59-70.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Falcón Armas, A. y Díaz Vilela, L. (2007). Variables que predicen la satisfacción y motivación de los directores de organizaciones educativas. *Avances en Supervisión Educativa*. 6: 12-58.
- Forero Enciso, E & Perilla Toro, L. E. (2004). Visión Restrospectiva, Actual y Prospectiva de la Psicología Organizacional. *Acta Colombiana de Psicología* 11, 5-22.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42. Cali: Universidad Del Valle.
- Guevara Bedoya, L. M. & Fernández Poveda, L. F. (2017). Work Engagemente y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador?. *Revista*

Interamericana de Psicología Ocupacional, 34(2),108-119. doi:
10.21772/ripo.v34n2a04

Halpin, A. & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Washington:
University Press.

Koys, D., & DeCotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44, 265-285.

Laros, J. A., & Puente-Palacios, K. E. 2004. Validação cruzada de uma escala de
clima organizacional. *Estudos de Psicologia*, 9 (1), 113-119

Litwin, G. H. (1971). Climate and motivation: an experimental study. In: D. A. Kolb, I.
M. Rubin, & J. M. (Orgs.). *McIntyre, Organization psychology: a book of
readings*. Englewood Cliffs. EUA: Prentice Hall.

Litwin, G & Stinger, H. (1978). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.

Zacher, H & Yang, J. (2016). Organizational Climate for Successful Aging. *Front.
Psychol.* 7:1007. doi: 10.3389/fpsyg.2016.01007

Muñiz, J. Peña-Suárez, E. De la Roca, Y. Fonseca-Pedrero, E, Cabal, A.L. &
García-Cueto, E. (2014). Organizational climate in spanish public health
services: administration and services staff. *International Journal of Clinical
and Health Psychology*, 14(2),102-110.

Patterson, M, Warr, P. & West, M. (2004). Organizational climate and company
productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of*

Occupational and Organizational Psychology, 77(2), 193–216.

doi:10.1348/096317904774202144.

Payne, R. L., & Mansfield, R. (1973). Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position.

Administrative Science Quarterly, 18, 515-526

Potosky, D. & Ramakrishna, H. V. (2001). Goal orientation, self-efficacy, organizational climate, and job performance. Paper presented at the *Academy of Management, Organizational Behavior Division, Annual Conference*, Washington, D.C.

Prieto-Díez, F. Postigo, A. Cuesta, M y Muñiz, J. (2021). Compromiso laboral: nueva escala para su medición. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53, 133-142. <https://doi.org/10.14349/rlp.2021.v53.15>

Rizzatti, G., & Colossi, N. (1998). Clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina – UFCS: uma contribuição para o programa UFSC da qualidade. In: A., Silveira, N., Colossi, & C. G., Sousa. *Administração universitária: estudos brasileiros*. Florianópolis: Insular, 1998 (Coleção Teses).

Rueda, F. J. M. & Santos, A. A. A. (2011). *Escala de Avaliação do Clima Organizacional – CLIMOR*. São Paulo: Vetor Editora Psico-pedagógica.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor

analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schneider B. 1990. (Ed.) *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, B. (1975). Organizational climate: Individual preferences and organizational realities revisited. *Journal of Applied Psychology*, 60(4), 459–465. <https://doi.org/10.1037/h0076919>

Schneider, B. & Reichers, A.E. (1983) On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>

Silvestre, M. (2017). Construcción y validación empírica de una escala de clima organizacional universitario. *Revista interamericana de Psicología*, 51 (1), 44-59.

Spector, P. (2002). Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica. *Persona*, 8.

Torahiko Takahashi, L., Nunes Baptista, M., Ferrari Cardoso, H y Marin Rueda, F. J. (2018). La asociación entre el apoyo organizacional con el clima organizacional y la sintomatología depresiva. *Psicología desde el Caribe*, 36(1), 1-24.