



## INFLUENCIAS OCASIONADAS POR EL CLIMA ORGANIZATIVO DE UNA EMPRESA EN EL MOMENTO DE LA CRISIS PANDÉMICA

## INFLUENCIAS OCASIONADAS POR EL CLIMA ORGANIZATIVO DE UNA EMPRESA EN EL MOMENTO DE LA CRISIS PANDÉMICA

Lenoir José de Oliveira<sup>1</sup>  
Uiliam Hahn Biegelmeyer<sup>2</sup>  
Nádia Cristina Castilhos<sup>3</sup>  
María Emília Camargo<sup>4</sup>  
Tainá Zanella<sup>5</sup>  
Danielle Nunes Pozzo<sup>6</sup>

### abstracto

Las organizaciones buscan la supervivencia y el crecimiento en el mercado en el que operan. En medio de esta búsqueda, las empresas se dieron cuenta de que las personas tienen un papel importante en la expansión de su negocio, por lo que es a través de ellas que se alcanzan las metas. La evolución en la forma de gestionar a las personas se demuestra a través de la preocupación por promover un ambiente organizacional donde las personas estén satisfechas y motivadas, esto implica verificar cómo perciben el clima organizacional. En esta búsqueda, este estudio tiene como objetivo, a través de un instrumento de investigación, evaluar el clima organizacional desde la perspectiva de los empleados de un determinado sector en una empresa metalúrgica de la ciudad de São Marcos / RS. Para ello, se puso a disposición de cada colaborador un instrumento con declaraciones sobre variables que interfieren en el clima organizacional. Posteriormente, se tabularon los resultados y se realizó el análisis mediante un método cualitativo y cuantitativo, el cual, mediante análisis de frecuencia, permitió verificar resultados superiores para los enunciados relacionados con las variables, con la posibilidad de notar mejoras en ítems como recursos y capacitación. Para los empleados, el tema de los salarios, el transporte y la inversión en educación. A través de los resultados encontrados, se sugirieron acciones a la empresa, como la estructuración del plan de trabajo y salario, la revisión del sistema de transporte, entre otras que, de implementarse, contribuirán favorablemente a un clima organizacional satisfactorio. permitió verificar resultados superiores para las afirmaciones relacionadas con las variables, observándose la posibilidad de mejoras en rubros como recursos y capacitación de los empleados, el tema salarial, transporte e inversión en educación. A través de los resultados encontrados, se sugirieron acciones a la empresa, como la estructuración del plan de trabajo y salario, la revisión del sistema de transporte, entre otras que, de implementarse, contribuirán favorablemente a un clima organizacional satisfactorio. permitió verificar resultados superiores para las afirmaciones relacionadas con las variables, observándose la posibilidad de mejoras en rubros como recursos y capacitación de los empleados, el

---

<sup>1</sup>Colegio São Marcos - lenooliveira1203@gmail.com

<sup>2</sup>Colegio São Marcos - uiliam.hb@terra.com.br - <http://lattes.cnpq.br/2397483078480061>

<sup>3</sup> Colegio São Marcos - nadiacastilhos@hotmail.com - <http://lattes.cnpq.br/8909226553594492>

<sup>4</sup>Universidad de Caxias do Sul - mariaemiliappga@gmail.com - <http://lattes.cnpq.br/7617091280907670>

<sup>5</sup>Colegio São Marcos - taizanella@hotmail.com - <http://lattes.cnpq.br/5054776309141244>

<sup>6</sup>Universidad de La Costa Colombia - danielle.pozzo@acad.pucrs.br - <http://lattes.cnpq.br/0084577605611570>

## **Influencias causadas por el clima organizacional de una empresa en el momento de la crisis pandémica**

tema salarial, transporte e inversión en educación. A través de los resultados encontrados, se sugirieron acciones a la empresa, como la estructuración del plan de trabajo y salario, la revisión del sistema de transporte, entre otras que, de implementarse, contribuirán favorablemente a un clima organizacional satisfactorio.

**Palabras clave:** Clima organizacional. Influencias. Cultura de la organización.

### **1. Introducción**

Hoy en día es posible percibir, de manera expresiva, los grandes cambios en el mundo empresarial. La globalización ha reducido las fronteras, permitiendo el intercambio de conocimientos, generando un crecimiento tecnológico e innovador. Este avance tecnológico hace que las organizaciones busquen cada vez más seguir siendo competitivas en este mercado globalizado.

En medio de un gran avance, las personas son vistas como un factor de éxito para la organización, porque la innovación no viene de la máquina, sino del pensamiento humano, el cual, motivado en el ambiente laboral, comienza a colaborar de manera efectiva para lograr los resultados propuestos por la organización, promoviendo así un entorno donde el clima organizacional tiende a ser satisfactorio.

La literatura presenta estudios como los de Abraham H. Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg y otros investigadores que presentaron sus teorías motivacionales en la búsqueda de entender qué es lo que realmente motiva a las personas y qué las hace sentir bien en el entorno donde ejercen su Actividades.

La motivación es interna de cada individuo y está muy ligada al clima organizacional, dada la definición de Luz (2003), que “el clima organizacional es un reflejo del estado de ánimo o del grado de satisfacción de los empleados de una empresa, en un momento dado”.

La encuesta de clima organizacional permite al gerente monitorear los indicadores de resultado, realizar intervenciones asertivas, minimizando e incluso anticipando cualquier insatisfacción que pueda ocurrir en el ambiente laboral y en última instancia potenciando las fortalezas que se evidencian en la empresa (FLORES; SILVA, 2018).

Las organizaciones están formadas por personas que tienen diferentes necesidades. Estas personas cooperan entre sí en pos de la consecución de determinadas metas, ya sean individuales o colectivas, ya que el individualismo y el colectivismo son dimensiones de la cultura organizacional (HOFSTEDE, 2001). Por ello, es necesario que la organización conozca su clima y cultura organizacional, con el fin de contratar empleados en sintonía con

## **Influencias causadas por el clima organizacional de una empresa en el momento de la crisis pandémica**

la cultura de la empresa, conduciendo a mejoras en el clima organizacional, así como a la maximización de su compromiso con el mismo (WEYLAND, 2011).

Cabe destacar que la cultura organizacional explica cómo la empresa involucra a las personas en las decisiones diarias. No se revela de forma simplificada, se presenta a partir del comportamiento de las personas y la conducta de los líderes. La cultura también influye en el comportamiento de todos los individuos y grupos (MELLO; ORTEGA, 2012; LUZ, 2003).

Leonarczyk y Pizolotto (2015) destacan que la mejor manera de conocer a los empleados e identificar los factores que inciden en el clima es a través de la evaluación del clima organizacional, más conocido como investigación climática, objeto de estudio de este trabajo.

Ligero (2003) establece que la encuesta de clima debe ser vista desde el punto de vista estratégico de una empresa, porque permite la identificación de factores positivos, que colaboran en la implicación de los empleados, en incrementar su motivación y, en consecuencia, promover el crecimiento en los niveles de productividad y calidad de los productos. .

En este sentido Malzchitzky (2011) corrobora al afirmar que la encuesta de clima aporta información de extrema importancia, pues, a través de esta, la empresa puede identificar, evaluar y actuar estratégicamente con el fin de contribuir al clima organizacional y así obtener resultados positivos. para toda la empresa.

La encuesta de clima, además de presentar los factores positivos, también demuestra los factores negativos en cuanto a lo que piensan y sienten los empleados sobre la empresa para la que trabajan. Estos factores deben ser observados por la organización desde una perspectiva relevante, ya que Almeida, Silva y Ângelo (2015) dicen que este tipo de análisis sirve como oportunidades de mejora para contribuir de manera favorable a un clima satisfactorio en la organización.

En este sentido, el presente trabajo busca dar respuesta a la pregunta: ¿cómo es el clima organizacional en la percepción de los empleados de la empresa investigada?

Como objetivo general este estudio tiene como objetivo identificar el nivel de satisfacción de los empleados de la empresa investigada a través de la encuesta de clima. Como objetivo secundario, analizar las acciones de mejora de los resultados que arrojará la encuesta de clima.

# **Influencias causadas por el clima organizacional de una empresa en el momento de la crisis pandémica**

## **2 Marco teórico**

### 2.1 Clima organizacional

El clima organizacional requiere la participación no solo del personal de recursos humanos, sino también de toda la organización, lo que permite intervenciones tempranas precisas (FLORES; SILVA, 2018).

Al igual que ocurre con el concepto de cultura organizacional, se encuentran diferentes definiciones de clima organizacional. Para Payne y Mansfield (1973), el clima organizacional es el vínculo entre los niveles individual y organizacional como una forma de expresar, conciliar los valores e intereses individuales en relación con los valores y lineamientos formales. En este sentido, “el clima es el resultado de variables culturales” (Souza, 1978).

El clima organizacional es uno de los factores clave para determinar el éxito de una organización en la gestión del estrés laboral (PANIGRAHI, 2016). Según el mismo autor, el clima aún se refleja en las actitudes de las personas, sus creencias compartidas sobre la organización, su sistema de valores compartidos y las formas comunes y aprobadas de comportarse en el trabajo. El clima también se refiere a cómo los problemas son predecibles y solucionables. Al mismo tiempo, puede afectar lo que se experimenta como estresante. Cómo esta experiencia se traduce en dificultades de salud, cómo se forman el estrés y la salud y cómo responde la organización a estos informes.

Las empresas actuales se encuentran insertadas en un entorno extremadamente competitivo en el que necesitan capacidad de adaptación según los cambios que se han producido. Los entornos deben ser testeados antes de aplicar efectivamente las estrategias en la organización, ya que este entorno está compuesto por un clima que acaba interfiriendo en la empresa (BIEGELMEYER et al., 2015).

Se puede determinar que el clima organizacional se toma con un enfoque o percepción que cada trabajador tiene hacia la organización donde trabaja. Esta idea o interpretación de la persona surge de lo que percibe de manera personal y que generalmente recae sobre sus actividades laborales (GAN, 2013).

Puede que necesitemos entonces, que el clima organizacional sea, sin duda, uno de los puntos principales que tiene en toda organización y que, en términos generales, podría juzgar a favor o en contra. Todo dependerá de la forma en que se establezca y desarrolle cada

## **Influencias causadas por el clima organizacional de una empresa en el momento de la crisis pandémica**

uno de los medios para intensificar la idea o lo que se perciba del clima organizacional por parte de los empleados (NEUCIOSUP, 2020).

Para Luz (2001), el clima retrata el grado de satisfacción material y emocional de los empleados en el trabajo e influye profundamente en la productividad de la organización. Facilita la capacidad de la organización para atraer y retener personas competentes que realmente contribuyan a los resultados deseados (CAMPELLO; OLIVEIRA, 2004). Si bien el clima organizacional cuenta con cierta abstracción, se vuelve tangible a través de algunos indicadores que muestran signos de su calidad, por ejemplo: rotación de empleados, también conocida como rotación, absentismo que es la ausencia al trabajo, graffitis en los baños, programas de sugerencia, huelgas, evaluaciones de desempeño, entre otros (LUZ, 2003).

Castillo (2013) propone que el clima detalla todas las características que pertenecen al entorno laboral, es decir, en torno al trabajo, y que suelen encontrarse dentro y fuera de la organización. Estas características se pueden diferenciar según los empleados de la empresa de forma directa o indirecta. Por lo general, afecta la forma en que las personas se comportan en un entorno laboral. Como aspecto neutral, el clima puede y suele actuar como moderador entre aquellos puntos que pertenecen al sistema institucional y el comportamiento del miembro de la organización. Todos estos aspectos detallados deben mantenerse en el tiempo y lo que diferencia es la empresa y su departamento.

Martins (2008) corrobora que el clima organizacional afecta el comportamiento y las actitudes de las personas en el entorno organizacional, además de la calidad de vida y el desempeño organizacional. El término clima organizacional se usa ampliamente para referirse a las influencias del ambiente laboral en el comportamiento de los empleados.

Es un conjunto de valores o actitudes que afectan la forma en que las personas se relacionan entre sí, como las relaciones sociales, la sinceridad y los estándares de autoridad. El clima organizacional es un indicador del grado de satisfacción de los empleados de una organización, con referencia a aspectos de cultura o realidad organizacional aparente (BENNIS, 1996). Siguiendo este razonamiento, es posible destacar la política de recursos humanos adoptada por la organización, modelo de gestión, misión de la empresa, proceso de comunicación, valorización profesional e identificación con la empresa (CODA, 1993).

En Martins (2008), el autor diferencia el clima organizacional del psicológico. El clima organizacional está compuesto por elementos cognitivos, mientras que el clima psicológico involucra elementos afectivos.

## **Influencias causadas por el clima organizacional de una empresa en el momento de la crisis pandémica**

Cuando se cambian, provocan cambios en el clima de la organización. Según Toro (2001), la cultura organizacional sugiere que las filosofías gerenciales y las prácticas administrativas se adaptan al clima organizacional. Una misma organización puede tener varios climas en diferentes sectores, pero tiene una sola cultura, por lo que el clima es parte de la cultura y se relaciona con lo que se puede vivir de inmediato (TAMAYO, 1999).

Cada una de las impresiones establecidas en el clima organizacional se conocerá por varios aspectos. Entre los que tenemos están los tipos de liderazgo que se establecen en las empresas y la forma en que se gestionan. Hay otros aspectos estrechamente ligados a las estructuras institucionales de cada empresa y cómo se desarrollan de forma sistemática. Además, hay aspectos como la motivación, y decir cómo se comporta el trabajador en la organización (CASTILLO, 2013).

Ferreira (2012) define el clima organizacional como la forma en que las personas perciben el grado de satisfacción en relación a factores del entorno organizacional. YaLacombe (2005) entiende el clima organizacional como el grado de satisfacción del personal, como ambiente interno de la empresa. Se advierte que el clima organizacional está relacionado con el clima laboral interno y cómo reaccionan las personas ante los agentes que influyen en el clima laboral.

En este sentido, Pirolla, Lima y Rasoto (2012) destacan que un mal clima influye negativamente y de manera impactante en el desempeño de las actividades que se realizan, al punto que, cuando el clima se traduce en bueno, la disposición de los empleados y el compromiso con producir más y mejor.

Siqueira y Neto (2015) enfatizan que, cuando el clima es satisfactorio, todos se benefician. De lo contrario, todos pierden, por lo que el clima es sumamente importante para las organizaciones que quieren ser competitivas, porque es a través de las personas que las empresas logran el éxito.

### 2.2 Cultura organizacional

En Durhan (1984) el autor afirma que la cultura puede definirse como una estructura que permite y da algún sentido a las acciones de las personas. Según Kilmann, Saxtone, Serpa (1985), muchos autores han señalado que la cultura se refiere a las personas. Algo que involucra la calidad y los estilos únicos de la empresa, la forma en que se hacen las cosas o la expresividad no racional de una organización (DEAL; KENNEDY, 1982).

## **Influencias causadas por el clima organizacional de una empresa en el momento de la crisis pandémica**

Al comienzo de un escrito solemne sobre cultura organizacional, Pettigrew (1979) lanzó el concepto antropológico de cultura y demostró cómo el simbolismo, el mito y los rituales pueden relacionarse en el análisis organizacional. Dandridge, Mitroff y Joyce (1980) denotan cómo el estudio de estos mitos y símbolos se corrobora para designar la estructura de una organización. De esta forma, la cultura puede llegar a ser designada como una variable interna de una organización, ya que es el concepto más utilizado por los investigadores (COLLINS; PORRAS, 1994; PETERS; WATERMAN, 1982).

Fleury y Fischer (1989) enfatizan que la cultura organizacional se asimila como un complejo de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos que, en su capacidad para diseñar, asignar significados, construir identidad organizacional, ambos actúan como un elemento de comunicación y consenso como encubrir e instrumentalizar las relaciones de dominación.

La cultura organizacional es un compuesto de valores, creencias y también tecnologías que perpetúa la unión de todos los miembros de la organización, independientemente de la jerarquía, frente a puntos muertos, objetivos y propósitos (NASSAR, 2000). Wilkins y Patterson (apud Freitas, 1991) afirman que la cultura organizacional se refiere a las conclusiones obtenidas por un grupo de personas a partir de sus experiencias, que incluyen prácticas, valores y supuestos convencionales. Según Vergasta (1991) es la cultura organizacional la que produce un conjunto de percepciones denominado imagen corporativa, estando en permanente transformación debido a su historia, sus actores y contexto, ya que no es algo inmutable. Otra definición, también presentada, alega que la cultura organizacional es una referencia a los supuestos básicos que ha desarrollado el grupo, determinar qué ha descubierto o desarrollado el grupo en el proceso de aprendizaje para afrontar los problemas de adaptación externa e integración interna. Una vez que las suposiciones han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas significativas, se les instruye a los otros miembros como la forma exacta de percibir, pensar y sentir acerca de esos problemas. Según el mismo autor, es factible que exista una cultura organizacional convincente que se destaque sobre varias subculturas. si piensa y siente acerca de esos problemas. Según el mismo autor, es factible que exista una cultura organizacional convincente que se destaque sobre varias subculturas. si piensa y siente acerca de esos problemas. Según el mismo autor, es factible que exista una cultura organizacional convincente que se destaque sobre varias subculturas.

La cultura se denota a sí misma en tres niveles diferentes, llamados artefactos perceptibles, valores y supuestos básicos. Los artefactos son temas visibles, como

## **Influencias causadas por el clima organizacional de una empresa en el momento de la crisis pandémica**

arquitectura, lenguaje, tecnología, código de vestimenta y documentos públicos. Los valores representan los conceptos, metas, filosofías, normas y reglas de comportamiento de la empresa y los supuestos son las percepciones y sentimientos incuestionables, que no siempre se notan (SCHEIN, 1992).

Para Barney (1986) la cultura organizacional se determina tradicionalmente como un conjunto complejo de valores, creencias, supuestos y símbolos, que dirigen el comportamiento de los componentes de la organización (HOFSTEDE; NEUIJEN; OHAVY, 1990) y su impacto en el intercambio de conocimientos, interacción y el valor obtenido de los miembros de la organización (TSENG, 2010).

La cultura se manifiesta tangible a través de algunos documentos existentes en las empresas, tales como: Código de Ética, Carta de Principios, Declaración de Misión, Principios de Visión, entre otros. La cultura organizacional también está imbuida de algunos factores, a saber: fundadores, industria, gerentes actuales y área geográfica en la que opera la empresa (LUZ, 2003).

### **3. Metodología**

Se desarrolló una investigación exploratoria, con enfoque cualitativo y cuantitativo a través de un estudio de caso. El uso de técnicas estadísticas permitió generalizar los resultados y comprender la relación entre las variables de investigación.

Los factores de influencia, originados internamente dentro de la empresa, pueden actuar directamente sobre ellos en un intento de realizar mejoras y producir mejores resultados para la empresa, los empleados y también para los clientes. Externamente, los factores de influencia, originados fuera de la empresa, influyen directamente en el comportamiento, las acciones y también las decisiones de los empleados dentro de la organización. Por eso son importantes y no se pueden ignorar (BIEGELMEYER, et al., 2015).

Bispo (2006) propuso un instrumento que se utilizó para aplicar la encuesta de clima organizacional. El autor realizó una investigación en empresas de recursos humanos que realizaban esta actividad con profesionales y también en la literatura relacionada con este tema. Hizo una comparativa de las características de los principales modelos disponibles en la materia de clima organizacional y desarrolló un nuevo modelo que sería más adecuado a las necesidades del momento.



## **Influencias causadas por el clima organizacional de una empresa en el momento de la crisis pandémica**

El instrumento utilizado está compuesto por preguntas que corresponden a la influencia interna en un número de 27 preguntas y también preguntas de influencia externa con 34 preguntas, haciendo un total de 61 preguntas. Se aplicó en un departamento específico de una empresa denominada Corte, Doblado y Ensamblado de Tubos que cuenta con una plantilla de 20 empleados. Como todos pudieron contestar, no se hizo una muestra, sino que se trabajó con el universo de encuestados.

Entre las principales características que presenta el modelo elaborado por Bispo (2006), que se relacionan con factores internos, mencionamos las reglas y estructura, la relación y cooperación dentro de la organización, la identidad del empleado hacia la organización y el orgullo que tiene. en ser parte de la empresa, la claridad por parte de la organización con la que trata los asuntos, el liderazgo y apoyo que se da o brinda por la empresa, el prestigio, la tolerancia y la consideración que muestra la organización, las oportunidades el crecimiento y los incentivos profesionales que se encuentran en la empresa, la cultura organizacional adoptada en la empresa, la estabilidad laboral que percibe el empleado, la logística involucrada en el desplazamiento del empleado al trabajo y de regreso a casa, y finalmente el nivel sociocultural.

Las principales características de los factores externos, relacionados con el modelo de Bispo (2006), son la convivencia familiar que brinda la empresa; vacaciones y ocio también proporcionados por la empresa; la salud física y mental resultante del trabajo del empleado con la organización; la situación económica de la familia; la situación política, económica y social, tanto local como internacional; seguridad Pública; la vida social y, finalmente, un rubro muy relacionado con nuestro país, el fútbol.

Estos factores siempre han existido, pero su prestigio hoy es muy grande. Si la empresa no puede actuar sobre ellos, puede intentar actuar sobre los efectos causados en los empleados. Así, según Bispo (2006, p. 263), los factores de influencia interna consisten en: a) Vida profesional: establece el grado de identificación que los empleados tienen con la empresa, midiendo el orgullo y su éxito profesional; b) Transporte: analiza el nivel de transporte utilizado por los empleados; c) Seguridad profesional: evalúa el riesgo de despido del empleado de la empresa sin justa causa; d) Remuneración: analiza si está de acuerdo con las actividades realizadas por el empleado; e) Incentivos profesionales: establecer un nivel de reconocimiento profesional; f) Nivel sociocultural: evalúa si las necesidades intrínsecas a sus actividades están siendo satisfechas por el nivel intelectual, cultural y social que ofrecen los empleados; g) Estructura organizativa: mide la injerencia en las actividades de los empleados

## **Influencias causadas por el clima organizacional de una empresa en el momento de la crisis pandémica**

que se sufre por el nivel de relación y formación de los elementos que componen la estructura; h) Cultura organizacional: evalúa la injerencia que sufren los empleados y sus actividades por las tradiciones y costumbres adoptadas informalmente en la empresa; i) Burocracia: evalúa la compatibilidad de este ítem con las actividades que realizan los empleados en la empresa; j) Atención de salud a los empleados: establece el nivel requerido; l) Ambiente de trabajo: analiza la relación entre los empleados de la empresa. g) Estructura organizativa: mide la injerencia en las actividades de los empleados que se sufre por el nivel de relación y formación de los elementos que componen la estructura; h) Cultura organizacional: evalúa la injerencia que sufren los empleados y sus actividades por las tradiciones y costumbres adoptadas informalmente en la empresa; i) Burocracia: evalúa la compatibilidad de este ítem con las actividades que realizan los empleados en la empresa; j) Atención de salud a los empleados: establece el nivel requerido; l) Ambiente de trabajo: analiza la relación entre los empleados de la empresa. g) Estructura organizativa: mide la injerencia en las actividades de los empleados que se sufre por el nivel de relación y formación de los elementos que componen la estructura; h) Cultura organizacional: evalúa la injerencia que sufren los empleados y sus actividades por las tradiciones y costumbres adoptadas informalmente en la empresa; i) Burocracia: evalúa la compatibilidad de este ítem con las actividades que realizan los empleados en la empresa; j) Atención de salud a los empleados: establece el nivel requerido; l) Ambiente de trabajo: analiza la relación entre los empleados de la empresa. evalúa la injerencia que sufren los empleados y sus actividades por las tradiciones y costumbres adoptadas informalmente en la empresa; i) Burocracia: evalúa la compatibilidad de este ítem con las actividades que realizan los empleados en la empresa; j) Atención de salud a los empleados: establece el nivel requerido; l) Ambiente de trabajo: analiza la relación entre los empleados de la empresa. evalúa la injerencia que sufren los empleados y sus actividades por las tradiciones y costumbres adoptadas informalmente en la empresa; i) Burocracia: evalúa la compatibilidad de este ítem con las actividades que realizan los empleados en la empresa; j) Atención de salud a los empleados: establece el nivel requerido; l) Ambiente de trabajo: analiza la relación entre los empleados de la empresa.

A su vez, los factores externos de influencia, según Bispo (2006, p. 264), se refieren a: a) Vida social: analiza el nivel de satisfacción de los empleados con este ítem; b) Equipo de fútbol: el desempeño del equipo del empleado influye en la productividad de acuerdo con la evidencia científica; c) Situación financiera: si el empleado se encuentra en una mala situación financiera, esto se verá reflejado negativamente dentro de la empresa; d) Seguridad

## **Influencias causadas por el clima organizacional de una empresa en el momento de la crisis pandémica**

pública: si es mala, también tendrá una influencia negativa en la empresa; e) Salud: evalúa la opinión de los empleados sobre su salud, que es un elemento de difícil percepción para la empresa; f) Política y economía: evalúa su injerencia en la motivación de los trabajadores; g) Vacaciones y ocio: por ser elementos necesarios para garantizar una buena productividad, evalúa el grado de satisfacción de los empleados;

### **3.1 Caracterización del objeto de estudio**

Fundada en 1997, la empresa objeto de este estudio inició sus actividades con el objetivo de mejorar y abastecer al mercado, con gran disponibilidad de repuestos y accesorios para camiones, con las más variadas soluciones para satisfacer a sus clientes, desde la debida calidad y puntualidad hasta la innovaciones más variadas para garantizar una estabilidad aún mayor en el mercado.

Hoy cuenta con un contingente aproximado de 270 personas trabajando en sus instalaciones.

La empresa, por su cultura de innovación y rentabilidad, busca constantemente mejoras y nuevos mercados en todas sus líneas de productos, para que el crecimiento sea satisfactorio y permanente. Siendo así, además, cuenta con políticas organizacionales bien definidas, promoviendo la formación, integración y desarrollo profesional de todos los empleados. A los empleados se les ofrecen los siguientes beneficios: seguro médico, vales de transporte, vales de comida y asistencia médica. Así, la empresa se ha ido destacando cada vez más en el mercado en el que opera por un servicio personalizado, flexibilidad en la negociación de los tiempos de entrega, calidad del producto, además de todo el conjunto de servicios que conlleva cada negociación.

## **4 Análisis y discusión de resultados**

Los datos recolectados en la encuesta aplicada a los empleados de la organización fueron numerados para calcular los resultados, y las respuestas “no” valieron 1 punto, “más o menos” 2 puntos y “sí” 3 puntos. Hubo un retorno del 100% en las respuestas de los encuestados.

Se debe prestar atención a las preguntas relacionadas con el entorno interno, porque cuanto mayor sea el número de respuestas “sí”, mejor será el resultado para la empresa, excepto la pregunta 22, que se invierte. En cuanto a las preguntas relacionadas con el entorno

## **Influencias causadas por el clima organizacional de una empresa en el momento de la crisis pandémica**

externo, hay 6 preguntas inversas, 26, 27, 28, 32, 33, 34. En las demás preguntas, la respuesta “sí” indica la satisfacción del empleado.

En el aspecto del análisis de los factores internos de la investigación se puede observar que el 75% de los entrevistados se siente orgulloso de trabajar en la empresa estudiada y solo el 25% se siente indiferente a esta pregunta. En cuanto a las actividades desarrolladas en la empresa, el 90% de los empleados se muestran orgullosos.

La empresa ofrece una buena trayectoria profesional, opinión compartida por el 45% de los empleados entrevistados, mientras que otro 40% se siente indiferente ante esta afirmación.

La recomendación para que amigos y familiares trabajen en la empresa es la opinión del 80% de los empleados. Esto lleva al análisis de que en un porcentaje del 85% de los empleados están interesados en el futuro de la organización, quizás apoyados en el compromiso de estas personas.

Con la idea de hacer carrera en la empresa y lograr el éxito profesional, el 70% de los empleados cree en esta afirmación. Pero solo el 65% de ellos se sentiría feliz si sus hijos también trabajaran en esta organización.

Alrededor del 80% cree que el esfuerzo en sí mismo logrará el éxito profesional deseado en la organización. Alrededor del 60% de los empleados cree que los cursos de formación ya realizados son suficientes para continuar su carrera, en cambio, el resto ve la importancia de seguir capacitándose más.

La confianza en el líder o jefe inmediato aparece con un porcentaje del 70% de los encuestados y aún el 85% de estos mismos encuestados confirman que su jefe es un verdadero líder. Aún abordando el tema del líder, el 90% de estos empleados entiende que el jefe actual es la mejor persona para ocupar el puesto.

En cuanto a la estructura jerárquica adoptada por la empresa, 75 de estos empleados ven lo que se está utilizando hoy como la mejor estructura posible, pero el 25% cree que podría haber cambios.

Muchos trabajadores se consideran valorados y su trabajo reconocido por la empresa, esto para el 65% de ellos. Para el 95% de los empleados, sienten que su trabajo es valorado por sus familias y, sin embargo, el 70% de todos los encuestados siente que los amigos valoran su trabajo.

## **Influencias causadas por el clima organizacional de una empresa en el momento de la crisis pandémica**

Un tema más controvertido es el de la justicia salarial, en el que solo el 30% se considera satisfecho, mientras que el 20% no ve justicia social en la empresa y el otro 50% se mostró indiferente, pero no satisfecho.

En cuanto a la equidad obtenida de los ingresos del trabajo, el 60% lo confirma, pero el resto se mostró indiferente a esta afirmación.

La seguridad laboral en la empresa solo la comparte el 45% de los encuestados, mientras que el 20% no lo confirma y el 35% se siente indiferente.

Para el 90% de los empleados entrevistados, el nivel intelectual actual es satisfactorio para cumplir con las actividades realizadas en la actualidad. Quizás este expresivo retorno demuestre el desincentivo para una mayor calificación. El 85% de ellos cree que el nivel social actual de cada uno es el adecuado para el ejercicio de sus funciones en la empresa.

El tema del transporte a la empresa y el regreso a casa requiere más atención por parte de la organización, ya que el 90% de los empleados dijeron que tenían problemas o no eran adecuados.

El ambiente de trabajo es adecuado para el 75% de los empleados y solo el 25% se sintió indiferente ante este tema.

La empresa adopta una burocracia, para el 50% de los encuestados esto contribuye a la elaboración de tareas, con el 15% de los encuestados en desacuerdo y el 35% indiferente.

Para el 55% de los encuestados, la cultura organizacional adoptada en la empresa favorece la ejecución de actividades, aunque el 20% cree que esta cultura actual perjudica de alguna manera sus tareas organizacionales.

Los beneficios para la salud que ofrece la organización ayudan en la ejecución de tareas en la empresa del orden del 75%, mientras que el 10% cree que no.

En cuanto a los factores externos, se observó que el 100% de los encuestados está preocupado por el futuro de sus familias y más precisamente por sus hijos, el 90% dice estar preocupado, incluso porque no todo el mundo tiene hijos. En cuanto a la alimentación que logran proporcionar a sus familias, el 75% de los empleados se siente preocupado por seguir satisfaciendo sus necesidades.

La calidad de la educación que logra brindar a los niños es una preocupación del 55% de los entrevistados, pero prácticamente el 45% de ellos no comparte la misma opinión. Alrededor del 65% de los empleados confirman tener una buena relación con su cónyuge y el 70% tiene una buena experiencia con sus hijos.

## **Influencias causadas por el clima organizacional de una empresa en el momento de la crisis pandémica**

Solo el 60% de los encuestados está satisfecho con su residencia actual y el otro 35% se muestra indiferente. Con el coche actual, el 65% de los empleados se siente feliz y con respecto a la ropa que se le ofrece a él y a su familia, el 55% de ellos está bien abastecido.

En cuanto a la situación financiera actual, el 60% está satisfecho, el 15% insatisfecho y el 25% indiferente. Y en relación al patrimonio privado formado con su salario, el 50% dice estar satisfecho y el 15% de estos encuestados dice estar insatisfecho, probablemente por el bajo nivel salarial.

En cuanto al nivel social que se establece hoy, el 80% de los encuestados dice estar satisfecho, mientras que la interacción social por parte de estos empleados es de 85% de aprobación.

Uno de los ítems que llama la atención con una aprobación de solo el 40% es el nivel intelectual, mientras que el 50% se siente indiferente. Aquí hay una oportunidad de mejora por parte de la empresa para quizás promover una inversión en cursos de capacitación para empleados.

En cuanto al nivel cultural, el 75% se siente satisfecho y solo el 25% se muestra indiferente ante este tema.

La religión fue otro ítem que logró el 100% de aprobación y satisfacción de los entrevistados. En el deporte, el 60% de los empleados está satisfecho con esto y el 20% está totalmente insatisfecho. También en términos de fitness, el 60% está satisfecho y el 40% indiferente. En el estado mental, el 85% se está considerando bien en este momento, junto con un 90% de aprobación en el momento actual de la vida afectiva.

El 75% de los encuestados dice estar satisfecho sexualmente, mientras que solo el 45% tiene el mismo sentimiento por el equipo de fútbol y el 55% se muestra indiferente ante la situación actual. En relación a las últimas vacaciones disfrutadas, el 65% regresó satisfecho, pero el 10% dijo estar insatisfecho con las vacaciones tomadas. Pero el 85% de estos encuestados ya están planificando las próximas vacaciones.

La seguridad pública es otro tema de preocupación para los empleados de la empresa. Solo el 20% de ellos se siente tranquilo y el otro 80% tiene un sentimiento completamente opuesto, es decir, preocupación.

La corrupción altera el estado de ánimo del 60% de los encuestados, mientras que la violencia altera el estado de ánimo del 70% de ellos y la impunidad del 65%.

Cuando se les pregunta sobre la política del gobierno federal, el 55% dice que está insatisfecho y otro 45% se vuelve indiferente. En política estatal, el 50% dice estar

## **Influencias causadas por el clima organizacional de una empresa en el momento de la crisis pandémica**

insatisfecho con lo que sucede hoy y solo el 20% está satisfecho. Con la política municipal, el 55% dice estar satisfecho. Solo el 40% dice que la política no cambia el estado de ánimo en absoluto, pero el 45% sí. Al mismo tiempo que la crisis económica vivida en Brasil la siente el 65% de los empleados, la crisis internacional es del 45%.

Estas influencias orientarán las estrategias que se adopten internamente en la organización, las oportunidades alternativas que la empresa elija, la minimización de amenazas provenientes del entorno externo y con ello corrigiendo las debilidades y fortaleciendo las fortalezas.

### **5 Consideraciones finales**

Se observó que el ambiente externo influye en el ambiente interno de la organización, impactando directamente en el comportamiento de los empleados de manera significativa. En muchos casos, los empleados tienen una cultura que se diferencia de la cultura organizacional por el proceso de formación de imágenes y representaciones mentales, formadas principalmente por la influencia familiar, las amistades y el contexto en el que se inserta el individuo, por lo que es necesario moldear hasta las reglas de la organización.

Esta investigación muestra esta complementariedad entre los entornos externos e internos, así como la influencia de la cultura para construir patrones de comportamiento en la organización. Sin embargo, las limitaciones de este estudio son reconocidas y sugeridas como futuras investigaciones, su replicación en organizaciones de otros segmentos y tamaños, con el fin de verificar la profundidad de los puntos negativos evidenciados, así como el desarrollo de planes de acción que promuevan la mejora de los mismos.

Son explícitos los puntos a mejorar en la organización en cuanto a recursos y capacitación de los empleados, el tema del transporte, el tema del salario y la inversión en educación.

El factor limitante más activo para la investigación fue COVID-19. Sin la pandemia, sería posible realizar investigaciones en los distintos sectores de la organización.

Para futuras investigaciones, e incluso después de una pandemia, estaría indicado repetir la investigación nuevamente, pero en todos los sectores de la organización estudiada y comparar los resultados.

# **Influencias causadas por el clima organizacional de una empresa en el momento de la crisis pandémica**

## **Referencias bibliográficas**

ALMEIDA, AN; SILVA, JCGL; ANGELO, H ..**Clima organizacional en una empresa vinculada a la agroindustria. FACEP-Investigación: Desarrollo y gestión. São Paulo, v.8, n. 1. 2015.**

BARNEY, JB Cultura organizacional: ¿puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenida? Academia de Revisión de la Administración, v. 11, n. 3, pág. 656-65, 1986.

BENNIS, W. La formación del líder. São Paulo: Atlas, 1996.

BIEGELMEYER, UH; CRACO, T.; CAMARGO, YO; FERNANDES, AM; CRUZ, MR; POZZO, DN; BIZOTTO, BLS Uso de la herramienta IROG en la industria metalúrgica. Espacios (Caracas), v.36, p. 8, 2015.

BISPO, CAF Un nuevo modelo de investigación de clima organizacional. Producción. v.16, n.2, p.258-273, mayo / agosto de 2006.

CAMPELLO, MLC; OLIVEIRA, JSG El desafío en la búsqueda de resultados y competitividad en las empresas modernas. Bauru: XI SIMPEP 2004. Anais ... Bauru, 2004.

CASTILLO, J. Administración de Personal: a Hacia la Calidad Approach. Características de la satisfacción laboral. Colombia: Ecoe ediciones, 2013.

CODA, R. Estudio sobre clima organizacional contribuye a la mejora de la investigación de RRHH. En: Boletín de Administración sobre la Agenda. Revista Administración, São Paulo. IA-USP, n. 75, diciembre de 1993.

COLLINS, JC; PORRAS, JI Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, HarperBusiness, Nueva York, NY, 1994.

DANDRIDGE, T., MITROFF, I.; JOYCE, W. Simbolismo organizacional: un tema para ampliar el análisis organizacional. Academy of Management Review, vol. 5, pág. 248-56, 1980.

DEAL, TE; KENNEDY, A. Culturas corporativas: Los ritos y rituales de la vida organizacional. Addison-Wesley: Reading, MA, 1982.

DURHAM, E. Cultura e ideología, Data. Revista de Ciências Sociais, Río de Janeiro, Vol. 27, n. 1, pág. 71-89, 1984.

FERREIRA, Elkie Larissa OS Brandão. La influencia de la relación liderada por el líder en el clima organizacional. Revista de Administração de Roraima - RARR, v. 2, pág. 29 -50. 2012.  
FLEURY, MTL; FISCHER, RM Cultura y poder en las organizaciones. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FLORES, RT; SILVA, SAF La influencia del clima organizacional en las empresas y las personas. Revista Conbrad, v3 n 02 pp41-55, 2018.



## **Influencias causadas por el clima organizacional de una empresa en el momento de la crisis pandémica**

FREITAS, ME Cultura organizacional: formación, tipos e impacto, São Paulo: Makron Books, 1991.

GAN, F. Manual de Recursos Humanos. Clima organizacional. Barcelona: Editorial UOC, 2013.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAVY, DD Midiendo culturas organizacionales: un estudio cualitativo y cuantitativo en veinte casos. Administration Science Quarterly, vol. 35, pág. 286-316, 1990.

HOFSTEDE, G. Las consecuencias de la cultura. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

KILMANN, RH, SAXTON, MJ, SERPA, R. Obtener el control de la cultura corporativa, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985.

LEONARCZYK, DDB; PIZOLOTTO, M. F. **Clima organizacional: Estudio en el Municipio de Crissiumal-RS. Biblioteca Digital de UNIJUI, Crissiumal-RS, 102 p. 2016. Disponible en <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/3276>> Acceso 18/04/2019.**

LUZ, JNP Metodología de análisis de clima organizacional: un estudio de caso para el Banco del Estado de Santa Catarina. Florianópolis, UFSC, 2001.

LUZ, R. Gestión del clima organizacional. Río de Janeiro: Sello de calidad, 2003.

MALSCHIITZKY, N. **Personas y gestión: una asociación sostenible. São Paulo: Actual, 2011.**

MARTINS, MCF Clima organizacional. En: SIQUEIRA, MMM Medidas de comportamiento organizacional: herramientas de diagnóstico de gestión. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MELLO, JB De; ORTEGA, M. Prácticas de gestión empresarial de alto desempeño: basadas en las personas. São Paulo: Nova Cultural, 2012.

NASSAR, P. Historia y cultura organizacional. En: Revista Comunicação Empresarial, nº 36, 2000.

NEUCIOSUP, JJJ Estrés Laboral y Organizacional Clima em los Empleados de La Empresa Buen Vivir SAC, Universidad Sinor de Sipán, Tesis, 2020.

PANIGRAHI, A. Manejo del estrés en el lugar de trabajo. Revista de Investigación y Análisis de Gestión, 2016.

PAYNE, RL; MANSFIELD, R. Relación de las percepciones del clima organizacional con la estructura organizacional, el contexto y la posición jerárquica. Administration Science Quarterly, n. 18 p. 515-526, 1973.

PETERS, T.; WATERMAN, R. En busca de la excelencia. Nueva York, NY: Harper & Row, 1982.

## **Influencias causadas por el clima organizacional de una empresa en el momento de la crisis pandémica**

PETTIGREW, AM Sobre el estudio de las culturas organizacionales. *Administration Science Quarterly*, vol. 24, pág. 570-81, 1979.

PIROLLA, CM; LIMA, IA; RASOTO, VI Investigación sobre clima organizacional como subvención para la mejora de la gestión de las organizaciones. Libro de Actas - Conferencia Internacional de Estudios de Turismo y Gestión Algarve, Portugal, v. 2, pág. 430-450, 2012.

SCHEIN, EH *Cultura organizacional y liderazgo*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SIQUEIRA, CF; NETO, JLA Factores de influencia en la cultura y clima organizacional que reflejan la motivación, liderazgo y comunicación de una empresa en Juazeiro do Norte - CE. *Id online Revista de Psicologia*, Ceará, n. 25, pág. 180-202, 2015.

SOUZA, ELP *Clima y cultura organizacional: cómo se manifiestan y cómo se gestionan*. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

TAMAYO, A. Valores y clima organizacional. En: PAZ, MGT; TAMAYO, A. (Org.). *Escuela, salud mental y trabajo*. Brasilia: UnB, p.241-269, 1999.

TSENG, SM La correlación entre la cultura organizacional y la conversión del conocimiento sobre el desempeño corporativo. *Revista de Gestión del Conocimiento*, v. 14, n. 2, pág. 269-84, 2010.

TORO, FA *El clima organizacional: perfil de las empresas colombianas*. Medellín: Cicel, 2001.

VERGASTA, PD *Cultura y aprendizaje organizacional*. 2001.

WEYLAND, A. Cómo atraer personas que estén en sintonía con su cultura: y así mejorar la productividad, el compromiso y el desempeño organizacional. *Compendio internacional de gestión de recursos humanos*, v. 19, n. 4, pág. 29-31 de 2011.