FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CLIMA LABORAL SEGÚN MODALIDAD: TRABAJO REMOTO, PRESENCIAL E HÍBRIDA EN UNA EMPRESA CONTRATISTA DE GAS NATURAL DE LIMA METROPOLITANA

Línea de investigación:
Psicología de los procesos básicos y psicología educativa

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología con mención en psicología organizacional

Autora

Tenorio Castillo, Victoria Rocio

Asesora

Mayorga Falcón, Luz Elizabeth

ORCID: 0000-0001-6213-3018

Jurado

Diaz Hamada, Luis Alberto

Peña Correa, Giovanna Britt

Reyes Rodríguez, Javier Andrés

Lima - Perú

2026

RECONOCIMIENTO - NO COMERCIAL - SIN OBRA DERIVADA
(CC BY-NC-ND)

CLIMA LABORAL SEGÚN MODALIDAD: TRABAJO REMOTO, PRESENCIAL E HÍBRIDA EN UNA EMPRESA CONTRATISTA DE GAS NATURAL DE LIMA METROPOLITANA

INFORME DE ORIGINALIDAD

26%	25%	9%	12%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	5%
2	editorial.ucsg.edu.ec Fuente de Internet	2%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
4	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	1%
9	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	1%
10	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	1%
11	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
12	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1%
13	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1%
14	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%
	repositorio.uancv.edu.pe	

Universidad Nacional Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CLIMA LABORAL SEGÚN MODALIDAD: TRABAJO REMOTO, PRESENCIAL E HÍBRIDA EN UNA EMPRESA CONTRATISTA DE GAS NATURAL DE LIMA METROPOLITANA

Línea de investigación:

Psicología de los procesos básicos y psicología educativa

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología con mención en psicología organizacional

Autora:

Tenorio Castillo, Victoria Rocio

Asesora:

Mayorga Falcón, Luz Elizabeth

ORCID: 0000-0001-6213-3018

Jurado:

Diaz Hamada, Luis Alberto

Peña Correa, Giovanna Britt

Reyes Rodríguez, Javier Andrés

Lima – Perú

2026

Dedicatoria

A mi madre, Julia Castillo García, por su amor incondicional y por ser mi referente de resiliencia; a mi abuelo Nicanor Castillo Gutiérrez, por ser el ejemplo de que los sueños se hacen realidad cuando van acompañados de disciplina; a mis hermanos y sobrinos, por su cariño constante. A todos ellos, a quienes amo profundamente.

Agradecimientos

A Dios, por su presencia en todas las circunstancias de mi vida y por permitirme seguir sirviendo a través de esta hermosa carrera, la Psicología.

A mi alma máter, la Universidad Nacional Federico Villarreal, por brindarme una educación íntegra, y de manera especial a los profesores de la Facultad de Psicología, por sus conocimientos y experiencia vivencial que me permitieron desarrollar la carrera con amor, profesionalismo y ética.

A mi amor, Alejandro Atencio, por su apoyo incondicional, por darme el tiempo y la tranquilidad para concluir este trabajo; por cuidarme siempre con paciencia, amor y ternura.

A la Mg. Elizabeth Mayorga Falcón, por su apoyo y recomendaciones en el desarrollo de la presente tesis.

Al Mg. Juan Carlos Escudero Nolasco, por su valioso apoyo, motivación y palabras de aliento constante durante todo el proceso hasta la culminación de esta investigación.

A la empresa y a los trabajadores que hicieron posible esta investigación, muchas gracias por su colaboración y disposición.

ÍNDICE

Resumen vii

Abstract viii

I. INTRODUCCIÓN 1

1.1 Descripción y formulación del problema 2

1.2 Antecedentes 6

1.2.1 Antecedentes Nacionales 6

1.2.2 Antecedentes Internacionales 8

1.3 Objetivos 10

1.3.1 Objetivo general 10

1.3.2 Objetivos específicos 10

1.4 Justificación 11

1.5 Hipótesis 13

1.5.1 Hipótesis general 13

1.5.2 Hipótesis especifico 13

II. MARCO TEÓRICO 14

2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación 14

2.1.1 Clima laboral 14

III. MÉTODO 30

3.1 Tipo de investigación 30

3.2 Ámbito temporal y espacial 30

3.3 Variables 30

3.4 Población y muestra 31

3.5 Instrumento 33
3.6 Procedimiento 36
3.7 Análisis de datos 39
3.8 Consideraciones éticas 41
IV. RESULTADOS 42
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS 47
VI. CONCLUSIONES 55
VII. RECOMENDACIONES 56
VIII. REFERENCIAS 57
IX. ANEXOS 66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 *Dimensiones del clima organizacional* 22

Tabla 2 *Tipos de clima organizacional y los canales de comunicación* 25

Tabla 3 *Operacionalización de la variable clima laboral* 31

Tabla 4 *Características de la muestra* 32

Tabla 5 *Análisis factorial confirmatorio de la Escala de clima laboral* 35

Tabla 6 *Confiabilidad de la Escala de clima laboral y sus dimensiones* 36

Tabla 7 *Prueba de normalidad según características laborales y demográficas* 40

Tabla 8 *Niveles de clima laboral y dimensiones* 42

Tabla 9 *Clima laboral y dimensiones según modalidad de trabajo* 43

Tabla 10 *Clima laboral y dimensiones según tiempo de permanencia* 44

Tabla 11 *Clima laboral y dimensiones según sexo* 45

Tabla 12 *Clima laboral y dimensiones del personal administrativo según modalidad* 46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Teorías que sustentan el clima organizacional……20

Figura 2. Proceso del diagnóstico del clima organizacional ……..39

Resumen

Objetivo: Determinar si existen diferencias estadísticamente significativas en el clima laboral según la modalidad de trabajo: remoto, presencial e híbrido. **Método:** El enfoque fue cuantitativo, con diseño no experimental de corte transversal, de alcance descriptivo y comparativo, con muestreo no probabilístico por conveniencia. El instrumento utilizado fue la Escala de Clima Laboral de Palma (2004). La muestra estuvo conformada por 335 trabajadores de una empresa contratista de gas natural. **Resultados**: Se encontró que el 46.9% percibió un clima laboral muy favorable, el 35.5% favorable, el 12.8% en nivel medio, el 4.5% desfavorable y el 0.3% muy desfavorable. No se encontró diferencias estadísticamente significativas en el clima laboral general según la modalidad de trabajo ($p > .05$). Aun así, al analizar al personal administrativo, sí se identificaron diferencias significativas en las dimensiones de supervisión e involucramiento laboral ($p < .05$), donde los trabajadores de modalidad remota percibieron un clima laboral más favorable en comparación con quienes laboran presencial. Adicionalmente, se encontraron diferencias significativas según sexo en las dimensiones de involucramiento laboral, supervisión y condiciones de trabajo; y según tiempo de permanencia en todas las dimensiones, a excepción de comunicación; los hombres y los trabajadores con una antigüedad de entre 3 meses y un año presentaron en percepciones más favorables del clima laboral. **Conclusiones:** La modalidad de trabajo no constituye un factor determinante del clima laboral; no obstante, en el personal administrativo, el trabajo remoto favoreció las dimensiones de supervisión e involucramiento laboral. Las diferencias según sexo y tiempo de permanencia indican que las variables sociodemográficas también inciden en el clima organizacional.

Palabras clave: Clima laboral, modalidad de trabajo, trabajo remoto, presencial, hibrida.

Abstract

Objective: To determine whether there are statistically significant differences in the work climate based on the work modality: remote, in-person, or hybrid. **Method:** A quantitative approach was employed, using a non-experimental, cross-sectional design with a descriptive and comparative scope. Non-probability convenience sampling was used. The instrument applied was Palma's (2004) Work Climate Scale. The sample consisted of 335 employees from a natural gas contracting company. **Results:** It was found that 46.9% perceived a very favorable work climate, 35.5% a favorable one, 12.8% a moderate one, 4.5% an unfavorable one, and 0.3% a very unfavorable one. No statistically significant differences in the overall work climate were found based on the work modality ($p > .05$). However, an analysis of administrative staff revealed significant differences in the dimensions of supervision and work participation ($p < .05$), with remote workers perceiving a more favorable work climate compared to those working in-person. Furthermore, significant differences were found based on gender in the dimensions of work involvement, supervision, and working conditions. Regarding tenure, significant differences were observed across all dimensions—with the exception of communication—where men and employees with a tenure of between 3 months and one year reported more favorable perceptions of the work climate. **Conclusions:** The work modality is not a determining factor for the overall work climate; however, among administrative staff, remote work was associated with more favorable perceptions regarding supervision and work involvement. Differences based on gender and tenure indicate that sociodemographic variables also influence the organizational climate.

Keywords: Work climate, work modality, remote work, in-person, hybrid.

I. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional representa la atmósfera laboral que incide en la motivación de quienes integran una organización. Puede caracterizarse como el conjunto de atributos del entorno institucional que los miembros perciben y vivencian, ejerciendo influencia directa sobre su comportamiento. Este concepto alude particularmente a las dimensiones motivacionales del contexto organizativo, es decir, aquellos elementos de la empresa que generan distintas formas de motivación entre sus integrantes. Un clima organizacional positivo surge cuando el ambiente satisface las necesidades individuales y fortalece el ánimo laboral; por el contrario, resulta negativo cuando frustra dichas necesidades. Existe una relación bidireccional entre el estado motivacional de los individuos y el clima organizacional, estableciéndose un proceso de retroalimentación mutua entre ambos factores (Chiavenato, 1992).

El reconocimiento de una organización como uno de los mejores lugares para trabajar se debe, en gran medida, a la cultura y al clima laboral que promueve, se trata de un entorno en el que los colaboradores encuentran las condiciones necesarias para desarrollarse tanto en el ámbito profesional como en el personal. Este escenario suele ser el resultado de la implementación de buenas prácticas laborales, es decir, acciones concretas orientadas a favorecer el bienestar de los trabajadores y que, al mismo tiempo, se encuentran alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa (Zumaeta, 2018).

Las empresas actuales priorizan crear ambientes laborales apropiados porque esto incrementa el rendimiento, el bienestar del personal y la solidez institucional, generando los canales para transmitir la energía social requerida para el óptimo desempeño organizacional. En consecuencia, optimizar el funcionamiento empresarial —tanto internamente como en su

interacción externa— requiere identificar los componentes esenciales del clima en el que los grupos de trabajo realizan sus actividades (Lozano et al., 2013).

El estudio se organiza en nueve secciones. La sección I expone el problema investigado, precisa estudios previos tanto internacionales como nacionales sobre el tema, los propósitos, las hipótesis planteadas, además de la relevancia y fundamentación del trabajo. La sección II fundamenta el marco teórico de la variable analizada. La sección III especifica la metodología empleada en el estudio, detallando su tipo y diseño, la población objetivo, la muestra y técnicas de muestreo, el instrumento aplicado y las pruebas estadísticas utilizadas para procesar la información. En la sección IV se exponen los resultados obtenidos, seguido de la sección V de discusión donde se analizan los hallazgos contrastándolos con investigaciones previas y fundamentos teóricos. En la sección VI, VII, VIII y IX se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos, respectivamente; con la expectativa de que esta investigación contribuya como referente para futuros estudios en el área.

1.1 Descripción y formulación del problema

El clima laboral constituye un constructo multidimensional que comprende la percepción colectiva de los miembros de una organización respecto a las condiciones y características del ambiente en el que desarrollan sus actividades profesionales cotidianas. Este fenómeno organizacional representa una configuración dinámica y compleja que se nutre de diversas variables tanto internas como externas, incluyendo factores psicosociales, estructurales, culturales y de liderazgo que determinan la experiencia laboral de los trabajadores.

Gestión (2018) atribuye que un buen clima laboral es fundamental para las empresas, ya que su ausencia puede reducir la productividad hasta en un 20%; en Perú, el 58% de ejecutivos

reconoce que las estrategias de bienestar laboral impactan positivamente en la retención de empleados, mientras que el 81% de trabajadores considera el clima laboral crucial para su desempeño. Respecto a la flexibilidad laboral, el 78% de los empleados cree que el trabajo remoto aumentaría su productividad y beneficiaría tanto a la empresa como a ellos mismos.

El Comercio (2018) revela datos significativos sobre la importancia del clima laboral para los trabajadores peruanos, el 86% de encuestados estaría dispuesto a renunciar a su trabajo actual debido a un mal clima laboral. La remuneración continúa siendo el factor más importante para aceptar un empleo (27%), seguido por el buen clima laboral (23%). El 81% considera que el ambiente laboral es muy importante para su desempeño profesional. El 70% siente que sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta. El 49% percibe que se practica la meritocracia en su organización. El 64% se siente valorado por su jefe directo.

Una investigación en 96 compañías peruanas mostró que, tras declararse la emergencia sanitaria, estas adoptaron diversas formas laborales para mantener sus actividades. Los resultados indicaron que el 98% de las organizaciones estudiadas implementaron trabajo remoto para aproximadamente el 47% de sus empleados, una proporción considerable dado que esta modalidad era poco frecuente en el país (Price Waterhouse Coopers [PwC], 2020).

La transformación hacia el trabajo remoto a nivel mundial, durante la pandemia ha mostrado patrones diferenciados según los sectores económicos. Los datos de McKinsey revelan que el sector de servicios y tecnología de la información experimentó la mayor transición, incrementando del 9% al 84% la proporción de empleados en modalidad remota. Le siguieron los servicios profesionales y empresariales (5% a 74%), las actividades financieras (5% a 70%), el sector manufacturero (2% a 61%), y finalmente educación y salud (2% a 36%). Esta reconfiguración laboral representa, según expertos del sector tecnológico, un cambio

paradigmático permanente en las dinámicas organizacionales (Lengua, 2020) asimismo indica que la pandemia por COVID-19 actuó como catalizador de una transformación que ha redefinido fundamentalmente los modelos de trabajo tradicionales, consolidando el trabajo remoto como una modalidad estructural más que coyuntural en múltiples sectores económicos.

La gestión de Recursos Humanos de la organización, objeto de estudio, no ha realizado estudios formales de clima laboral. Sus planes de acción han respondido a decisiones coyunturales, sin el respaldo de un instrumento de medición que recoja la percepción de los trabajadores. Esta carencia adquiere especial relevancia en el contexto actual, en el que los cambios en las modalidades de trabajo derivados de la pandemia han transformado las dinámicas de comunicación, liderazgo, supervisión y colaboración dentro de la organización.

En el periodo posterior a la pandemia de COVID-19, una parte significativa del personal desempeña sus funciones de manera remota, mientras que otro grupo labora de forma presencial o bajo esquemas híbridos. A continuación, se describen las modalidades de trabajo vigentes en la organización.

- **Trabajo remoto**
  - ✓ **Desde el hogar:** corresponde al personal que desempeña sus funciones desde cualquier localidad del Perú o Colombia, mediante herramientas tecnológicas proporcionadas por el área de Sistemas. Esta modalidad no contempla la fiscalización del horario ni el registro de asistencia convencional; el desempeño se evalúa a partir de los resultados obtenidos.

- **Trabajo presencial**

- ✓ **En oficina:** comprende al personal administrativo, con horario establecido de lunes a viernes, de 8:00 a. m. a 6:00 p. m., ubicado en las sedes de Chorrillos y San Juan de Lurigancho.
- ✓ **En campo:** comprende al personal operativo que labora en diversos distritos de Lima y Callao. La jornada inicia a las 6:00 a. m. y concluye de acuerdo con la finalización de las tareas asignadas, bajo un esquema de cumplimiento por logro.

- **Trabajo híbrido**

- ✓ **En dos o más espacios laborales:** corresponde al personal que realiza actividades administrativas o de supervisión y que alterna su labor entre el campo, la oficina y el hogar. Esta modalidad opera bajo un esquema de horario flexible, adaptado a las demandas operativas.

Estas diferentes realidades laborales, derivadas de las modalidades de trabajo, justifican la realización de un estudio que analice la percepción del clima laboral. Si bien esta variable ha sido ampliamente abordada en la psicología organizacional, la investigación se ha centrado en ámbitos laborales tradicionales, principalmente presenciales, lo que ha dejado un vacío en la comprensión del clima laboral en contextos donde se convive con otras modalidades como el trabajo remoto e híbrido. Ante este panorama, el presente estudio busca responder a la siguiente interrogante: ¿Existen diferencias en el clima laboral según modalidad de trabajo (remoto, presencial e híbrida) en una empresa contratista de gas natural en Lima Metropolitana, 2022?

1.2 Antecedentes

1.2.1 Antecedentes nacionales

De Azambuja et al. (2024) analizaron cómo la adopción del trabajo remoto influyó en el ambiente organizacional de 184 empleados del área administrativa de una empresa en el sector gasífero, durante el período 2020-2023. La investigación adopta un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo-correlacional con diseño no experimental de corte transversal, empleando un instrumento de medición tipo Likert que evalúa dimensiones clave como la adopción de tecnologías de información y comunicación, el estilo de liderazgo, los procesos comunicacionales, la conciliación entre la vida profesional y personal, y la administración del cambio organizacional. Hallaron una asociación positiva moderada entre la modalidad de trabajo remoto y el clima organizacional (coeficiente Rho de Spearman = 0,353; $p < 0,05$), identificando efectos particularmente significativos en la integración de tecnologías digitales y el balance entre las esferas laboral y personal. Concluyeron que el trabajo remoto puede constituir un factor favorecedor del clima laboral cuando se implementa mediante estrategias de gestión apropiadas.

Guerra (2022) analizó la relación entre el trabajo remoto y el clima laboral en 175 trabajadores administrativos del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen durante la pandemia por Sars-Cov2. Mediante un estudio cuantitativo descriptivo-correlacional de diseño no experimental transversal, aplicó un cuestionario de 34 ítems con escala Likert. Los resultados evidenciaron una correlación positiva considerable (Rho de Spearman = 0.591; $p < 0.05$), identificando como factores clave para el éxito de esta modalidad: el liderazgo efectivo, la comunicación eficiente y los recursos tecnológicos adecuados. Concluyó que el trabajo remoto impacta favorablemente en el clima laboral al facilitar el equilibrio entre la vida profesional y personal de los colaboradores.

Yllisca y Cook (2022) investigaron el efecto del teletrabajo sobre el clima laboral en el área administrativa de empresas del sector inmobiliario de Lima Metropolitana, contexto en el cual muchas organizaciones adoptaron esta modalidad a raíz de la pandemia del Covid-19. El estudio empleó una metodología cuantitativa con diseño correlacional-causal, no experimental y transversal. La muestra estuvo conformada por 385 colaboradores de empresas inmobiliarias ubicadas en Lima Metropolitana. Como técnica de recolección utilizaron la encuesta a través del cuestionario. Los hallazgos revelaron que el teletrabajo ejerce una influencia considerable y positiva sobre el clima laboral. En cuanto a las dimensiones analizadas, identificaron que el trabajo ágil, el trabajo flexible y el liderazgo virtual presentaron relaciones positivas con el clima laboral. Concluyeron que una gestión adecuada del teletrabajo favorece la existencia y el mantenimiento de un clima laboral favorable en las organizaciones del sector inmobiliario.

Gómez y Mantilla (2021) analizaron la asociación entre teletrabajo y compromiso organizacional en empleados de la Gerencia de EsSalud, La Libertad, mediante un estudio descriptivo correlacional cuantitativo no experimental, con una población de 174 servidores y una muestra de 51 participantes. Para la recolección de datos emplearon la encuesta como técnica y un cuestionario validado por experto como instrumento. Los resultados evidenciaron una correlación positiva moderada entre el compromiso organizacional y las dimensiones jornada laboral (r=.022), desarrollo profesional y capacitación (r=.001) y comunicación interna (r=.001), mientras que seguridad de la información (r=.695) y seguridad y salud en el trabajo (r=.103) no mostraron relación significativa, concluyendo que mejores condiciones de trabajo remoto se asocian con mayor compromiso organizacional.

Chilingano (2021) evaluó cómo perciben el ambiente laboral los empleados de una entidad privada de servicios en Lima, mediante un estudio no experimental, transversal, descriptivo-

comparativo. Participaron 242 trabajadores administrativos y operativos de ambos géneros (138 civiles y 104 militares) con edades entre 18 y 65 años. Utilizó la Escala de Clima Laboral de Palma (2004). Sus hallazgos mostraron que el 41,32% de participantes percibió un ambiente laboral favorable, el 30,99% un nivel medio y solo el 3,31% un nivel muy desfavorable. Encontró diferencias significativas del ambiente laboral ($p<0,01$) según género, categoría de personal, sede y jerarquía, pero no se encontraron diferencias significativas respecto a la edad ($p>0,05$).

1.2.2 Antecedentes internacionales

Jiménez et al. (2025) analizaron la percepción del teletrabajo y conciliación trabajo-familia en instituciones públicas chilenas mediante diseño cuantitativo descriptivo transversal. Aplicaron la Escala de Percepción de Teletrabajo ($\alpha=0.96$, 35 ítems) y el Cuestionario de Conflicto Trabajo-Familia ($\alpha=0.87$, 18 ítems) a 1,335 funcionarios públicos de la Región del Maule (85% mujeres, 15% hombres). Los resultados evidenciaron percepción general positiva con valoraciones de apoyo organizacional ($M=4.08$), satisfacción con teletrabajo ($M=3.74$) y conciliación trabajo-familia ($M=3.68$). Las mujeres presentaron valoraciones superiores en apoyo organizacional ($M=4.19$ vs $M=3.49$; $p<0.01$) y satisfacción ($M=3.85$ vs $M=3.17$; $p<0.01$), mientras los hombres reportaron mayores conflictos trabajo-familia ($M=2.76$ vs $M=2.34$; $p<0.01$). El 82% utilizaba recursos propios para teletrabajar y los trabajadores de planta mostraron menor satisfacción ($M=3.33$) que contratados ($M=3.87$; $p<0.01$). Concluyeron que el teletrabajo resulta beneficioso cuando existen autonomía y políticas organizacionales adecuadas, siendo el género y tipo de contrato factores determinantes.

Alemañ (2021) realizó un estudio con el propósito de comparar el clima laboral entre el teletrabajo y la modalidad presencial, empleando una metodología mixta con diseño descriptivo transversal mediante encuesta aplicada a 550 trabajadores administrativos de una universidad

pública española. Los resultados indicaron que, aunque el clima laboral fue valorado positivamente en ambas modalidades, la presencialidad obtuvo una percepción ligeramente más favorable. Como principales ventajas del teletrabajo se identificaron el ahorro de tiempo y la flexibilidad horaria, mientras que el aislamiento social y la falta de recursos tecnológicos constituyeron sus mayores limitaciones, siendo las mujeres quienes reportaron mayores dificultades para relacionarse con sus compañeros en esta modalidad. Concluye que un modelo híbrido que integre las fortalezas de ambas formas de trabajo representaría la alternativa más adecuada para las organizaciones.

Álvarez y Jiménez (2021) investigaron el impacto del teletrabajo sobre la cultura y clima organizacional en empresas del Valle del Cauca, Colombia, durante el contexto pandémico por COVID-19. Con diseño metodológico descriptivo de enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), el instrumento de recolección de datos fue por encuesta digital mediante Google Forms con preguntas abiertas semiestructuradas dirigida a 109 trabajadores. Los resultados evidenciaron que el teletrabajo permitió que aproximadamente el 54% de los empleados del sector público desempeñaran sus funciones desde el hogar. Respecto a la percepción del clima laboral organizacional, el 75% de los participantes, consideraron tener un buen clima laboral. El 60% está a gusto con la modalidad de teletrabajo, destacando cambios positivos en sus rutinas. Valorando aspectos como la conciliación familiar, la posibilidad de consumir alimentos preparados en casa y el disfrute de mayor tiempo libre. Además, más del 50% de los participantes expresaron su preferencia por el teletrabajo o la modalidad alternada (híbrida). Concluyendo que el teletrabajo, influencia considerablemente en la cultura y el clima organizacional, positivamente.

Rojas et al. (2020) examinaron los elementos del ambiente laboral prevalentes en 238 empleados de instituciones sanitarias privadas del Departamento de Córdoba, Colombia, empleando STATS®, categoría Sample Size Determination, mediante un enfoque cuantitativo-

descriptivo. Los hallazgos revelaron percepciones positivas sobre los componentes del clima organizacional: organización de tareas (3,79), responsabilidad (4,38), recompensas y reconocimiento (4,19), relaciones interpersonales y resolución de conflictos (4,03), sentido de pertenencia (3,76) y liderazgo (4,32). Estos resultados configuran un ambiente laboral favorable, donde existen objetivos definidos y claridad sobre las funciones individuales dentro de la estructura institucional. Asimismo, esta consistencia normativa, de roles y actividades, percibida como adaptable y no coercitiva, no limita el desempeño de empleados ni directivos, fortaleciendo así a la organización mediante estas características identificadas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar si existen diferencias en el clima laboral según modalidad de trabajo (remoto, presencial e híbrida) en una empresa contratista de gas natural en Lima Metropolitana, 2022.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Describir los niveles del clima laboral en una empresa contratista de gas natural en Lima Metropolitana, 2022.
- ✓ Comparar el clima laboral según tiempo de permanencia de los trabajadores en una empresa contratista de gas natural en Lima Metropolitana, 2022.
- ✓ Comparar en el clima laboral según sexo de los trabajadores en una empresa contratista de gas natural en Lima Metropolitana, 2022.
- ✓ Comparar el clima laboral y sus dimensiones del personal administrativos en una empresa contratista de gas natural, según modalidades de trabajo: remoto, presencial e híbrida, en Lima Metropolitana, 2022.

1.4 Justificación

El clima laboral es un proceso que conlleva a ser estudiado, puesto que trasciende en el comportamiento de los trabajadores dentro de las organizaciones y el tiempo, la coyuntura global, los cambios ambientales hacen aún más necesario entender su gestión; por consiguiente, este estudio aportará en los siguientes aspectos:

El clima laboral ha sido estudiado desde diversas perspectivas teóricas que lo han abordado tanto como variable dependiente como independiente, reconociendo su papel central en el comportamiento organizacional y el desempeño de los colaboradores. No obstante, la consolidación de nuevas modalidades de trabajo —remoto, presencial e híbrido— ha transformado profundamente los entornos laborales, generando interrogantes que las teorías clásicas aún no han logrado resolver de manera integral. En este sentido, la presente investigación representa un aporte teórico relevante, dado que analiza el clima laboral de forma comparativa según la modalidad de trabajo en una empresa contratista del sector de gas natural en Lima Metropolitana, un contexto organizacional escasamente explorado en la literatura especializada. De este modo, los hallazgos obtenidos no solo permitirán identificar las fortalezas y oportunidades de mejora según cada modalidad, sino que también contribuirán a ampliar y enriquecer el conocimiento científico sobre la gestión organizacional en escenarios híbridos y post-pandémicos, aportando una comprensión más precisa y contextualizada de cómo las condiciones de trabajo moldean la percepción del clima laboral en organizaciones del sector energético peruano.

Desde el punto de vista práctico, representa un aporte significativo para la empresa contratista de gas natural evaluada, dado que los resultados obtenidos constituyen una base concreta y objetiva para la toma de decisiones en materia de gestión del talento humano. Al identificar que un sector de los colaboradores percibe el clima laboral en niveles medio y

desfavorable, y al evidenciar diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones de involucramiento laboral y supervisión según la modalidad de trabajo, siendo los trabajadores remotos quienes reportan percepciones más favorables frente a los trabajadores presenciales de oficina, así como diferencias según sexo y tiempo de trabajo, la investigación proporciona información precisa y diferenciada que permite a los empleadores y responsables de gestión humana diseñar programas de prevención, promoción e intervención orientados a revertir los aspectos desfavorables, fortalecer el bienestar de los colaboradores y optimizar las condiciones de trabajo en cada modalidad. De este modo, los hallazgos se convierten en una herramienta estratégica para establecer planes correctivos que promuevan un entorno laboral saludable, el desempeño productivo y la sostenibilidad organizacional de la empresa en el contexto particular de Lima Metropolitana.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación aporta un instrumento de medición del clima laboral sometido a un proceso de validación y revisión bibliográfica, lo que garantiza su validez, confiabilidad y pertinencia para el contexto específico de una empresa contratista de gas natural en Lima Metropolitana. El respaldo teórico permite entender las percepciones de los trabajadores según cada modalidad de trabajo, convirtiéndolo en un recurso metodológico replicable y adaptable para futuras investigaciones que aborden el clima laboral en contextos organizacionales similares dentro del ámbito peruano.

Desde el punto de vista social, la presente investigación contribuye al identificar y analizar factores clave del clima laboral (realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales), permitiendo a la organización comprender de manera más profunda las necesidades y percepciones de sus trabajadores en cada contexto de trabajo. Los hallazgos benefician directamente a los trabajadores al ofrecer información concreta que puede

traducirse en mejoras en su bienestar, reducción del estrés laboral, disminución del ausentismo y fortalecimiento de su desarrollo profesional, con especial atención en aquellos grupos que reportaron percepciones menos favorables, como los trabajadores presenciales de oficina en las dimensiones de involucramiento laboral y supervisión. A su vez, el impacto trasciende el ámbito organizacional, repercutiendo positivamente en las familias de los trabajadores y en la comunidad en general, al contribuir a la generación de empleos más estables, condiciones laborales más justas y oportunidades reales de crecimiento personal y profesional dentro del sector energético peruano.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

Hi: Existen diferencias estadísticamente significativas del clima laboral según modalidad de trabajo remoto, presencial e híbrida en una empresa contratista de gas natural en Lima Metropolitana, 2022.

1.5.2 Hipótesis especifico

H_2: Existen diferencias estadísticamente significativas en el clima laboral según el tiempo de permanencia de los trabajadores en una empresa contratista de gas natural en Lima Metropolitana, 2022.

H_3: Existen diferencias estadísticamente significativas en el clima laboral según el sexo de los trabajadores en una empresa contratista de gas natural en Lima Metropolitana, 2022.

H_4: Existen diferencias estadísticamente significativas en el clima laboral y dimensiones del personal administrativo según modalidad de trabajo (remoto, presencial e híbrida) en una empresa contratista de gas natural en Lima Metropolitana, 2022.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación

2.1.1 Clima laboral

El clima laboral —denominado también clima organizacional— puede conceptualizarse como el conjunto de prácticas, dinámicas y circunstancias presentes en una organización, vinculadas directamente con el bienestar de los empleados en su espacio profesional (Universidad Internacional de la Rioja [UNIR], 2021).

El clima organizacional se forma a través de la interacción de tres componentes fundamentales: la motivación laboral, que impulsa el compromiso y energía de los empleados; la satisfacción en el trabajo, que refleja el bienestar y realización personal-profesional; y las relaciones interpersonales, que constituyen la red de vínculos humanos en la organización. Estos elementos son interdependientes y se influyen mutuamente, creando un sistema donde los cambios en cualquiera de ellos afectan inevitablemente a los demás, configurando la experiencia integral del ambiente laboral (Rivera-Porras et al., 2018).

El clima laboral es la sensación general que produce una organización a través de su espacio físico y sus relaciones humanas, y que define cómo se siente estar dentro de ella o interactuar con ella (Hellriegel y Slocum, 2009).

El clima organizacional es un constructo complejo y multidimensional cuyos antecedentes se remontan a las contribuciones de Lewin, Lippitt, White, Fleishman y Argyris entre 1939 y 1958, quienes sentaron sus bases conceptuales a través de nociones como, *clima social* y *atmósfera de grupo*. Este constructo alude a las representaciones cognitivas que los individuos elaboran sobre su realidad colectiva y, cuando estas son compartidas entre los miembros de un grupo, permiten

identificar climas organizacionales (Toro-Álvarez, 2009).

Palma (2004) conceptualiza el clima laboral como la percepción de elementos relacionados con el entorno laboral, constituyéndose en un componente diagnóstico que guía intervenciones preventivas y correctivas requeridas para mejorar y consolidar el desempeño de los procesos y resultados institucionales.

El clima organizacional se ha consolidado como la herramienta esencial para promover cambios organizacionales dirigidos a alcanzar mayor eficiencia institucional, aspecto fundamental en el mundo contemporáneo caracterizado por la intensa competencia nacional e internacional. En este contexto de transformaciones constantes, resulta cada vez más necesario comprender los elementos que influyen en el rendimiento laboral individual, puesto que el clima organizacional determina la manera en que cada individuo percibe su trabajo, afectando directamente su rendimiento, productividad y satisfacción laboral (Segredo y Reyes, 2004).

El clima organizacional se conceptualiza como las interpretaciones colectivas que tienen los trabajadores sobre las metodologías, procesos y conductas que reciben reconocimiento y respaldo dentro de un contexto laboral específico (Schneider et al., 1998).

El clima organizacional hace referencia al ambiente humano y psicológico que caracteriza a una institución, y surge de la interacción entre las variables estructurales y los procesos organizacionales con las características propias de cada individuo, dando lugar a percepciones subjetivas. El análisis de dichas percepciones permite examinar la relación entre los atributos organizacionales y el desempeño del personal. En este proceso, el individuo actúa como un filtro que procesa información proveniente tanto de los eventos y características de su entorno organizacional como de sus propios rasgos personales (Brunet, 1987).

Hellriegel y Slocum (1974) definieron el clima organizacional como un conjunto de

atributos que pueden ser percibidos sobre una organización particular o sus subsistemas, y que pueden inducirse de la manera en que la organización o sus subsistemas tratan con sus miembros y el entorno; el clima depende de factores contingentes como: estructura organizacional, tamaño de la organización, tecnología utilizada y estilo de liderazgo.

2.1.1.1 Fundamentos teóricos de clima organizacional. Para comprender los fundamentos teóricos que sustentan los estudios sobre clima organizacional, resulta indispensable examinar diversas teorías administrativas que, a pesar de haberse desarrollado durante el siglo XX, continúan siendo relevantes y aplicables para el análisis de este fenómeno en la actualidad. Entre estas corrientes teóricas destacan la teoría científica de la administración, la teoría clásica administrativa, la teoría de las relaciones humanas, la teoría bifactorial de Herzberg (1959), la propuesta de Likert (1961) sobre clima organizacional, y los planteamientos del desarrollo organizacional. Estas perspectivas teóricas proporcionan marcos conceptuales fundamentales que permiten abordar de manera integral el estudio del ambiente laboral y sus múltiples dimensiones dentro de las organizaciones modernas (Iglesias-Armenteros A, 2019).

A. La teoría de la administración científica. Surge en 1911 con Taylor, buscando incrementar el rendimiento empresarial en Estados Unidos. Sustentó su propuesta en cuatro principios: segmentación de tareas (planeación), reclutamiento de personal (selección), formación o especialización (control), y colaboración cercana y cordial entre trabajadores y directivos (cooperación).

B. La teoría clásica de la administración. Desarrollado en territorio francés durante 1916 por Fayol plantea a las entidades corporativas desde una óptica estructural y examina las funciones laborales buscando incrementar tanto el rendimiento como la productividad operacional. Este enfoque destaca particularmente los componentes estructurales organizacionales. Sus pilares fundamentales se centran en la configuración formal institucional y en los fundamentos rectores de la gestión administrativa, que se detallan seguidamente:

- ✓ División del trabajo: diferenciación de funciones y recursos humanos orientada a potenciar el desempeño organizacional.
- ✓ Autoridad y responsabilidad: facultad para impartir directrices y expectativa legítima de acatamiento.
- ✓ Disciplina: cumplimiento, compromiso, dinamismo, conducta apropiada y acatamiento de las regulaciones institucionales.
- ✓ Unidad de mando: recepción de instrucciones provenientes de un único superior directo.
- ✓ Unidad de dirección: designación de un responsable y estrategia específica para cada conjunto de actividades que comparten metas comunes.
- ✓ Subordinación de los intereses individuales a los generales: priorización de los objetivos institucionales sobre los intereses particulares del personal.
- ✓ Remuneración del personal: necesidad de establecer una retribución equitativa y garantizada

que satisfaga tanto al trabajador como a la entidad.

- ✓ Centralización: agrupación del poder de decisión en los niveles superiores de la estructura organizativa.
- ✓ Cadena escalar: secuencia de autoridad que se extiende desde la cúpula directiva hasta los niveles operativos básicos.
- ✓ Orden: ubicación específica para cada elemento y cada componente en su posición correspondiente.
- ✓ Equidad: trato cortés y justo como medio para conseguir la fidelidad del equipo humano.
- ✓ Estabilidad del personal: reducción del cambio de personal, fenómeno que genera consecuencias adversas en la eficacia institucional.
- ✓ Iniciativa: habilidad para concebir una estrategia y proyectar su realización exitosa.
- ✓ Espíritu de equipo: armonía y unión entre los miembros como base para construir capacidades organizacionales sólidas.

C. La teoría de las relaciones humanas. Fue propuesta por Munsterberg y Mayo (1924 y 1927) en territorio estadounidense. Este modelo prioriza los vínculos entre individuos por sus ejes centrales se fundamentan en las estructuras no formales organizacionales, el estímulo laboral, los procesos comunicativos, la conducción de equipos y las interacciones grupales.

D. La teoría del clima organizacional. Propuesto por Likert (1948) examina esta temática desde la perspectiva de los empleados y líderes organizacionales; dicha propuesta teórica sostiene que la conducta del personal subordinado es determinada parcialmente por las prácticas gerenciales y las circunstancias institucionales que experimentan, así como por sus conocimientos previos, interpretaciones individuales, expectativas profesionales, competencias y principios personales.

Asimismo, es importante mencionar a una de las teorías que tuvo alcance para explicar el comportamiento de las personas en situaciones con su trabajo (Gutiérrez, 2015).

E. La Teoría bifactorial (Dos Factores). Propuesto por Herzberg (1959), también denominado teoría motivacional-higiénica, establece la existencia de dos categorías fundamentales que requieren atención: Los elementos higiénicos corresponden a las condiciones contextuales, cuya existencia no genera impulso motivacional, aunque su carencia sí ocasiona insatisfacción laboral; mientras que los componentes motivacionales se vinculan directamente con las actividades laborales mismas, cuya ausencia no desencadena insatisfacción, pero cuya presencia puede conducir hacia un nivel óptimo donde el individuo se encuentra realizado, pleno y estimulado para ejecutar sus funciones (Chiavenato, 2009).

F. La teoría del desarrollo organizacional (DO). Formulado en territorio estadounidense por Beckhard, Likert y Lewin (1962), quienes, de manera conjunta y basándose en las investigaciones de un colectivo de académicos, priorizaron el crecimiento sistemático de las entidades institucionales y presentaron un marco conceptual integral acerca de la interacción entre el individuo, la estructura corporativa y el contexto circundante.

Con la evolución de las teorías administrativas, el clima organizacional adquirió relevancia como uno de los elementos clave que influyen en el desempeño efectivo de las empresas, priorizando las interacciones humanas y centrándose en los individuos y sus perspectivas (Iglesias-Armenteros, 2019).

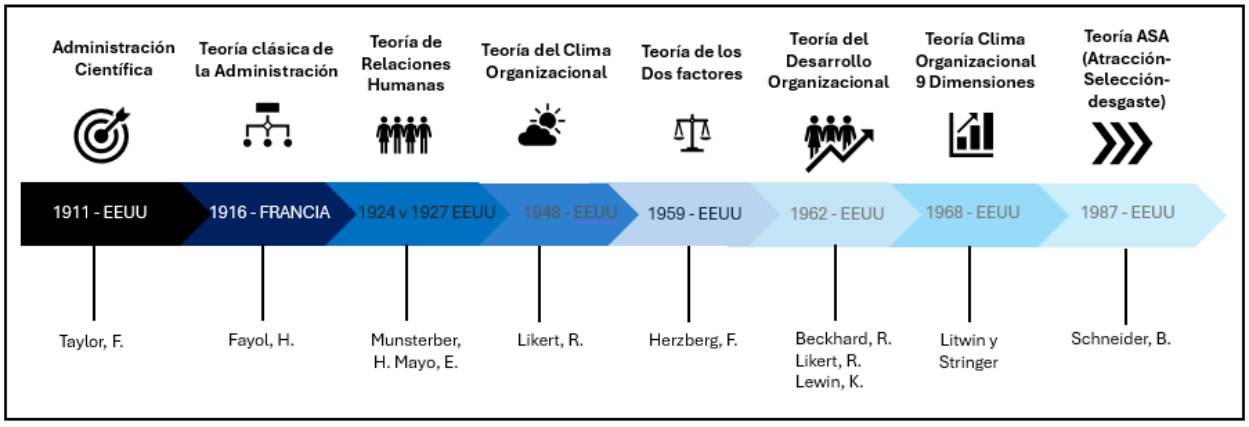
G. La teoría clima organizacional. Propuesto por Litwin y Stringer (1968) establece como foco de análisis las interpretaciones colectivas del personal que inciden en su conducta y estímulo profesional; esta propuesta plantea la existencia de nueve variables que facilitan la exploración del tipo de atmósfera presente en una entidad específica, las cuales se relacionan con los componentes

organizacionales: configuración estructural, autonomía laboral, reconocimiento, retos profesionales, vínculos interpersonales, colaboración, parámetros de desempeño, tensiones y sentido de pertenencia (Díaz et al., 2020).

H. La teoría ASA (Atracción_selección_desgaste). Este enfoque interaccionista del clima organizacional, formulado por Schneider (1987), plantea que el clima organizacional se origina en los atributos personales de los integrantes de la organización y en su interacción mutua, más que en la estructura formal (Bustamante et al., 2018) el modelo describe un ciclo de tres fases: las personas se sienten atraídas hacia organizaciones afines a su personalidad (atracción); la organización filtra a quienes mejor se ajustan mediante sus procesos de reclutamiento (selección); y quienes no logran adaptarse tienden a retirarse con el tiempo (desgaste). Este proceso genera progresivamente una mayor homogeneidad psicológica entre los miembros, configurando así la estructura, dinámica y clima de la organización.

Figura 1

Teorías que sustentan el clima organizacional



2.1.1.2 Dimensiones del Clima Laboral. Palma (2004) hace referencia a cinco componentes, los cuales serán abordados en el presente estudio:

A. Realización personal. Valoración del empleado respecto a las oportunidades que entorno profesional proporciona para su crecimiento individual y laboral vinculado a sus funciones y con proyección futura. Ejemplos de reactivos en esta dimensión son:

- ✓ Existen oportunidades de progresar en la institución.
- ✓ Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.

B. Involucramiento laboral. Identificación con los principios institucionales y dedicación hacia el logro y progreso de la entidad. Ejemplos de reactivos en esta dimensión son:

- ✓ Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.
- ✓ Los trabajadores están comprometidos con la organización.

C. Supervisión. Valoraciones sobre la efectividad y relevancia de los superiores en el proceso de supervisión durante las actividades profesionales, en cuanto a la relación de respaldo y guía para las funciones que integran su labor cotidiana. Ejemplos de reactivos en esta dimensión son:

- ✓ El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan
- ✓ La encuesta que se hace del trabajo ayuda a mejorar.

D. Comunicación. Apreciación del nivel de fluidez, rapidez, transparencia, congruencia y exactitud de los datos relacionados con el funcionamiento interno institucional, así como con el servicio a usuarios y/o consumidores. Ejemplos de reactivos en esta dimensión son:

- ✓ Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.
- ✓ La institución fomenta y promueve la comunicación interna.

E. Condiciones laborales. Reconocimiento de que la entidad suministra los recursos materiales, financieros y/o psicosociales indispensables para la ejecución de las responsabilidades asignadas. Ejemplos de reactivos en esta dimensión son:

- ✓ La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.
- ✓ Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.

En la tabla 1 se condensan las variables y componentes que distintos investigadores reconocen como elementos integrantes del ambiente organizacional; se evidencia que las quince contribuciones teóricas comprenden desde dos hasta once factores, acumulando un total de 105 variables o dimensiones que, en su conjunto, configuran las múltiples perspectivas conceptuales que dichos académicos plantean (Bustamante y Lapo, 2016).

Tabla 1

Dimensiones del clima organizacional

Gavin, 1975	Campbell et al, 1970	Jones y James, 1979
Estructura organizacional Obstáculo Recompensa Espíritu de trabajo Confianza y consideración de Parte de los administradores Riesgos y desafíos	1.Autonomía individual 2.Estructura 3.Orientación de la recompensa 4.Consideración 5. Calidez 6. Apoyo	Categoría: Características de trabajo y rol Categoría: Característica de liderazgo Categoría: Característica de grupo de trabajo Categoría: Característica de la organización
Pritchard y Karasick, 1973	Newman, 1977	Steers, 1977

Autonomía Conflicto contra cooperación Relaciones sociales Estructura organizacional Recompensa Relación entre rendimiento y remuneración Niveles de ambición de la empresa Estatus Flexibilidad e innovación Centralización Apoyo	Estilo de supervisión Característica de la tarea Relación desempeño recompensa Motivación laboral Equipo y distribución de personas y materiales Entrenamiento Políticas sobre toma de decisiones Espacio de trabajo Presión para producir Responsabilidad e importancia del trabajo	1.Estructura organizacional 2.Refuerzo 3.Centralización del poder 4.Posibilidad de cumplimiento 5.Formación y desarrollo 6. Seguridad contra riesgo 7. Apertura contra rigidez 8. Estatus y moral 9.Reconocimiento y retroalimentación 10.Competencia 11.Flexibilidad organizacional
Likert, 1976	Payne et al. 1971	Lawler et al. 1974
1.Métodos de mando 2.Naturaleza de las fuerzas de motivación 3.Naturaleza de los procesos de comunicación 4.Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción 5. Toma de decisiones 6. Fijación de los objetivos y de las directrices 7. Proceso de control 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento	Tipo de organización Control	1. Competencia, eficacia 2. Responsabilidad 3. Nivel práctico concreto 4. Riesgo 5. Impulsividad
Litwin y Stringer, 1968	Schneider y Bartlett, 1968	Meyer, 1968
1. Estructura 2.Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Calidez 6. Apoyo 7. Normas 8. Conflicto 9. Identidad	1.Apoyo proveniente de la dirección 2.Interés por los nuevos empleados 3.Conflicto 4.Independencia de los agentes 5.Satisfacción 6.Estructura organizacional	1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas 4.Recompensa 5. Claridad organizacional 6. Espíritu de trabajo
Halpin y Crofts, 1963	Forehand y Gilmer, 1964	Friedlander y Margulies, 1969

Cohesión entre el cuerpo docente Grado de compromiso del cuerpo docente Moral de grupo Apertura de espíritu Consideración Nivel afectivo de las relaciones con la dirección Importancia de la producción	1.Tamaño de la organización 2.Estructura organizacional 3.Complejidad sistemática de la organización 4. Estilo de liderazgo 5. Orientación de fines	Empeño Obstáculos o trabas Intimidad Espíritu de trabajo Actitud Acento puesto sobre la producción Confianza Consideración

Nota. Adaptado por Bustamante y Lapo (2016) de Creation of a Questionnaire of Organizational Climate for Hospitals of High Complexity, Chile, por M. Bustamante, M. Lapo, M. y M. Grandón, 2016, Revista Gerencia y Políticas de Salud, 15, p. 129,130.

2.1.1.3 Tipos de clima organizacional y los canales de comunicación. Schulte et al. (2009) explican los climas de orientación estratégica, relacionados con las valoraciones de las prácticas y directrices enfocadas hacia los propósitos corporativos, así como los climas de soporte, referidos a las apreciaciones sobre las interacciones interpersonales del equipo y su bienestar laboral.

García-Rubiano et al. (2020) aluden a diversos ambientes organizacionales que se manifiestan simultáneamente en la relación entre el personal y la organización, operando de manera interconectada para conformar un esquema ordenado más comprehensivo y elaborado.

Se muestra en la tabla 2 una explicación resumida de las categorías climáticas que proponen y las particularidades de los canales de comunicación organizacional.

Tabla 2

Tipos de clima organizacional y los canales de comunicación

Tipo de clima organizacional	Descripción	Canales de comunicación
Clima de tipo autoritario: autoritarismo explotador	Es un clima en el cual los líderes de la organización no confían en sus empleados. Las decisiones son tomadas por los directivos y no se consideran los aportes de los empleados. La atmosfera percibida es de miedo.	Existe poca comunicación, sin embargo, se caracteriza por primar la comunicación vertical descendente. La comunicación de la dirección se caracteriza por directrices e instrucciones específicas.
Clima de tipo autoritario: autoritarismo paternalista	Los líderes de la organización tienen una confianza complaciente con los trabajadores. La mayoría de las decisiones son tomadas por los directivos, sin embargo, algunas de ellas las pueden tomar otras dependencias. Se motiva a los trabajadores con recompensas y algunas veces con castigos.	Hay poca comunicación, sin embargo, se caracteriza por ser vertical ascendente y descendente. Las interacciones entre superiores y subordinados son condescendientes por parte de los directivos y de reserva por los trabajadores.
Clima de tipo participativo: consultivo	Los directivos de la organización tienen la confianza de sus trabajadores. La mayoría de las decisiones son tomadas por los directivos, pero los subalternos pueden tomar algunas	Existe comunicación, y esta se caracteriza por ser de tipo descendente, sin embargo, también se da con frecuencia la

	decisiones específicas. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores. Se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.	comunicación ascendente y horizontal.
Clima de tipo participativo: participación en grupo	Los directivos confían en sus empelados. La toma de decisiones se realiza en todos los niveles de manera organizada e integrada. Tanto los directivos como los empleados forman un equipo para cumplir con las metas y objetivos de la organización, los cuales están articulados con la planeación estratégica.	Existe comunicación, y en este caso se da con la misma frecuencia la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Nota. García-Rubiano et al. (2020)

2.1.1.4 Características del clima organizacional. El clima organizacional puede comprenderse como el conjunto de características propias que definen a una organización, de manera análoga a como los rasgos individuales configuran la personalidad de una persona. Dicho clima influye directamente en el comportamiento y desempeño de los colaboradores, y al igual que el clima atmosférico, posee una naturaleza multidimensional (Brunet, 1987). Respecto a los

atributos del clima organizacional, se destacan los siguientes aspectos:

- ✓ El clima constituye un constructo integral y global, comparable a la personalidad humana.
- ✓ Representa una composición específica de factores contextuales.
- ✓ Sus componentes fundamentales pueden modificarse sin que necesariamente el clima pierda su naturaleza esencial.
- ✓ Posee un carácter de persistencia temporal, aunque con menor estabilidad que la cultura organizacional, permitiendo así su transformación mediante acciones dirigidas.
- ✓ Se configura principalmente a partir de los rasgos, comportamientos, habilidades y expectativas del personal, así como de las realidades socioculturales presentes en la institución.
- ✓ Desde una perspectiva fenomenológica, se distingue de las actividades laborales, evidenciándose ambientes diversos entre personas que ejecutan funciones idénticas.
- ✓ Se fundamenta en los atributos de la realidad objetiva según la interpreta quien la observa o experimenta (esta interpretación no siempre opera a nivel consciente).
- ✓ Puede resultar complejo expresarlo verbalmente, si bien sus efectos son fácilmente identificables.
- ✓ Genera repercusiones en las conductas laborales.
- ✓ Constituye un factor determinante directo del comportamiento al influir sobre las actitudes y expectativas, que a su vez son determinantes inmediatos de la conducta (Taguiri, 1968, en Brunet, 1987).

2.1.1.5 Importancia y efectos del clima organizacional (CO). El clima organizacional constituye un factor determinante en el funcionamiento y sostenibilidad de las organizaciones, dado que su influencia se extiende tanto al bienestar y desempeño de los trabajadores como a los resultados globales de la empresa. Comprender su importancia implica reconocer que un entorno laboral favorable no solo impacta en la motivación y satisfacción del personal, sino que también condiciona aspectos estratégicos como la retención del talento, la productividad, la innovación y la imagen corporativa. En este sentido, diversos autores han destacado los efectos concretos que el clima organizacional genera sobre las personas y las instituciones, evidenciando que su gestión adecuada representa una ventaja competitiva significativa para las organizaciones en cualquier sector.

Schneider (1990) manifiesta que un clima organizacional (CO) favorable se distingue por la percepción positiva que tienen los colaboradores respecto a diversos aspectos del entorno de trabajo, tales como el respaldo brindado por superiores y colegas, la calidad de las relaciones interpersonales, la transparencia en las funciones asignadas, la disponibilidad de medios y recursos necesarios para desempeñar sus labores, así como la consistencia y estabilidad organizacional. Las empresas que cultivan estos ambientes favorables demuestran mayor flexibilidad ante los cambios.

Toro (2009) señala que estudios empíricos han demostrado que el ambiente organizacional incide sobre el bienestar profesional y el estímulo laboral. El primero disminuye las intenciones de abandono del empleo, el absentismo y la deserción del personal; en contraste, el malestar laboral aumenta los incidentes ocupacionales, las ausencias por motivos de salud y puede originar comportamientos contraproducentes, es decir, actuaciones perjudiciales para la entidad.

El buen CO promueve en los colaboradores una percepción ventajosa de la institución. Esta valoración positiva influye en la lealtad del equipo humano, el prestigio corporativo, las opiniones

expresadas por consumidores y trabajadores, así como en la captación de talento valioso para la entidad. El ambiente organizacional también impulsa el progreso profesional de los individuos en su contexto laboral. Su evolución se ve considerablemente condicionada por las interpretaciones colectivas respecto a las distintas dimensiones del entorno de trabajo. La trayectoria profesional, el interés por el conocimiento institucional y la implementación o ajuste de conductas dependen parcialmente de la calidad del ambiente organizacional. Esto indica que los individuos en organizaciones con ambientes laborales favorables identifican mayores oportunidades de avance y crecimiento interno, lo cual los estimula, entre diversos aspectos, a realizar esfuerzos por garantizar su permanencia. Resulta común que en empresas con ambientes organizacionales positivos emerjan propuestas innovadoras que les facilitan superar momentos críticos y resolver dificultades económicas (Toro et al., 2013).

Las organizaciones con mejores climas laborales obtienen resultados exitosos de manera más consistente. Sus trabajadores experimentan mayor satisfacción profesional, alcanzan sus metas con facilidad y cumplen las expectativas relacionadas con su desempeño laboral (Pérsico y Castro, 2022).

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

Se trata de una investigación de enfoque cuantitativo, ya que se basa en la medición numérica y el análisis estadístico para describir realidades. De alcance descriptiva porque busca explicar características y rangos de los fenómenos analizados, comparativo ya que permiten hacer un análisis de diferencias significativas entre grupos. De diseño no experimental porque no se realiza manipulación deliberada de variables y solamente se observan los fenómenos en su ambiente natural, para después analizarlos; de corte transversal puesto que se ejecutó en un solo momento. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

3.2 Ámbito temporal y espacial

La aplicación del instrumento se realizó en la empresa contratista de gas natural, que viene operando en el Perú hace 16 años, en diferentes distritos de Lima, durante los meses de octubre y noviembre del año 2022

3.3 Variables

Clima laboral

Definición conceptual: El clima laboral se concibe como la apreciación de elementos relacionados con el contexto profesional, constituyendo un componente diagnóstico que guía las medidas preventivas y de mejora requeridas para potenciar y/o consolidar la operatividad de los procedimientos y logros institucionales (Palma, 2004).

Definición operacional: La variable clima laboral será medida a través la Escala de Clima laboral de Sonia Palma Carrillo CL-SPC, compuesta por 5 dimensiones: Realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

En la tabla 3, se presenta la operacionalización de la variable clima laboral.

Tabla 3

Operacionalización de la variable clima laboral

Dimensiones	Ítem por Dimensión	Escala de Medición	Escala de Medida
Realización personal	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46	Likert (Ninguno o Nunca = 1 Poco = 2 Regular o Algo = 3 Mucho = 4 Todo o Siempre = 5)	Ordinal
Involucramiento laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47		
Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48		
Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49		
Condiciones laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50		

3.4 Población y muestra

La población estuvo constituida por 1343 trabajadores, de una empresa contratista de cálida que opera en el Perú, en Lima metropolitana y callao.

El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia, pues permitió seleccionar los casos accesibles que acepten ser incluidos (Otzen y Manterola, 2017).

El tamaño de la muestra se determinó mediante la fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95%, un error de 5%.

De esta manera, el tamaño mínimo de la muestra requerido quedó constituida por 299 sin embargo en el proceso de la recolección de datos se aplicó a 335 trabajadores que participaron voluntariamente.

En la tabla 4 se presentan las características de la muestra. Se observa que la mayoría de evaluados son varones, siendo el 81.8%. Además, en cuanto a la modalidad de trabajo el mayor porcentaje son quienes trabajan de manera presencial en campo, representando el 69.6%, mientras que la menor proporción realizan trabajo remoto con un 7.5%. Finalmente, respecto al tiempo de trabajo la mayoría, el 46.6%, tiene 3 a más años laborando, en tanto que el menor porcentaje, el 24.2%, ha trabajado de 3 meses a un año.

Tabla 4

Características de la muestra

		Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Mujer	61	18.2
	Hombre	274	81.8
Modalidad de trabajo	Presencial oficina	51	15,2
	Presencial campo	233	69,6
	Híbrido	26	7,8
	Remoto	25	7,5
Tiempo de trabajo	de 3 meses a 1 año	81	24,2
	de 1 a 3 años	98	29,3
	de 3 años a más	156	46,6

	Total	335	100.0

Criterios de inclusión:

Trabajadores que están considerados en la planilla de la empresa.

Trabajadores que tengan 3 meses a más en antigüedad laboral.

Trabajadores que deseen participar por voluntad propia de la encuesta.

Criterios de exclusión:

Trabajadores que prestan servicio por terceros en la empresa.

Trabajadores con menos de 3 meses de antigüedad en la empresa.

Trabajadores que no firmaron el consentimiento informado.

Trabajadores que brindaron respuestas homogéneas en todos los ítems en sus protocolos.

3.5 Instrumento

Escala de Clima Laboral CL-SPC; herramienta creada y desarrollada por Palma (2004). Este instrumento constituye una medición estructurada mediante la metodología Likert y se compone de 50 ítems agrupados en cinco factores: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; valorándose cada uno de los cinco factores mediante 10 ítems, los cuales se califican en una escala de 1 a 5 puntos. Asimismo, la puntuación mínima del instrumento general corresponde a 50 y la máxima a 250 puntos.

Las clasificaciones diagnósticas establecidas para el instrumento se fundamentan en los puntajes obtenidos directamente; adoptándose como parámetro que a mayor calificación resulta más positiva la apreciación y, en sentido opuesto, a menor calificación la apreciación es menos positiva. La escala CL-SPC establece cinco categorías diagnósticas que permiten interpretar la percepción del clima social en el centro laboral, considerando que los puntajes más altos reflejan

una apreciación más favorable del ambiente de trabajo, mientras que los puntajes más bajos indican una percepción menos positiva del mismo.

La categoría Muy Favorable representa el nivel más alto de percepción positiva del clima laboral, alcanzada cuando el trabajador obtiene entre 42 y 50 puntos en cada uno de los cinco factores evaluados, lo que se traduce en un puntaje total que oscila entre 210 y 250 puntos. Esta puntuación indica que el colaborador percibe su entorno laboral de manera altamente satisfactoria en todas las dimensiones evaluadas.

Le sigue la categoría Favorable, que corresponde a puntuaciones por factor de entre 34 y 41 puntos, con un total acumulado de 170 a 209 puntos. En este nivel, la percepción del clima laboral es positiva, aunque sin alcanzar la valoración máxima, lo que sugiere condiciones de trabajo bien evaluadas con algunos aspectos susceptibles de mejora.

En el punto intermedio se sitúa la categoría Media, definida por puntuaciones factoriales de entre 26 y 33 puntos y un total de 130 a 169 puntos. Esta categoría refleja una apreciación ni marcadamente positiva ni negativa del clima laboral, indicando ambivalencia o coexistencia de elementos favorables y desfavorables en el entorno de trabajo.

La categoría Desfavorable agrupa a quienes obtienen entre 18 y 25 puntos por factor, con un total de 90 a 129 puntos, señalando una percepción predominantemente negativa del clima social en el trabajo. En este nivel, el colaborador identifica más deficiencias que fortalezas en su ambiente laboral.

Finalmente, la categoría Muy Desfavorable constituye el nivel más crítico de la escala, correspondiente a puntuaciones factoriales de entre 10 y 17 puntos y un puntaje total de 50 a 89 puntos. Esta clasificación evidencia una percepción marcadamente negativa del clima laboral, sugiriendo condiciones de trabajo que el trabajador valora de manera muy insatisfactoria en la

mayoría o en la totalidad de las dimensiones consideradas por el instrumento.

Palma (2004) desarrolló la validación y fiabilidad del instrumento mediante análisis factorial exploratorio y rotación utilizando el procedimiento Varimax, estableciendo 50 ítems para la versión definitiva de la herramienta. En este proceso se identificaron correlaciones positivas y estadísticamente significativas (α. 05) entre los cinco factores, confirmando la validez del instrumento. Para evaluar la confiabilidad, los datos fueron procesados mediante Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman, evidenciándose correlaciones de ,97 y ,90 correspondientemente; lo cual permite concluir la elevada consistencia interna de los datos y posibilita afirmar que el instrumento presenta confiabilidad adecuada.

En la tabla 5 se presenta los índices de ajuste del análisis factorial confirmatorio de la Escala de clima laboral para el modelo de cinco factores. Para el análisis se aplicó el método de estimación de mínimos cuadrados ponderados diagonalizados (DWLS). Los índices de ajuste absoluto fueron RMSEA = .000 y SRMR = .048, ambos por debajo del punto de corte recomendado (< .08), lo que evidencia un ajuste adecuado. En los índices de ajuste incremental, el CFI y el TLI alcanzaron valores de 1.00, superando el criterio de aceptabilidad (> .90), de acuerdo con los criterios propuestos por Brown (2015). Por lo anterior, la Escala de clima laboral presenta evidencias de validez de estructura interna.

Tabla 5

Análisis factorial confirmatorio de la Escala de clima laboral

Índices de ajuste	Ajuste absoluto		Ajuste incremental	
	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
Modelo de 5 factores	.000	.048	1.000	1.000

En la tabla 6 se evidencia que todos los valores de los coeficientes alfa y omega, para el puntaje total de la escala de clima laboral, así como para sus cinco dimensiones son mayores a .70, siendo aceptables (Meneses, et al., 2013).

Tabla 6

Confiabilidad de la Escala de clima laboral y sus dimensiones

Escala / Dimensiones	N° de ítems	Alfa (α)	Omega (ω)
Clima laboral	50	.977	.977
Realización personal	10	.934	.935
Involucramiento laboral	10	.931	.933
Supervisión	10	.942	.943
Comunicación	10	.935	.938
Condiciones laborales	10	.906	.910

Nota. Confiabilidad por consistencia interna.

3.6 Procedimiento

Elaboración de la planificación del proyecto

La fase inicial del proyecto comenzó con un levantamiento de información sobre la empresa para la evaluación del clima laboral, a modo de no afectar la operatividad y cumplir con el objetivo de la evaluación. Durante esta etapa se constituyó un equipo de trabajo multidisciplinario y se estableció un cronograma detallado de actividades que permitiera una ejecución ordenada del proceso. Paralelamente, se realizó un análisis minucioso de la muestra poblacional que sería incluida en el estudio, definiendo posteriormente los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para llevar a cabo la investigación de manera efectiva.

Diseño y logística de las herramientas

El desarrollo metodológico se centró en un análisis de las herramientas disponibles, optando finalmente por la encuesta como instrumento principal de recolección de datos. Se establecieron criterios claros de segmentación que incluyeron parámetros específicos de inclusión y exclusión para delimitar adecuadamente la muestra de estudio. La metodología fue diseñada considerando las características particulares de la organización y las mejores prácticas en evaluación de clima organizacional.

Aprobación de la dirección

La fase de aprobación directiva requirió un proceso de sensibilización integral donde se presentaron las ventajas estratégicas de implementar una gestión efectiva del clima laboral. Se expuso detalladamente la metodología propuesta junto con las herramientas seleccionadas, permitiendo que la dirección tomara decisiones informadas sobre el cuestionario y los procesos a seguir. Las fechas de aplicación fueron coordinadas cuidadosamente con todas las diferentes áreas para garantizar la máxima participación y minimizar el impacto en las actividades laborales.

Programa de comunicación

La comunicación se estructuró definiendo múltiples canales para la administración de la encuesta, adaptándose a las diferentes modalidades de trabajo existentes en la organización. Se utilizaron formularios digitales a través de Google Forms para el personal que laboraba de forma remota, oficina e híbrida, y en formato físico para los trabajadores de campo. Los objetivos del estudio fueron comunicados claramente a todos los trabajadores, enfatizando los principios de confidencialidad y transparencia. Adicionalmente, se desarrolló un programa específico de sensibilización dirigido a los líderes organizacionales.

La comunicación durante el proceso

Durante la ejecución del estudio se mantuvo una comunicación constante y clara con todos los participantes. Se proporcionó una explicación detallada sobre qué constituye un estudio de clima laboral y cuáles son sus beneficios tanto para la organización como para los empleados. Se promovió activamente la participación voluntaria, motivando a los trabajadores a responder de manera honesta y transparente. La confidencialidad fue reforzada constantemente, y se establecieron canales claros de comunicación para resolver dudas e inquietudes. Además, se mantuvieron informados a todos los participantes sobre las principales acciones implementadas y los avances en los resultados.

Aplicación de las encuestas

La fase de aplicación se caracterizó por el compromiso organizacional, donde la empresa asumió los costos asociados al traslado del personal cuando fue necesario. La administración del instrumento se realizó únicamente con el personal que expresó su deseo de participar de manera voluntaria, respetando así los principios éticos del estudio. El tiempo destinado a la aplicación fue previamente autorizado por todas las jefaturas de las diferentes áreas, garantizando que no interfiriera con las responsabilidades laborales. La recolección de datos se implementó a través de múltiples medios: formato virtual mediante correo institucional, aplicaciones de mensajería como WhatsApp, y formato físico en papel para aquellos casos que lo requirieron.

Procesamiento y análisis de la información

La fase final del proceso incluyó un tratamiento riguroso de la información recolectada, considerando aspectos fundamentales como el grado de adhesión al estudio, la distribución estadística de los resultados y la estricta confidencialidad de las respuestas individuales. Los datos fueron procesados y presentados mediante gráficos y visualizaciones que facilitaron la

comprensión de los resultados por parte de la gerencia, permitiendo una interpretación clara de los hallazgos y la toma de decisiones informadas para el mejoramiento del clima organizacional.

Figura 2

Proceso del diagnóstico del clima organizacional



Nota. Adaptada de CITATION Chí23 \l 2058 (Chío, 2023)

3.7 Análisis de datos

En la determinación de las propiedades psicométricas de la escala, la validez de constructo se halló mediante el análisis factorial confirmatorio con el método de estimación mínimos cuadrados ponderados diagonalizados (DWLS) e índices de ajuste absoluto (RMSEA y SRMR) e incremental (CFI y TLI) con el programa de uso libre RStudio. La confiabilidad por consistencia interna se trabajó a través de los coeficientes alfa y omega con el programa de uso libre Jamovi.

El análisis descriptivo se realizó mediante frecuencias y porcentajes y en el análisis inferencial, se determinó si las variables se distribuían de acuerdo con la normalidad estadística con la prueba Kolmogorov Smirnov. En función a la normalidad de los datos hallada se decidió el uso de pruebas no paramétricas para el contraste de hipótesis. De esta manera, la comparación de dos grupos se hizo con la prueba U de Mann Whitney, mientras que para la comparación de más de 2 grupos se utilizó la prueba H de Kruskal Wallis.

En la tabla 7 se presentan las pruebas de normalidad para la variable clima laboral, según características laborales (modalidad de trabajo) y demográficos (sexo y tiempo de trabajo), mediante la prueba de Kolmogorov Smirnov. Cabe señalar que las distribuciones que presentan valores p>.05 se distribuyen de acuerdo con la normalidad estadística. Además, para utilizar estadísticos paramétricos en la prueba de hipótesis, todos los grupos de una variable o dimensión deben ajustarse a la normalidad estadística, de lo contrario se hará uso de estadísticos no paramétricos. Se observa que en ningún caso todos los grupos se ajustan a la vez a la distribución normal, por lo que se utilizarán estadísticos no paramétricos en todos los casos, la prueba U de Mann Whitney en la comparación de 2 grupos y la H de Kruskal Wallis en la comparación de más de 2 grupos.

Tabla 7

Prueba de normalidad según características laborales y demográficas

	n	Clima laboral		Realización personal		Involucramiento laboral		Supervisión		Comunicación		Condiciones laborales	
		KS	*p*	*KS*	*p*	*KS*	*p*	*KS*	*p*	*KS*	*p*	*KS*	*p*
						Modalidad							
Presencial	284	.100	.000	.084	.000	.158	.000	.138	.000	.115	.000	.082	.000
Híbrido	26	.130	.200	.118	.200	.170	.051	.163	.073	.142	.192	.129	.200
Remoto	25	.202	.010	.122	.200	.207	.007	.116	.200	.175	.046	.133	.200
						Sexo							
Mujer	61	.110	.066	.097	.200	.119	.033	.131	.011	.121	.026	.084	.200
Hombre	274	.108	.000	.091	.000	.166	.000	.137	.000	.124	.000	.091	.000
						Tiempo de trabajo							
3 meses –1 año	81	.152	.000	.123	.004	.188	.000	.236	.000	.130	.002	.119	.006
1 año – 3 años	98	.124	.001	.090	.050	.153	.000	.170	.000	.154	.000	.093	.036
3 años a más	156	.094	.002	.057	.200	.147	.000	.133	.000	.123	.000	.116	.000

Nota. n=muestra; KS=Kolmogorov Smirnov; p=nivel de significación

3.8 Consideraciones éticas

Esta investigación se realizó con las normas, métodos y técnicas de la (American Psychological Association [APA], 2020), para garantizar la validez del conocimiento científico en el estudio. Así, no se falsearon los datos recolectados recogidos en campo ni de manera virtual, tampoco se han manipulado los resultados.

A fin de proteger todos los derechos y credibilidad de los trabajadores, en el estudio se les informó y resaltó la transparencia y confidencialidad de datos que proporcionaron, así como se les preguntó sobre acerca de su participación voluntaria en la investigación, reforzando que los resultados obtenidos se informarán bajo confidencialidad (anonimato), y se protegerá la reserva de sus respuestas.

Para resguardar los derechos de propiedad intelectual, se respetaron las normativas internacionales de la legislación actual sobre derechos de autor en relación con la utilización de información bibliográfica: trabajos de grado, textos académicos, artículos científicos, publicaciones periódicas, material informativo, trípticos, entre otros, y fuentes digitales: sitios web, revistas indexadas en repositorios digitales, entre otros. Igualmente, cuando se incluyeron tablas y gráficos, se especificaron las fuentes de procedencia citando a los autores y textos conforme al formato de redacción de la APA (APA, 2020).

IV. RESULTADOS

En la tabla 08 se muestran los niveles de clima laboral y sus dimensiones. Así, se observa que en el caso de clima laboral general la mayor proporción de evaluados se ubican en el nivel muy favorable, siendo el 46.9%, indicando que a nivel general los evaluados perciben un buen clima laboral. Esta tendencia se mantiene en todas las dimensiones, situándose la mayoría de los evaluados en el nivel muy favorable.

Tabla 8

Niveles de clima laboral y dimensiones

Clima laboral y dimensiones	Muy desfavorable		Desfavorable		Medio		Favorable		Muy favorable	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Clima laboral	1	0.3	15	4.5	43	12.8	119	35.5	157	46.9
Realización personal	10	3.0	36	10.7	78	23.3	105	31.3	106	31.6
Involucramiento laboral	0	0.0	14	4.2	27	8.1	76	22.7	218	65.1
Supervisión	2	0.6	20	6.0	29	8.7	94	28.1	190	56.7
Comunicación	2	0.6	24	7.2	40	11.9	97	29.0	172	51.3
Condiciones laborales	4	1.2	17	5.1	54	16.1	125	37.3	135	40.3

En la tabla 9 se observa la comparación de la variable clima laboral y sus dimensiones, según modalidad de trabajo mediante la prueba H de Kruskal Wallis. En ese sentido, la variable clima laboral y todas sus dimensiones presentan valores p>.05, por lo que, en todas ellas no se presentan diferencias estadísticamente significativas. Indicando que, de forma general y en sus dimensiones los evaluados mantienen similares niveles de clima laboral.

Tabla 9

Clima laboral y dimensiones según modalidad de trabajo

	Rango promedio			H	p
	Presencial	Híbrido	Remoto		
Clima laboral	169.80	149.13	167.12	1.087	.581
Realización personal	170.42	152.48	156.60	1.194	.551
Involucramiento laboral	170.44	142.25	167.10	2.032	.362
Supervisión	168.91	148.50	177.90	1.346	.510
Comunicación	169.04	153.17	171.62	0.679	.269
Condiciones laborales	169.29	158.62	163.06	0.361	.835

Nota. H=H de Kruskal Wallis; p=nivel de significación

En la tabla 10 se observa la comparación de la variable clima laboral y sus dimensiones, según tiempo de permanencia laboral, mediante la prueba H de Kruskal Wallis. En ese sentido, la variable clima laboral y las dimensiones: realización personal, involucramiento laboral, supervisión y condiciones laborales presentan valores p<.05, por lo que, sí presentan diferencias estadísticamente significativas. Además, de acuerdo con los rangos promedio son los trabajadores con un tiempo de servicio de 3 meses a 1 año, los que perciben un mejor clima laboral, mientras que los de 3 años a más perciben un clima laboral menos satisfactorio, en el caso de clima laboral general, realización personal y supervisión, pero son los de 1 a 3 años quienes perciben el clima laboral menos satisfactorio en el caso de involucramiento y condiciones laborales.

Tabla 10

Clima laboral y dimensiones según tiempo de permanencia

	Rango promedio			*H*	*p*
	3 m – 1a	1 – 3 a	3 a +		
Clima laboral	199.57	162.39	155.13	11.689	.003
Realización personal	194.90	172.57	151.16	11.198	.004
Involucramiento laboral	197.94	153.87	161.33	10.628	.005
Supervisión	200.28	161.86	155.10	12.209	.002
Comunicación	187.89	161.93	161.48	4.519	.104
Condiciones laborales	195.04	156.84	160.97	8.458	.015

Nota. H=H de Kruskal Wallis; p=nivel de significación

En la tabla 11 se observa la comparación de la variable clima laboral y sus dimensiones, según sexo mediante la prueba U de Mann Whitney. En ese sentido, las dimensiones involucramiento laboral, supervisión y condiciones laborales presentan valores p<.05, por lo que, en estas se presentan diferencias estadísticamente significativas. Además, de acuerdo con los rangos promedio son los varones quienes perciben mejor clima laboral en los aspectos de involucramiento laboral, supervisión y condiciones laborales en comparación a las mujeres.

Tabla 11

Clima laboral y dimensiones según sexo

	Rango promedio		*U*	*p*
	Mujeres	Hombres		
Clima laboral	147.81	172.49	7125.500	.072
Realización personal	159.06	169.99	7811.500	.425
Involucramiento laboral	142.43	173.69	6797.500	.022
Supervisión	143.22	173.52	6845.500	.027
Comunicación	154.20	171.07	7515.500	.218
Condiciones laborales	144.18	173.30	6904.000	.033

Nota. U=U de Mann Whitney; p= valor de probabilidad

En la tabla 12 se observa la comparación de la variable clima laboral y dimensiones de los trabajadores administrativos según modalidad de trabajo mediante la prueba H de Kruskal Wallis. En ese sentido, la variable clima laboral presentan valores p>.05, por lo que no presentan diferencias estadísticamente significativas; sin embargo existen diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones de involucramiento laboral y supervisión; en los rangos promedio son los evaluados de trabajo remoto quienes perciben un mejor clima laboral en cuanto al involucramiento laboral y la supervisión, mientras que son los del trabajo presencial de oficina, quienes perciben el clima menos favorable de los tres grupos en los aspectos mencionados.

Tabla 12

Clima laboral y dimensiones del personal administrativo según modalidad

	Rango promedio			*H*	*p*
	Presencial de oficina	Híbrido	Remoto		
Clima laboral	46.06	53.71	60.30	4.082	.130
Realización personal	46.95	55.19	56.94	2.460	.292
Involucramiento laboral	45.14	53.15	62.76	6.087	.048
Supervisión	45.00	53.42	62.76	6.214	.045
Comunicación	48.89	51.33	57.00	1.266	.531
Condiciones laborales	45.91	56.27	57.94	3.690	.158

Nota. H=H de Kruskal Wallis; p=nivel de significación

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general de la investigación fue determinar como se presenta el clima laboral y sus dimensiones y hallar las diferencias en el clima laboral percibido por los trabajadores de una empresa privada de instalaciones de gas natural según su modalidad de trabajo (remoto, presencial e híbrido). Los resultados obtenidos ($p>.05$) indican que no existen diferencias significativas, es decir, la percepción global del clima laboral y sus dimensiones es estadísticamente similar independientemente de si el trabajador labora de manera presencial, remota o híbrida. Este hallazgo difiere de lo reportado por De Azambuja et al. (2024), quienes, en un contexto organizacional similar —una empresa del sector gasífero—, encontraron una asociación positiva moderada entre la modalidad de trabajo remoto y el clima organizacional. De igual manera, Guerra (2022) y Yllisca y Cook (2022) hallaron relaciones significativas entre el teletrabajo y el clima laboral en instituciones de salud y del sector inmobiliario, respectivamente. Sin embargo, es pertinente precisar que dichos estudios midieron una asociación o influencia del teletrabajo sobre el clima (mediante coeficientes de correlación), mientras que el presente estudio evaluó diferencias entre grupos independientes (presencial, híbrido y remoto) mediante comparación de medias, lo cual constituye un abordaje estadístico distinto y podría explicar, en parte, la divergencia de resultados. En contraste, el hallazgo del presente estudio guarda mayor coherencia metodológica con lo reportado por Chilingano (2021), quien, empleando también un diseño descriptivo-comparativo, encontró diferencias significativas en el clima laboral según género, categoría de personal, sede y jerarquía, pero no según la edad, lo que sugiere que no todas las variables organizacionales o sociodemográficas necesariamente generan diferencias perceptivas en el clima laboral. Desde una perspectiva teórica, este resultado puede interpretarse a la luz del enfoque

interaccionista de Schneider (1987), quien plantea que el clima organizacional emerge de los atributos personales de los integrantes y de sus interacciones compartidas más que del espacio físico en el que se desarrolla el trabajo; asimismo, la propuesta de Litwin y Stringer (1968) sostiene que el clima se configura a partir de percepciones colectivas sobre la estructura, el liderazgo y el reconocimiento institucional, elementos que, de aplicarse de manera uniforme por la organización a todos los colaboradores —independientemente de su modalidad—, tenderían a generar percepciones homogéneas del ambiente laboral. En ese sentido, es relevante recordar que, tal como se señaló en el planteamiento del problema, la empresa no cuenta con políticas de gestión de clima diferenciadas por modalidad, sino que sus acciones han respondido a decisiones coyunturales aplicadas de manera generalizada, lo cual podría explicar por qué los trabajadores, sin importar dónde o cómo desempeñan sus funciones, comparten una percepción similar del clima institucional.

En cuanto al primer objetivo específico, los niveles de percepción del clima laboral general por los trabajadores en una empresa contratista de gas natural en Lima Metropolitana, los resultados obtenidos evidencian que la distribución de la muestra de estudio presentó un mayor porcentaje en la categoría de muy favorable con 46.9%, seguido de la categoría favorable con un 35.5% y, por último, con el menor porcentaje se ubicó la categoría muy desfavorable, con 0.3%, refiriendo así que los trabajadores perciben de forma global un clima laboral muy favorable. Estos resultados coincidieron con la investigación realizada por Chilingano (2021) con una muestra de 242 trabajadores con el mismo instrumento, quien reportó la percepción de clima laboral favorable con una proporción de 41.32%, el 30.99% un nivel medio y el 3.31% un nivel muy desfavorable.

Este resultado se refuerza con la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), quienes sostienen que variables como las relaciones interpersonales, el sentido de

pertenencia, el reconocimiento y la autonomía laboral configuran la percepción colectiva del ambiente en una organización; la valoración mayoritariamente positiva encontrada sugiere que dichas variables operan de manera favorable dentro de la empresa, generando condiciones que los trabajadores perciben como estimulantes y adecuadas para el desempeño de sus funciones.

Desde la teoría bifactorial de Herzberg (1959), la percepción muy favorable del clima laboral indicaría que tanto los factores higiénicos (referidos a las condiciones contextuales del trabajo) como los factores motivacionales (vinculados a las actividades laborales en sí mismas) estarían siendo satisfechos de manera suficiente, lo que favorecería no solo la ausencia de insatisfacción, sino también un estado de motivación y realización en los trabajadores. Por su parte, la teoría del clima organizacional de Likert (1948) permite complementar esta interpretación al señalar que cuando las prácticas gerenciales y las circunstancias institucionales son percibidas positivamente por los trabajadores, estas inciden de manera directa en actitudes favorables hacia la organización; en este sentido, la percepción positiva predominante podría reflejar que los estilos de liderazgo y las condiciones institucionales de la empresa generan un entorno que los colaboradores valoran como adecuado y motivador.

En el segundo objetivo específico, se halló que sí existen diferencias estadísticamente significativas según el tiempo de permanencia ($p<0.05$) en el clima laboral general, así como en las dimensiones: realización personal, involucramiento laboral, supervisión y condiciones laborales; haciendo un análisis del rango promedio en clima laboral general el personal nuevo, 3 meses a 1 año, perciben mejor el clima laboral (199.57), comparado con el personal antiguo que labora de 3 años a más (155.13). Los resultados hallados en esta investigación difieren de los resultados hallados por Rodríguez (2019) en cuyo estudio se encontró a través de la media aritmética que el personal con un tiempo menor a un año presenta un promedio menor de (43.05)

a diferencia de aquellos que tienen un tiempo de servicios entre 4 a 6 años que presentan un promedio mayor de (100.95) y de los que tienen un tiempo de servicios mayor a 7 años cuyo promedio es de (100.27).

Desde la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), este resultado es comprensible dado que variables como el sentido de pertenencia, los retos profesionales y el reconocimiento inciden directamente en la percepción del ambiente organizacional; es posible que el personal más antiguo haya experimentado una disminución progresiva en la estimulación que estas variables generan, reduciéndose así su percepción positiva del clima. En línea con ello, la teoría bifactorial de Herzberg (1959) permite explicar que la ausencia o deterioro de los factores motivacionales (como el crecimiento personal y el reconocimiento) en trabajadores con mayor tiempo de servicio podría derivar en una percepción menos favorable, especialmente en la dimensión de realización personal.

Adicionalmente, la teoría del clima organizacional de Likert (1948) sostiene que las expectativas profesionales y las interpretaciones individuales de las circunstancias institucionales condicionan la conducta y percepción de los trabajadores; en este marco, el personal nuevo tendría expectativas más activas y una lectura más positiva del entorno, mientras que el personal antiguo podría haber desarrollado una visión más crítica producto de la acumulación de experiencias laborales. Este planteamiento se complementa con la teoría de Atracción, Selección y Desgaste (ASA) propuesta por Schneider (1987), la cual postula que con el transcurso del tiempo los trabajadores que permanecen en una organización tienden a homogeneizar sus percepciones y actitudes, y aquellos cuyas características o expectativas no se alinean con la cultura organizacional eventualmente se desvinculan de ella; desde esta perspectiva, el desgaste acumulado en el personal con mayor antigüedad podría explicar una percepción progresivamente

menos favorable del clima laboral, en la medida en que la brecha entre sus expectativas iniciales y la realidad organizacional experimentada se amplía con el paso del tiempo.

En el tercer objetivo específico se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas ($p<.05$) según sexo, en las dimensiones de clima laboral tales como: Involucramiento laboral, supervisión y condiciones laborales; asimismo en los rangos promedios se evidencia que los hombres perciben mejor el clima laboral (172.49) comparado con las mujeres (147.81). Este resultado, coincide con lo encontrado por Cuenca (2018) en trabajadores de un centro de salud ocupacional, donde la media de clima laboral en el caso de los varones fue mayor (198.35), que en el caso de las mujeres (191.29). Del mismo modo, en el estudio realizado por Chilingano (2021) en colaboradores de una institución privada de servicios de Lima, a nivel inferencial se observó diferencias estadísticamente significativas según sexo ($p<0.05$), donde los varones obtienen una media mayor (186.78) en comparación de las mujeres (170.08).

Los resultados evidenciaron diferencias estadísticamente significativas ($p < .05$) entre hombres y mujeres en las dimensiones de involucramiento laboral, supervisión y condiciones laborales, siendo los hombres quienes perciben un clima laboral más favorable (rango promedio = 172.49) frente a las mujeres (rango promedio = 147.81). Este hallazgo puede ser interpretado desde la teoría de las relaciones humanas propuesta por Munsterberg y Mayo (1924), quienes sostienen que los vínculos interpersonales, los procesos comunicativos y la conducción de equipos son ejes centrales del bienestar en el trabajo; en este sentido, las diferencias en la percepción entre hombres y mujeres podrían reflejar dinámicas relacionales y de liderazgo que no se distribuyen de manera equitativa entre ambos grupos. Asimismo, desde la teoría clásica de la administración de Fayol (1916), principios como la equidad (entendida como el trato justo para conseguir la fidelidad del equipo humano) y la estabilidad del personal cobran relevancia, ya que su aplicación diferenciada

según el sexo podría explicar percepciones dispares en las condiciones laborales. Por su parte, Herzberg (1959) en su teoría bifactorial señala que los factores higiénicos (vinculados al contexto laboral) cuando son percibidos como insuficientes generan insatisfacción; de este modo, las mujeres podrían estar experimentando una percepción menos favorable de dichos factores contextuales, lo que se traduciría en una valoración más crítica del clima organizacional.

En el cuarto objetivo específico, se observa que sí hay diferencias estadísticamente significativas en el personal administrativo ($p<0.05$) en las dimensiones de clima laboral: involucramiento laboral y supervisión; asimismo el rango promedio del clima laboral es mejor percibido por el personal administrativo que laboral de forma remota (60.30) comparado con el promedio de clima laboral percibido por el personal administrativo que labora de forma presencial (46.06). Lo anterior, se asemeja al estudio de Arteaga y Marquina (2021) cuyo objetivo fue identificar y describir las condiciones de trabajo que tienen mayor incidencia en la satisfacción laboral de los teletrabajadores de la banca múltiple de Lima Metropolitana en un contexto de emergencia sanitaria nacional, a través de encuestas a 190 trabajadores y 3 entrevistas, las variables para resaltar con los dos ítems que generan mayor satisfacción en el teletrabajo fueron estabilidad laboral (3.32), y control de su jefe (3.28) y con menor satisfacción laboral fueron: horario laboral (2.82) y nivel de ruido (2.59). En el estudio se evidencia la satisfacción de la población que labora en cuanto modalidad remota las de mayor satisfacción es el de supervisión del jefe o control del jefe.

Este hallazgo encuentra sustento en la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), quienes plantean que la autonomía laboral y la configuración estructural son variables que inciden directamente en la percepción del ambiente organizacional; la modalidad remota otorgaría al personal administrativo una mayor autonomía en la gestión de sus funciones, lo que se traduciría

en una percepción más favorable tanto del involucramiento como de la supervisión. Desde la teoría del clima organizacional de Likert (1948), la conducta y percepción del personal está determinada por las prácticas gerenciales y las circunstancias institucionales que experimentan; en ese sentido, una supervisión percibida como menos intrusiva en la modalidad remota podría generar mayor satisfacción en este grupo. Finalmente, la teoría de las relaciones humanas de Munsterberg y Mayo (1924) refuerza este resultado al destacar que los procesos comunicativos y el estímulo laboral son determinantes del bienestar organizacional; el trabajo remoto, al modificar la naturaleza de las interacciones y reducir la supervisión directa, podría favorecer un mayor sentido de autonomía e involucramiento en el personal administrativo.

En síntesis, los hallazgos del presente estudio permiten comprender el clima laboral como un fenómeno multidimensional, cuya percepción no responde a una única variable, sino a la confluencia de factores individuales, organizacionales y contextuales. Si bien no se encontraron diferencias significativas en el clima laboral general según la modalidad de trabajo, los análisis específicos revelaron que variables como el sexo, el tiempo de permanencia y la modalidad laboral en el personal administrativo sí generan percepciones diferenciadas en dimensiones particulares del clima organizacional. Estos resultados son consistentes con los postulados de las teorías revisadas: desde la teoría de las relaciones humanas de Munsterberg y Mayo (1924, 1927), pasando por los principios de equidad y estabilidad de Fayol (1916), la teoría bifactorial de Herzberg (1959), el modelo de Likert (1948), la propuesta de Litwin y Stringer (1968), hasta la teoría ASA de Schneider (1987); todas ellas convergen en señalar que la percepción del clima organizacional es dinámica y está profundamente influenciada por las características del trabajador, su trayectoria dentro de la organización y las condiciones estructurales en las que desarrolla sus funciones. Finalmente, el hecho de que la mayoría de los trabajadores perciba el clima laboral como muy

favorable constituye un indicador positivo para la organización estudiada, aunque los hallazgos específicos evidencian áreas de mejora que merecen atención, particularmente en lo referido a la equidad de género, la motivación del personal con mayor antigüedad y el fortalecimiento de las condiciones de supervisión e involucramiento según la modalidad de trabajo.

VI. CONCLUSIONES

6.1. El clima laboral general percibido por los trabajadores de la empresa contratista de gas natural en Lima Metropolitana es muy favorable con 46.9%, seguido de la categoría favorable con un 35.5% y, por último, con el menor porcentaje se ubicó la categoría muy desfavorable con 0.3%.

6.2. No se halló diferencias estadísticamente significativas, en el clima laboral y sus dimensiones percibido de los trabajadores en una empresa privada de instalaciones de gas natural con respecto a su modalidad laboral: trabajo remoto, presencial e híbrida.

6.3. Se halló diferencias estadísticamente significativas del clima laboral con el tiempo de permanecía laboral ($p<0.05$), y las dimensiones de clima: realización personal, involucramiento laboral, supervisión y condiciones laborales; teniendo un mayor rango promedio en clima laboral general del personal nuevo, 3 meses a 1 año (199.57), comparado con el personal antiguo que labora de 3 años a más (155.13).

6.4. Se halló diferencias estadísticamente significativas ($p<.05$) en el clima laboral según sexo, siendo los hombres quienes perciben mejor clima laboral, comparado con las mujeres, en las dimensiones de involucramiento laboral, supervisión y condiciones laborales.

6.5. Se halló diferencias estadísticamente significativas del personal administrativo en cuanto a las dimensiones de involucramiento laboral y supervisión ($p<0.05$); según modalidad de trabajo, obteniendo un mayor rango promedio el personal que trabaja de manera remota (60.30) comparado con el personal que labora de forma presencial (46.06).

VII. RECOMENDACIONES

7.1. Mantener y fortalecer las prácticas que sostienen el clima laboral favorable (En las categorías muy favorable 46.9% y favorable 35.5%), mediante evaluaciones periódicas de clima, anuales o semestrales. Realizar seguimiento individualizado al grupo con percepción muy desfavorable (0.3%) para identificar oportunamente las causas.

7.2. Continuar aplicando políticas equitativas de gestión, comunicación y acompañamiento en las modalidades remota, presencial e híbrida, dado que no se hallaron diferencias significativas entre ellas. Sostener los canales de comunicación y los recursos tecnológicos que garantizan una percepción similar del clima laboral.

7.3. Implementar planes de desarrollo y línea de carrera, programas de reconocimiento por antigüedad y capacitaciones continúas dirigidas al personal con 3 años a más, quien percibe un clima menos favorable que el personal nuevo. Realizar entrevistas de permanencia para conocer sus expectativas y sostener su motivación y compromiso.

7.4. Desarrollar un diagnóstico complementario, mediante grupos focales o entrevistas, que identifique las causas de la brecha de percepción entre hombres y mujeres en involucramiento laboral, supervisión y condiciones laborales. Establecer políticas de equidad de género, capacitar a los supervisores en liderazgo inclusivo y revisar las condiciones laborales para que las trabajadoras perciban un entorno igualmente favorable.

7.5. Analizar los factores que explican la mejor percepción de involucramiento laboral y supervisión en el personal administrativo remoto, tales como la autonomía, la flexibilidad y la supervisión por resultados. Evaluar la ampliación de esquemas de flexibilidad al personal administrativo presencial, mejorar sus condiciones de trabajo y fortalecer el acompañamiento de sus supervisores.

VIII. REFERENCIAS

Alemañ, M. (2021). *Análisis del clima laboral en el trabajo presencial versus teletrabajo.* [Tesis pregrado, Universidad Miguel Hernández]. Repositorio Institucional REDIUMH. http://hdl.handle.net/11000/26250

Álvarez, L y Jiménez, J. (2021). *Impacto del teletrabajo en la cultura y clima organizacional en el Valle del Cauca* [Tesis de Grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC. https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/45780

Arteaga, M y Marquina, K. (2021). *Satisfacción laboral y condiciones del trabajo remoto en un contexto de emergencia sanitaria nacional: estudio descriptivo - exploratorio en la banca múltiple de Lima Metropolitana.* [Tesis pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP. http://hdl.handle.net/20.500.12404/20708

American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7.ª ed.). American Psychological Association.

Bravo, J. (2021). *Clima organizacional en el área de operaciones de una empresa industrial en Lima-Perú.* [Tesis pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/4918

Brown, T. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. (2a ed.). The Guilford Press.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones.* Trillas.

Bustamante, M., Lapo-Maza, M., y Grandón-Avendaño, M. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Revista Gerencia y Política de Salud, 15*(30), 126-141. https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-30.ccco

Bustamante, M., Lapo, M., Tello, M., y Nuñez, M. (2018). Origen, desarrollo y evolución del constructo Clima Organizacional. *Revista Empresarial, 12*(46), 12 – 23. https://www.researchgate.net/publication/333986704_Origen_Desarrollo_y_Evolucion_del_Constructo_Clima_Organizacional

Chiavenato, I. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). McGraw-Hill.

Chilingano, J. (2021). *Clima laboral en colaboradores de una institución privada de servicios de Lima.* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/5349

Chío, L. (2023). *Evaluación y gestión del clima laboral.* (Formación en Herramientas de evaluación y gestión del desempeño). ADPH.

Cuenca, J. (2018). *Clima organizacional en un centro de salud ocupacional de Lima Metropolitana.* [Tesis pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/2406

Dávila, R., Agüero, E. d., Ruiz, C., y Guanilo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana De Gerencia, 26*(5), 663-677. https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42

De Azambuja R., Tamashiro, A., y Quincho, W. (2024). *El impacto en el clima laboral con la implementación del teletrabajo en los colaboradores administrativos de la empresa Solgas desde el año 2020 al año 2023.* [Tesis de maestría. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas] Repositorio Institucional Académico UPC. http://hdl.handle.net/10757/675962

Bañuelos, J. A., Reyes, R., Díaz, E., Alanís, J., y Poblano, E. (2020). Clima organizacional bajo el modelo Litwin y Stringer, perspectiva psicosocial en CIES A.C. *Revista Digital CIM*, *8*(1), 633–640. https://doi.org/10.5281/zenodo.6459506

El Comercio (20 de agosto 2018). *Un 86% de peruanos renunciaría a su trabajo por mal clima laboral* https://elcomercio.pe/economia/personal/86-peruanos-renunciaria-mal-clima-laboral-noticia-548835-noticia/

García-Rubiano, M., Vesga-Rodríguez, J. J., y Gómez-Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica.* Editorial Universidad Católica de Colombia. https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020

Gestión (06 de septiembre de 2018). *Mal clima laboral disminuye hasta en 20% la productividad de colaboradores*.https://gestion.pe/economia/management-empleo/mal-clima-laboral-disminuye-20-productividad-colaboradores-nndc-243696-noticia/?ref=gesr

Gómez, S., y Mantilla, I. (2023). *Trabajo Remoto y Compromiso Organizacional en los Servidores de la Gerencia.* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo, Trujillo]. Repositorio Institucional UCV. https://hdl.handle.net/20.500.12692/79605

Guerra, S. (2022). *Trabajo remoto y clima laboral en las áreas administrativas del Hospital Nacional Guillermo Almenara, Lima – Perú, 2022* [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio Institucional UTP. https://hdl.handle.net/20.500.12867/7482

Gutiérrez, A. (2015). *Influencia De Los Factores Motivacionales Y De Higiene Según Herzberg En El Clima Organizacional Del Supermercado Metro Del Distrito De Lambayeque 2015* [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo]. Repositorio

Institucional de Tesis USAT. http://hdl.handle.net/20.500.12423/103

Hellriegel, D., y Slocum, J. W., Jr. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, *17*(2), 255–280. https://sci-hub.ru/10.5465/254979

Hellriegel, D., y Slocum, J. W., Jr. (2009). *Comportamiento organizacional* (12.ª ed.). Cengage Learning Editores. https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w24927w/Comportamiento_organizacional_12ed_don_h.pdf?utm_source=copilot.com

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.

Iglesias-Armenteros, A., Torres-Esperón, J., y Mora-Pérez, Y. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, *17*(4), 562–569. http://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4267

Jaimes, C. (2021). *¿Cuál es la influencia del trabajo presencial vs el trabajo remoto frente a la productividad laboral en Colombia durante el último año?* [Trabajo de diplomado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/3a0655d3-3e63-4fc1-9905-dfb7e19087b5/content

Jiménez, N., y Álvarez, L. (2021). *Impacto del teletrabajo en la cultura y clima organizacional en el Valle del Cauca* [Tesis de Maestría, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC. https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/45780

Jiménez, A., Ossa, C., y Gómez, V. (2025). Teletrabajo y Conciliación Trabajo-Familia en el Sector Público: Impacto del Género y la Familia. *Revista Academia y Negocios, 11*(1), 1-15. https://doi.org/10.29393/RAN11-4TCAV30004

Lengua, C. (26 de agosto 2020). Trabajo remoto en Perú seguirá con intensidad hasta fines del 2021, coinciden Everis y Neo Consulting. *El Comercio* https://elcomercio.pe/economia/peru/trabajo-remoto-teletrabajo-en-peru-seguira-con-intensidad-hasta-fines-del-2021-coinciden-everis-y-neo-consulting-coronavirus-peru-empleo-ncze-noticia/?ref=ecr

Lozano, J., Chacón, S., Sanduvete-Chaves, S. y Pérez, J. (2013). Principales componentes del clima laboral en el servicio de urgencias de una organización sanitaria: un abordaje cualitativo [Main components of organizational climate in an emergency medical service: a qualitati-ve approach]. *Acción Psicológica, 10*(2), 101-114. https://doi.org/10.5944/ap.10.2.12213

Meneses, J., Barrios, M., Bonillo, A., Cosculluela, A., Lozano, L., Turbany, J. y Valero, S. (2013). *Psicometría*. UOC.

Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology, 35*(1), 227-232. https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037

Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL-SPC: Manual* (1.ª ed.).

Palomino, J., Peña, J., Zevallos, G., y Orizano, L. (2015). *Metodología de la investigación: Guía para elaborar un proyecto en salud y educación*. San Marcos.

Pedraza, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, *15*(1), 90–101. 10.22507/rli.v15n1a9

Pérsico, A., y Castro, F. (2022). *Clima laboral y calidad de vida* (Materiales Docentes N.º 47). Academia Judicial de Chile. https://academiajudicial.cl/wp-content/uploads/2022/11/MD47-Clima-laboral-y-calidad-de-vida.pdf

Pilligua, F., y Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, *15*(28). https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. https://www.benschneiderphd.com/People_Make_the_Place_PP_1987.pdf

Vergara, A., Callao, D., y Puican, M. (2021). El clima laboral en las instituciones públicas del Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *5*(6), 14553–14570. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1418

Price Waterhouse Coopers (2020). *Benchmarking de Recursos Humanos COVID 19*. https://www.pwc.pe/es/assets/document/PwC-Estudio-Benchmark-HR.pdf

Rivera-Porras, D., Hernández-Lalinde, J., Forgiony, J. O., Bonilla-Cruz, N. J., y Rozo- Sánchez, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Revista espacios, 39*(16), 17. http://hdl.handle.net/20.500.12442/2168

Rodríguez, I (2019). *Clima organizacional percibido por colaboradores internos de una Empresa CONTAC CENTER de Lima Metropolitana* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/3695

Rojas, C. P., Martinez, P. S., y Niebles,W.A. (2020). Factores del clima laboral predominantes en organizaciones de salud privada del Municipio Montería (Colombia). *Revista Espacios*, *41*(32). https://revistaespacios.com/a20v41n32/a20v41n32p03.pdf

Rosales, M (2019). *Clima laboral en trabajadores de una empresa minera en la provincia de Oyon* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/3823

Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., y Kinicki, A. (2009). Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Customer Satisfaction, and Financial Performance. *Journal of applied psychology, 94*(3), 618-634. https://doi.org/10.1037/a0014365

Sarmiento, S. (2020). *Clima organizacional y la percepción de la calidad de servicio del cliente interno en una institución pública, Lima-Perú*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/item/10a8f493-ab0c-423f-9e86-7ed92687d06b

Schneider, B. (1990). Organitational climate and culture. San Francisco, CA: Jossey-Blas

Schneider, B., White, S., y Paul, C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150–163. 10.1037/0021-9010.83.2.150

Segredo, A. y Reyes, D. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. *Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba, 8*(3), S/N. http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm

Segredo Pérez, A. M. y Reyes Miranda, D. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. *Correo Científico Médico de Holguín*, 8(3). http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm

Solís-Saavedra, Onelia Tatiana. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral, y percepción de calidad del servicio en empleados públicos. Revisión sistemática. *Cienciamatria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, *10*(19), 51-67. Epub 30 de noviembre de 2024.https://doi.org/10.35381/cm.v10i19.1346

Toro-Álvarez, F. (2009). *Clima organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. CINCEL. https://es.scribd.com/document/370082596/Libro-de-Consulta-Gratuita-Clima-Organizacional-Una-Aprox

Toro, F., y Sanin, A. (2013). Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias. Medellin: L. Vieco e Hijas LTDA.https://www.researchgate.net/publication/315874314_Claridad_organizacional

Universidad Internacional de La Rioja (2021). *¿Qué es el clima laboral u organizacional y cómo fomentarlo?* UNIR La universidad en inteernet.https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/clima-laboral-organizacional/

Yllisca y Cook (2022). *Efecto del teletrabajo en el clima laboral de trabajadores administrativos de empresas inmobiliarias de Lima Metropolitana, 2022.* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas] Repositorio Institucional Académico UPC. http://hdl.handle.net/10757/669275

Zumaeta, J. (31 de mayo 2018). "Una empresa llega a ser considerada el mejor lugar para trabajar como consecuencia de su cultura y su clima laboral" [Entrevista]. En M. Minaya, portal de Stakeholders. www.stakeholders.com.pe/noticias-sh/una-empresa-llega-considerada-mejor-lugar-trabajar-consecuencia-cultura-clima-laboral/

IX. ANEXOS

Anexo A: Escala de Clima Laboral CL-SPC – Encuesta física

Estimado trabajador.

Como parte de los objetivos del diagnóstico de clima laboral en nuestra empresa, queremos conocer su percepción sobre los diversos factores que nos ayudarán a identificar nuestras fortalezas y aquellos aspectos en los que podemos mejorar. Es por ello solicitamos responder con sinceridad, a todos los enunciados.

Nota importante: El proceso de aplicación de la encuesta, así como, el procesamiento de la información será administrado en su totalidad con absoluta reserva y confidencialidad.

¡Muchas gracias por tu participación!

……

……..……

Sexo: _____ Modalidad de trabajo: _____

Tiempo en la empresa: _____

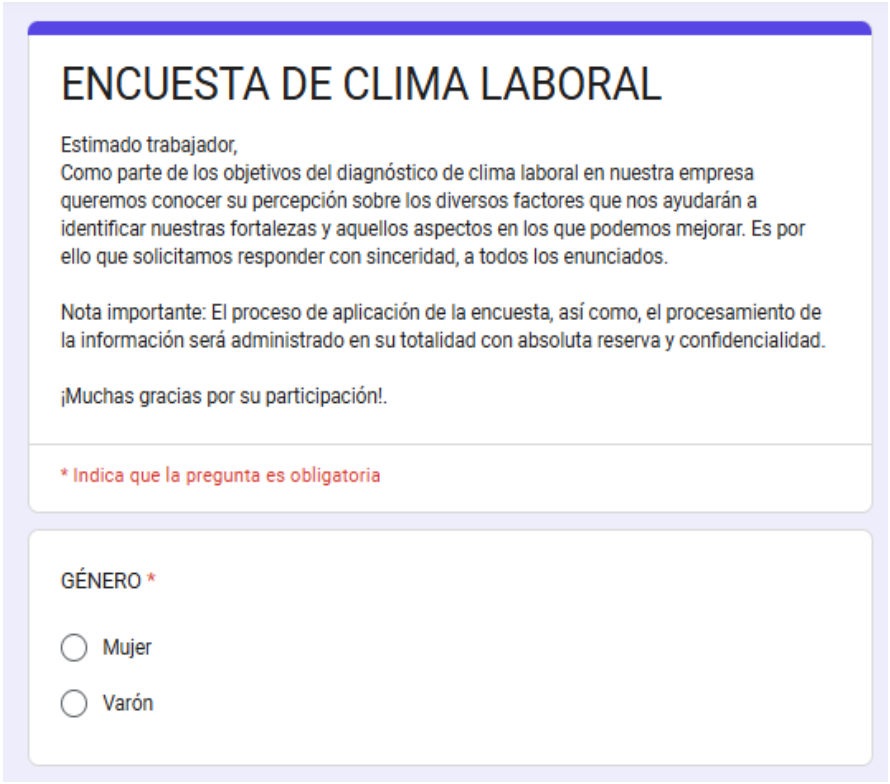
Escala de Clima Laboral CL-SPC

		Nunca	Poco	Regular	Mucho	Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la organización.					
2	Se siente comprometido con el éxito de la organización.					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la organización, se mejoran continuamente los trabajos.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					

18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena distribución de los equipos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La organización fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
	Los supervisores escuchan los planteamientos que se le hacen.					

39						
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la empresa.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la organización.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la organización.					
49	Se reconocen los avances en otras áreas de la organización.					
50	La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.					

Anexo B: Escala de Clima Laboral CL-SPC – Google Forms



ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Estimado trabajador,
Como parte de los objetivos del diagnóstico de clima laboral en nuestra empresa queremos conocer su percepción sobre los diversos factores que nos ayudarán a identificar nuestras fortalezas y aquellos aspectos en los que podemos mejorar. Es por ello que solicitamos responder con sinceridad, a todos los enunciados.

Nota importante: El proceso de aplicación de la encuesta, así como, el procesamiento de la información será administrado en su totalidad con absoluta reserva y confidencialidad.

¡Muchas gracias por su participación!.

* Indica que la pregunta es obligatoria

GÉNERO *

- ◯ Mujer
- ◯ Varón



MODALIDAD DE TRABAJO *

- ◯ Oficina
- ◯ Campo
- ◯ Oficina y Campo
- ◯ Remoto

TIEMPO EN LA EMPRESA *

- ◯ Menos de 3 meses
- ◯ Entre 3 meses y 1 año
- ◯ Entre 1 año Y 3 años.
- ◯ Entre 3 años Y 5 años.
- ◯ Más de 6 años

Preguntas *

	NUNCA	POCO	ALGUNAS VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE
Existe oportunidades de crecer en la empresa.	○	○	○	○	○
Se siente comprometido con el éxito de la organización	○	○	○	○	○
El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	○	○	○	○	○
Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	○	○	○	○	○
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	○	○	○	○	○
El jefe se interesa por el éxito de sus empleados	○	○	○	○	○
Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	○	○	○	○	○
En la organización, se mejoran continuamente los trabajos.	○	○	○	○	○
En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	○	○	○	○	○
Los objetivos de trabajo son retadores.	○	○	○	○	○

Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	○	○	○	○	○
Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	○	○	○	○	○
La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.	○	○	○	○	○
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	○	○	○	○	○
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	○	○	○	○	○

Se valora los altos niveles de desempeño.	○	○	○	○	○
Los trabajadores están comprometidos con la organización.	○	○	○	○	○
Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	○	○	○	○	○
Existen suficientes canales de comunicación.	○	○	○	○	○
El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.	○	○	○	○	○

Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.	○	○	○	○	○
En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	○	○	○	○	○
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	○	○	○	○	○
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	○	○	○	○	○
Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	○	○	○	○	○

Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	○	○	○	○	○
Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal.	○	○	○	○	○
Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	○	○	○	○	○
En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.	○	○	○	○	○
Existe buena distribución de los equipos.	○	○	○	○	○

Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	○	○	○	○	○
Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	○	○	○	○	○
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	○	○	○	○	○
La organización fomenta y promueve la comunicación interna.	○	○	○	○	○
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	○	○	○	○	○

La empresa promueve el desarrollo del personal.	○	○	○	○	○
Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.	○	○	○	○	○
Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	○	○	○	○	○
Los supervisores escuchan los planteamientos que se le hacen.	○	○	○	○	○
Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la empresa.	○	○	○	○	○

Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	○	○	○	○	○
Hay clara definición de visión, misión y valores en la organización.	○	○	○	○	○
El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	○	○	○	○	○
Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	○	○	○	○	○
Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	○	○	○	○	○
Se reconocen los logros en el trabajo.	○	○	○	○	○
La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	○	○	○	○	○
Existe un trato justo en la organización.	○	○	○	○	○
Se reconocen los avances en otras áreas de la organización.	○	○	○	○	○
La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.	○	○	○	○	○

Atrás Enviar Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. - Contactar con el propietario del formulario - Términos del Servicio - Política de Privacidad

¿Parece sospechoso este formulario? Informe

Google Formularios