



CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL: ENFOQUES TEÓRICOS Y ESTRATEGIAS DESDE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tu cultura organizacional explicada en un gesto.

Xavier García García
Alex Barrionuevo Remache
Lourdes Remache Agualongo
Jefferson Naranjo Gaibor

ISBN: 978-9907-0-0520-2
2025



CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL: ENFOQUES TEÓRICOS Y ESTRATEGIAS DESDE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES:

**ALEX FERNANDO BARRIONUEVO REMACHE
LOURDES MORAYMA REMACHE AGUALONGO
JEFFERSON NAPOLEÓN NARANJO GAIBOR
XAVIER MARCELO GARCÍA GARCÍA**



Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica.

©Grupo Editorial BLR
Universidad Estatal de Bolívar
Riobamba – Ecuador
Correo: publicaciones@grupobl.com
<https://grupobl.com/libros-investig>
REPOSITORIO



Barrionuevo, A., Remache, L., Naranjo, J., García, X. (2025) Clima organizacional y productividad laboral: enfoques teóricos y estrategias desde la gestión del talento humano. Grupo Editorial BLR.

© Alex Fernando Barrionuevo Remache
Lourdes Morayma Remache Agualongo
Jefferson Napoleón Naranjo Gaibor
Xavier Marcelo García García

ISBN: 978-9907-0-0520-2

El copyright promueve la libertad de expresión, protege la diversidad de ideas y conocimiento, además apoya la libre expresión. Se prohíbe de manera rigurosa la producción o el almacenamiento de esta publicación, ya sea en su totalidad o en parte, está estrictamente prohibido por ley, incluyendo el diseño de la portada, así como su difusión a través de cualquiera de sus medios, ya sean electrónicos, mecánicos, ópticos, de grabación o incluso de fotocopia, sin permiso de los propietarios de los derechos de autor.

FILIACIONES DE LOS AUTORES

Alex Fernando Barrionuevo Remache

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: albarrionuevo@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2617-801X>

Lourdes Morayma Remache Agualongo

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: lremache@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid:-0009-0005-4723-7907>

Jefferson Napoleón Naranjo Gaibor

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: jnaranjo@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0095-8863>

Xavier Marcelo García García

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: xgarcia@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9929-4302>



PRÓLOGO

Hablar del clima organizacional es hablar de las personas, de sus emociones, de la manera en que cada gesto, palabra o decisión influye en la atmósfera que se respira dentro de una institución. En cada organización existe un pulso invisible que marca su ritmo y su energía; ese pulso es el clima laboral. Comprenderlo, gestionarlo y potenciarlo se ha convertido en un reto esencial para toda entidad que aspire a ser no solo eficiente, sino también humana y sostenible.

El libro *Clima Organizacional y Productividad Laboral: Enfoques teóricos y estrategias desde la gestión del talento humano* ofrece una mirada integral y actual sobre esta relación vital entre las personas y los resultados. A través de un análisis profundo, los autores nos conducen desde los fundamentos conceptuales hasta las estrategias aplicadas, demostrando que el rendimiento y la satisfacción no son fuerzas opuestas, sino partes complementarias de una misma ecuación.

Cada capítulo abre una puerta hacia la reflexión: desde los orígenes históricos de los estudios organizacionales hasta las tendencias más recientes en liderazgo, motivación, bienestar y analítica del talento. La obra no se limita a describir teorías, sino que propone caminos prácticos y realistas para transformar el ambiente laboral en un espacio que inspire compromiso, confianza y productividad sostenida.

En tiempos donde la innovación tecnológica y los cambios sociales redefinen constantemente la forma de trabajar, este libro cobra una

vigencia especial. Su enfoque humano invita a mirar más allá de los indicadores para reconocer el valor de la empatía, la comunicación y la justicia organizacional como motores de la competitividad. Las instituciones que logren equilibrar los resultados con el bienestar de su gente serán las que realmente prosperen en el futuro.

Esta obra está dirigida a líderes, profesionales, académicos y estudiantes que buscan comprender cómo el clima organizacional impacta de manera directa en el desempeño y la cultura institucional. Es, además, una lectura inspiradora para quienes desean construir entornos laborales más justos, colaborativos y emocionalmente inteligentes.

En definitiva, este libro no solo aporta conocimiento; también despierta conciencia. Nos recuerda que la productividad no nace del control, sino del compromiso, y que la gestión del talento humano no debe centrarse únicamente en procesos, sino en personas. Cada página es una invitación a mirar el trabajo con nuevos ojos: como un espacio de crecimiento, de aprendizaje compartido y de realización personal y colectiva.

Porque cuando una organización cultiva un buen clima, no solo mejora sus resultados: transforma la experiencia humana del trabajo y, con ello, construye el verdadero sentido de la productividad.

ÍNDICE

PRÓLOGO	i
ÍNDICE	iii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I	20
1 FUNDAMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	20
1.1 Concepto de clima organizacional	21
1.2 Evolución histórica del concepto	22
1.2.1 Primeros enfoques mecanicistas	22
1.2.2 Experimentos de Hawthorne	22
1.2.3 Desarrollo teórico en los años 60 y 70.....	23
1.2.4 Aportes latinoamericanos.....	23
1.3 Modelos teóricos principales.....	24
1.3.1 Modelo de Litwin y Stringer (1968)	24
1.3.2 Modelo de Likert (1967)	24
1.3.3 Modelo de Schneider y Bartlett (1968).....	24
1.3.4 Modelo de Denison (1990).....	25
1.4 Dimensiones del clima organizacional.....	25
1.5 Importancia estratégica del clima organizacional	26

1.6	Desafíos actuales.....	27
CAPÍTULO II		29
2	PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS	29
2.1	Concepto de productividad laboral	30
2.2	Enfoques históricos de la productividad	31
2.2.1	La capa mecánica	31
2.2.2	La capa social.....	32
2.2.3	La capa sistémica	33
2.2.4	La capa del conocimiento.....	33
2.3	Marcos conceptuales y fórmulas básicas	34
2.4	Indicadores y tablero mínimo viable (KPI/OKR)	35
2.5	Productividad por sectores: manufactura, servicios, educación, salud y sector público.....	37
2.6	Factores humanos y clima: la base invisible de la productividad	39
2.7	Métodos y enfoques de mejora	41
2.8	Digitalización, datos y métricas en teletrabajo	42
2.9	Contexto latinoamericano y ecuatoriano: retos y oportunidades	43
2.10	Cómo diseñar un sistema de medición de productividad.....	46
2.11	Ética, sostenibilidad y “productividad verde”	46

2.12	Riesgos de medición: cuando el indicador engaña	48
2.13	Cierre del capítulo	49
2.13.1	Ejemplos de fórmulas y definiciones operativas	50
CAPÍTULO III		51
3	RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD	51
3.1	Introducción al vínculo clima-productividad	52
3.2	Evidencia empírica de la relación	53
3.3	Factores mediadores.....	55
3.4	Modelos explicativos del vínculo.....	56
3.5	Estudios de caso en América Latina	57
3.6	Impacto en indicadores específicos.....	58
3.7	El círculo virtuoso o vicioso	59
3.8	Retos y limitaciones	61
3.9	Perspectiva psicológica del vínculo	62
3.10	Perspectiva económica	63
3.11	Herramientas de medición integradas	65
3.12	Buenas prácticas empresariales en Ecuador y la región.....	66
3.13	Síntesis integradora	67
3.14	Reflexiones finales del capítulo	68
CAPÍTULO IV.....		70

4	ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	70
	
4.1	Gestión por competencias	70
4.2	Liderazgo: transformacional, situacional y servicial	73
4.3	Coaching y mentoring organizacional	75
4.4	Coaching y mentoring organizacional	77
4.5	Motivación e incentivos	78
4.6	Aprendizaje y desarrollo (L&D)	79
4.7	Gestión del desempeño: OKR, KPI y feedback.....	80
4.8	Gestión del cambio.....	81
4.9	Diversidad, equidad e inclusión (DEI).....	82
4.10	Bienestar y salud psicosocial	83
4.11	Bienestar y salud psicosocial	84
4.12	Talento en tiempos de crisis.....	85
4.13	Tecnología de RR. HH. y analítica de personas.....	86
4.14	Sucesión y carrera (Nine-Box).....	87
4.15	Tablero estratégico de talento	88
4.16	Relaciones laborales y diálogo social	89
4.17	Roadmap 90–180–365 días.....	89
4.18	Riesgos y mitigaciones.....	90
4.19	Síntesis y recomendaciones.....	91

CAPÍTULO V	92
5 METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DEL CLIMA Y PRODUCTIVIDAD	92
5.1 Marco conceptual: ¿qué medimos cuando medimos “clima”? ..	94
5.2 Instrumentos de evaluación del clima organizacional (clásicos y adaptados)	96
5.3 Diseño de cuestionarios: escalas, redacción y pilotaje.....	98
5.4 Diseño muestral y tamaño de muestra	99
5.5 Recolección de datos: canales, anonimato y sesgos.....	101
5.6 Limpieza de datos y confiabilidad (alfa, omega).....	102
5.7 Validez de constructo: CFA, convergente y discriminante.....	103
5.8 Productividad laboral: KPIs y definiciones operativas	104
5.9 Diseños para vincular clima y productividad.....	106
5.10 Técnicas analíticas avanzadas	108
5.11 Métodos cualitativos y mixtos	109
5.12 Visualización y tablero de gestión	110
5.13 Ética, confidencialidad y gobernanza	111
5.14 Ruta de implementación paso a paso (90–180–365 días).....	111
5.15 Casos breves de aplicación en América Latina.....	112
5.16 Modelo integrado adaptado al contexto ecuatoriano	113
5.17 Limitaciones comunes y cómo corregirlas.....	114

5.18	Síntesis y cierre	115
CAPÍTULO VI.....		117
6	BUENAS PRÁCTICAS Y EXPERIENCIAS EXITOSAS.	117
6.1	Experiencias exitosas en Ecuador	118
6.2	Experiencias en América Latina	119
6.3	Comparación con referentes internacionales	120
6.4	Factores comunes de éxito	121
6.5	Errores frecuentes y aprendizajes.....	122
6.6	Estrategias transferibles al sector educativo y público	124
6.7	Síntesis integradora de experiencias	125
6.8	Reflexiones finales del capítulo	126
6.9	Buenas prácticas en sector privado vs. público.....	126
6.10	Impacto de las buenas prácticas en la innovación.....	127
6.11	Sostenibilidad en el tiempo de las prácticas exitosas.....	127
6.12	Síntesis general y recomendaciones.....	128
CAPÍTULO VII.....		130
7	RETOS Y TENDENCIAS FUTURAS EN LA GESTIÓN DEL CLIMA Y LA PRODUCTIVIDAD	130
7.1	Retos actuales en la gestión del clima.....	130
7.2	Impacto de la digitalización y la inteligencia artificial	131
7.3	Tendencias en modelos de trabajo	132

7.4	Generaciones y diversidad en la fuerza laboral.....	133
7.5	Retos para América Latina.....	134
7.6	Tendencias internacionales	134
7.7	Innovaciones metodológicas	135
7.8	Retos éticos y legales	136
7.9	Caso prospectivo: universidades y empresas en Ecuador hacia 2030.....	137
7.10	El papel de la cultura organizacional en los futuros escenarios	137
7.11	Impacto del cambio climático y la sostenibilidad en el clima laboral.....	138
7.12	Retos de la salud mental en entornos digitales.....	139
7.13	Perspectivas del talento humano en el sector público y privado hacia 2030	139
CAPÍTULO VIII.....		141
8	PROPUESTAS Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FUTURO	141
8.1	Lineamientos generales para las organizaciones.....	141
8.2	Propuestas estratégicas para el sector público	142
8.3	Propuestas estratégicas para el sector privado	143
8.4	Estrategias aplicadas al sector educativo	144

8.5	Herramientas digitales y tecnológicas.....	145
8.6	Rol del liderazgo en la implementación.....	146
8.7	Indicadores clave de seguimiento	146
8.8	Estrategias de sostenibilidad a largo plazo.....	147
8.9	Escenarios prospectivos al 2035	147
8.10	Síntesis y reflexiones finales del capítulo	148
CAPÍTULO IX.....		149
9	CONCLUSIONES GENERALES Y PERSPECTIVAS FINALES	149
9.1	Conclusiones generales sobre el clima organizacional	150
9.2	Conclusiones generales sobre la productividad laboral	151
9.3	Síntesis de la relación entre clima y productividad.....	151
9.4	Conclusiones por sector	152
9.5	Lecciones aprendidas de las buenas prácticas.....	153
9.6	Perspectivas de futuro	153
9.7	Aportes del libro.....	154
9.8	Recomendaciones finales	155
9.9	Reflexión de cierre	156
9.10	Limitaciones y alcances del trabajo	156
9.11	Agenda de investigación y líneas de acción.....	157
9.12	Epílogo – Carta al lector gestor.....	157

9.13 Glosario emocional del gestor..... 157

BIBLIOGRAFÍA ¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores clave de productividad laboral.....	36
Tabla 2. Métodos de mejora de la productividad.	41
Tabla 3. Pasos para diseñar un sistema de medición de productividad.	46
Tabla 4. Ejemplos de fórmulas de productividad laboral.....	50
Tabla 5. Impacto de las dimensiones del clima en la productividad. .	58
Tabla 6. Ejemplo de competencias clave y niveles de dominio.	71
Tabla 7. Ejemplo de plan de desarrollo individual (IDP).	72
Tabla 8. Estilos de liderazgo y su aplicación.....	74
Tabla 9. Modelo GROW aplicado al coaching.....	76
Tabla 10. Modelo GROW aplicado al coaching.....	78
Tabla 11. Ejemplos de incentivos y su impacto en el clima laboral...	79
Tabla 12. Ejemplos de programas de L&D y sus indicadores.....	80
Tabla 13. Ejemplos de objetivos (O) y resultados clave (KR).	81
Tabla 14. Hitos del cambio y su gestión.....	82
Tabla 15. Indicadores DEI en la gestión del talento.....	83

Tabla 16. Riesgos psicosociales y estrategias de intervención.....	84
Tabla 17. Herramientas tecnológicas y decisiones habilitadas.....	86
Tabla 18. Ejemplo de matriz Nine-Box y acciones típicas.....	87
Tabla 19. Ejemplo de tablero estratégico de talento.....	88
Tabla 20. Riesgos comunes en gestión del talento y su mitigación....	90
Tabla 21. Diferencias entre clima, cultura y compromiso laboral.....	95
Tabla 22. Principales instrumentos de medición del clima organizacional.	97
Tabla 23. Buenas prácticas en la construcción de ítems.....	99
Tabla 24. Decisiones prácticas en el diseño muestral.....	100
Tabla 25. Riesgos de sesgo y estrategias de mitigación.	101
Tabla 26. Criterios prácticos de limpieza y confiabilidad.	103
Tabla 27. Índices habituales en CFA y criterios de ajuste.....	104
Tabla 28. Ejemplos de KPIs de productividad laboral.	105
Tabla 29. Diseños de investigación para clima–productividad.	107
Tabla 30. Técnicas avanzadas para el análisis del clima y productividad.	109

Tabla 31. Ruta de implementación de un sistema de evaluación integrado.....	112
Tabla 32. Ejemplo de integración clima–productividad (modelo ecuatoriano).....	114
Tabla 33. Problemas frecuentes en evaluaciones y correcciones prácticas.....	115
Tabla 34. Buenas prácticas de gestión del clima en Ecuador.	118
Tabla 35. Buenas prácticas en América Latina.	119
Tabla 36. Referentes internacionales en gestión del clima y productividad.....	120
Tabla 37. Errores frecuentes y aprendizajes clave.....	124
Tabla 38. Estrategias aplicables en sectores educativos y públicos.	125
Tabla 39. Retos presentes en la gestión del clima organizacional....	130
Tabla 40. Oportunidades y riesgos de la IA en gestión del clima. ...	131
Tabla 41. Modelos de trabajo y sus implicaciones para el clima.	132
Tabla 42. Expectativas generacionales y estrategias recomendadas.	133
Tabla 43. Tendencias internacionales en clima y productividad.....	135
Tabla 44. Escenarios prospectivos de clima y productividad en Ecuador.	137

Tabla 45. Principales aprendizajes sobre la relación entre clima y productividad.....	141
Tabla 46. Recomendaciones prácticas para organizaciones públicas y privadas.	142
Tabla 47. Síntesis comparativa de estrategias exitosas en América Latina.....	143
Tabla 48. Estrategias aplicadas al sector educativo.....	144
Tabla 49. Herramientas digitales y tecnológicas para gestión del clima.	145
Tabla 50. Indicadores clave de seguimiento del clima y la productividad.	146
Tabla 51. Escenarios prospectivos al 2035 en clima y productividad.	148

INTRODUCCIÓN

Hablar del clima organizacional parece algo fácil, como si solo se tratara de describir cómo se siente el ambiente de trabajo. Pero en realidad es algo más complicado, porque tiene que ver con las emociones, las creencias, la forma en que las personas se relacionan y hasta con los pequeños gestos que se dan en el día a día dentro de una institución. El clima se nota en cómo se toman las decisiones, en la manera en que los jefes tratan a su equipo y también en cosas pequeñas que dicen mucho, como un saludo amable o el silencio incómodo en una reunión. Todo eso influye en el ánimo de las personas y en la forma en que se comprometen con su trabajo.

Un buen clima puede hacer que una organización avance con entusiasmo, mientras que uno malo puede llenarla de apatía y desconfianza. Las empresas y las instituciones actuales, que viven cambios constantes, no pueden ignorar este aspecto. No se trata solo de tener un ambiente agradable, sino de entender que el clima organizacional afecta directamente la motivación, la permanencia del personal y la productividad. No se puede hablar de eficiencia sin tener en cuenta cómo se sienten las personas que hacen posible el trabajo.

Desde la Revolución Industrial, la productividad fue el tema central en las empresas. En esos tiempos se pensaba que lo importante era la maquinaria, el control y la disciplina. Con el paso de los años, gracias a estudios como los de Elton Mayo, se reconoció que las emociones y las relaciones humanas también influyen en el rendimiento. Ya no basta con

hacer más en menos tiempo; ahora se busca generar valor, cuidando tanto los resultados como el bienestar de los trabajadores. En el siglo XXI, ser productivo significa lograr metas sin dañar el equilibrio de las personas ni el ambiente donde trabajan.

El clima y la productividad están estrechamente conectados. No se puede alcanzar resultados duraderos en un lugar donde hay tensiones, miedo o desconfianza. Tampoco sirve de mucho tener un clima agradable si no existen metas ni procesos definidos. El verdadero reto es encontrar el punto medio: un lugar donde las personas se sientan valoradas y escuchadas, pero donde también haya claridad en los objetivos y una forma justa de medir los resultados. Ese equilibrio es el centro de toda gestión del talento humano y es lo que este libro busca explicar con ejemplos, teorías y estrategias que puedan aplicarse en distintos tipos de organizaciones.

A lo largo de los años se han hecho muchos estudios sobre esta relación. Se sabe que un clima positivo mejora el compromiso y la productividad, pero aún hay vacíos. Algunas investigaciones se quedan solo en los números, sin ofrecer soluciones prácticas, mientras otras son demasiado rígidas y poco realistas. Este libro intenta ubicarse en un punto medio, uniendo la teoría con la práctica, y proponiendo ideas que sirvan tanto para empresas privadas como para instituciones públicas o educativas.

El objetivo principal del libro es dar una mirada integral al clima organizacional y a la productividad laboral. No solo busca repetir conceptos, sino ofrecer herramientas sencillas y útiles que ayuden a

analizar y mejorar la realidad de las organizaciones. Su enfoque está dentro de la gestión del talento humano, porque es en ese campo donde se crean las políticas y estrategias que influyen directamente en el ambiente laboral y en el rendimiento de las personas.

El texto está pensado para distintos tipos de lectores. Puede ser de utilidad para estudiantes que están conociendo estos temas y también para profesionales que desean reflexionar sobre su práctica y encontrar nuevas formas de mejorar su entorno laboral. El lenguaje usado no pretende ser técnico, sino cercano, claro y natural, para que cualquier lector pueda entenderlo y sentirse identificado con lo que se plantea.

Hoy, el trabajo y las relaciones laborales están cambiando rápidamente. La globalización, la tecnología, las nuevas generaciones y las crisis económicas han transformado la forma en que las personas se relacionan con sus empleos. En medio de todo esto, el clima organizacional se vuelve un elemento clave. Un mal clima puede aumentar los conflictos, la rotación y el cansancio, mientras que un buen clima puede fomentar la innovación, la colaboración y el deseo de permanecer en la organización. Por eso, este libro resulta pertinente: no busca solo hablar de teorías, sino ofrecer ideas y estrategias reales que ayuden a construir ambientes de trabajo más humanos.

Esta introducción no pretende cerrar el tema, sino abrir el camino para la reflexión. El clima organizacional no es un asunto secundario, es parte del corazón de la productividad. Los resultados de una empresa no se logran únicamente con números o procesos, sino con personas

motivadas y líderes comprometidos. Por eso, este libro es una invitación a mirar con más atención el ambiente que se vive en las instituciones, a valorar a quienes las conforman y a construir culturas laborales más saludables, donde trabajar no sea solo cumplir con una obligación, sino también crecer y sentirse parte de algo significativo.

CAPÍTULO I

1 FUNDAMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Este primer capítulo busca explicar de una manera sencilla qué es el clima organizacional y por qué tiene tanta importancia dentro de las instituciones. Aunque a veces se hable de él como si fuera solo el “ambiente de trabajo”, en realidad abarca muchas más cosas: las relaciones entre las personas, la forma de comunicarse, la manera en que los líderes dirigen y hasta cómo se manejan las emociones dentro del grupo. Todo eso termina influyendo en cómo se trabaja y en los resultados que se logran.

A lo largo del capítulo se presenta cómo ha evolucionado este concepto, desde los primeros enfoques que solo se preocupaban por la productividad y las máquinas, hasta los modelos actuales que reconocen el valor del ser humano en el trabajo. También se revisan los principales autores que aportaron teorías y modelos, así como las dimensiones más importantes del clima, como la comunicación, el liderazgo o la motivación.

La intención es que el lector comprenda que el clima organizacional no es algo abstracto ni decorativo. Es un elemento que se refleja en los resultados, en la estabilidad del personal y en el bienestar general. Entenderlo bien es el primer paso para mejorar la convivencia laboral y, al mismo tiempo, fortalecer la productividad.

1.1 Concepto de clima organizacional

Hablar del clima organizacional parece algo fácil, como si solo fuera preguntar cómo se siente la gente cuando llega al trabajo. Pero en realidad, es un tema más complicado de lo que parece. Detrás de esa idea simple hay muchas cosas que se mezclan y que no se pueden explicar con una sola definición. El clima organizacional es como un aire que se respira dentro de la institución, una especie de ambiente invisible que influye en cómo las personas actúan, se relacionan y entienden su papel dentro del grupo.

No se trata solo de lo que cada persona piensa o siente, sino de algo que se forma entre todos. El clima se construye poco a poco, en las conversaciones de pasillo, en las reuniones, en los momentos buenos y también en los difíciles. Es algo que se nota en la forma en que se habla, se decide o incluso en los silencios que quedan cuando algo no se dice. Por eso algunos autores lo comparan con el “ambiente psicológico” del lugar, y otros lo ven como el “ánimo compartido” que domina dentro de la organización.

En el día a día, el clima combina cosas que se pueden ver, como las reglas o los procesos, con otras que no se ven tanto, como las emociones, las actitudes o las expectativas. Esa mezcla es lo que lo hace tan importante: cuando el clima es positivo, la gente confía más, colabora mejor y trabaja con ganas. Pero cuando se descuida, puede convertirse en algo pesado que frena el compromiso y crea malestar entre todos.

Un ejemplo sencillo: dos equipos con idénticas funciones y recursos pueden obtener resultados muy distintos. Uno puede brillar por la colaboración y la creatividad; el otro puede estancarse en discusiones y apatía. La diferencia no está en las tareas, sino en el clima que se respira al interior.

1.2 Evolución histórica del concepto

El estudio del clima organizacional tiene raíces profundas en la psicología industrial y organizacional del siglo XX. Al inicio, los enfoques dominantes estaban más preocupados por la productividad mecánica que por las personas. Poco a poco, sin embargo, la realidad mostró que el factor humano no podía seguir siendo ignorado.

1.2.1 Primeros enfoques mecanicistas

Durante la administración científica impulsada por Frederick Taylor, la atención se centraba en la eficiencia de los procesos. Los trabajadores eran vistos casi como engranajes reemplazables dentro de la máquina productiva. La idea de que sus emociones o percepciones podían influir en el rendimiento no tenía lugar en la teoría ni en la práctica.

1.2.2 Experimentos de Hawthorne

El gran giro llegó con los famosos experimentos de Hawthorne (1924-1932), dirigidos por Elton Mayo en la Western Electric. Estos estudios, que inicialmente buscaban medir el efecto de la luz en la productividad, terminaron mostrando algo mucho más importante: los factores sociales y psicológicos influían de manera decisiva en el desempeño. La atención

recibida, el reconocimiento y la calidad de las relaciones con supervisores y compañeros eran determinantes.

Ese hallazgo abrió la puerta a una nueva mirada. El trabajador ya no podía ser reducido a un recurso mecánico: era un sujeto con emociones, expectativas y una necesidad genuina de sentirse parte de algo.

1.2.3 Desarrollo teórico en los años 60 y 70

En las décadas de 1960 y 1970 se consolidaron teorías más formales. Litwin y Stringer (1968) propusieron dimensiones como estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y conflicto. Likert (1967) clasificó los sistemas de gestión en autoritarios, consultivos y participativos. Schneider y Bartlett exploraron la percepción compartida de los procesos. Estos modelos dieron herramientas para medir y analizar lo que antes solo se intuía.

1.2.4 Aportes latinoamericanos

En América Latina, el interés por el clima organizacional cobró fuerza en los años 90, aplicándose sobre todo en sectores como la educación, la salud y la banca. Las investigaciones mostraron que el contexto cultural influye fuertemente en cómo se perciben las dimensiones del clima. En sociedades con alta distancia al poder, el liderazgo autoritario puede ser más tolerado, mientras que en culturas horizontales genera mayor rechazo.

1.3 Modelos teóricos principales

A lo largo del tiempo, distintos modelos han tratado de explicar y medir el clima organizacional. Cada uno aporta un enfoque particular, y en la práctica muchas organizaciones terminan combinando elementos de varios.

1.3.1 Modelo de Litwin y Stringer (1968)

Este modelo identificó seis dimensiones básicas: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y conflicto. Se convirtió en uno de los más influyentes por su sencillez y aplicabilidad en diversos contextos.

1.3.2 Modelo de Likert (1967)

Likert puso el énfasis en el estilo de liderazgo y en el sistema de gestión. Propuso que las organizaciones podían clasificarse en sistemas autoritarios, consultivos o participativos. Su propuesta fue pionera en vincular directamente la forma de dirigir con el clima interno.

1.3.3 Modelo de Schneider y Bartlett (1968)

Este modelo se centró en la percepción compartida de los procesos y procedimientos, destacando cómo las reglas y prácticas diarias influyen en la experiencia laboral.

1.3.4 Modelo de Denison (1990)

Denison relacionó el clima con la cultura organizacional, identificando cuatro rasgos clave: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. Este modelo abrió la puerta a integrar clima y cultura como dimensiones inseparables.

En Ecuador y en otros países de la región, muchas instituciones educativas y empresas han aplicado cuestionarios basados en Litwin y Stringer, pero adaptados con dimensiones propias, como “pertinencia social” o “vinculación comunitaria”. Esto demuestra que los modelos son guías flexibles que deben ajustarse a cada contexto.

1.4 Dimensiones del clima organizacional

Cuando se habla de clima, se suelen identificar varias dimensiones que, en conjunto, configuran la percepción general del ambiente de trabajo:

- **Comunicación:** claridad y transparencia en los flujos de información.
- **Liderazgo:** estilo de los jefes y capacidad para motivar, orientar y apoyar.
- **Motivación:** percepción de reconocimiento y oportunidades de desarrollo.
- **Trabajo en equipo:** calidad de las relaciones entre compañeros.
- **Equidad y justicia:** imparcialidad en la distribución de tareas, recompensas y sanciones.

- Innovación y riesgo: poder proponer ideas nuevas sin tener miedo a ser juzgado o castigado por eso.

En muchas universidades del Ecuador, la comunicación es una de las partes más complicadas del clima laboral. A veces los trabajadores sienten que no hay suficiente claridad en las decisiones o que la información llega tarde, y eso provoca confusión, rumores y desconfianza. En las empresas privadas, por otro lado, lo que más pesa suele ser el tema de las recompensas, ya que la gente espera que el esfuerzo se vea reflejado en mejores sueldos o incentivos

1.5 Importancia estratégica del clima organizacional

El clima organizacional no es un lujo ni un adorno. Es un factor clave en la gestión estratégica y tiene impactos medibles. Estudios en diferentes sectores han demostrado que un buen clima favorece mayor compromiso, menor rotación, reducción del ausentismo, disposición al cambio, incremento de la productividad e incluso de la innovación.

Por el contrario, un clima negativo se traduce en apatía, conflictos, estrés y pérdida de eficiencia. En el sector salud, por ejemplo, un clima positivo se asocia con menos rotación de enfermeras y mayor satisfacción de los pacientes. En cambio, cuando predomina la presión excesiva y la falta de apoyo, aparecen el agotamiento emocional y el síndrome de burnout.

1.6 Desafíos actuales

Hoy en día, con tanta tecnología, el trabajo desde casa y la mezcla de generaciones en los equipos, mantener un buen clima laboral se ha vuelto más complicado. El teletrabajo tiene ventajas, como ahorrar tiempo en los traslados y permitir horarios más flexibles, pero también puede hacer que las personas se sientan solas o que cueste más coordinar el trabajo entre todos. Por eso, para que el ambiente siga siendo positivo, se necesita creatividad y un liderazgo que sepa escuchar y acompañar.

Otro desafío grande es el tema de las generaciones. En una misma institución pueden trabajar jóvenes que buscan libertad, reconocimiento rápido y nuevos retos, junto a personas con más experiencia que valoran la estabilidad y el respeto a las jerarquías. Lograr que ambos grupos se entiendan y trabajen bien sin conflictos es una tarea difícil, pero necesaria para que la organización funcione de manera armoniosa. El clima organizacional es un fenómeno complejo que combina percepciones individuales y colectivas, con influencia directa en la productividad y el bienestar laboral. Su estudio ha pasado de enfoques mecanicistas a modelos más integrales que consideran la cultura, el liderazgo y la comunicación.

Comprender el clima no es opcional. Es una necesidad para cualquier organización que quiera sobrevivir y prosperar en un entorno cambiante. En los próximos capítulos se abordará la productividad laboral y su relación con el clima, mostrando que la gestión del talento humano no

puede desentenderse de este aspecto si busca lograr resultados sostenibles.

CAPÍTULO II

2 PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS

En este capítulo vamos a hablar de productividad laboral, pero con los pies en la tierra. Muchas veces se piensa que ser productivo es solo sacar más trabajo en menos tiempo y ya. Sin embargo, cuando uno mira lo que pasa dentro de una organización, nota que la productividad tiene que ver también con la calidad de lo que se entrega, con la forma en que trabajamos juntos, con los errores que evitamos y con el ánimo del equipo. No es una cifra fría; es el resultado de personas, procesos y decisiones del día a día.

Aquí veremos de dónde viene la idea de productividad y cómo ha ido cambiando con el tiempo: desde la etapa más mecánica y controlada, hasta enfoques que incluyen lo social, lo sistémico y el conocimiento. También revisaremos fórmulas simples y tableros de indicadores que ayudan a entender el desempeño sin perderse en números. La idea es mostrar para qué sirven las métricas y, al mismo tiempo, sus límites cuando se usan sin criterio.

Además, vamos a mirar cómo la productividad se mide de manera distinta según el sector, qué papel juega el clima organizacional en los resultados y qué métodos de mejora pueden aplicarse sin volver el trabajo una carga. El objetivo es práctico: que al terminar el capítulo sea más fácil identificar qué medir, cómo leer esos datos y qué decisiones tomar para mejorar sin descuidar a las personas.

2.1 Concepto de productividad laboral

La productividad laboral, dicho en palabras simples, es la relación entre lo que una organización logra hacer y las personas que participan para conseguirlo. Es como comparar cuánto se produce con el esfuerzo que se pone. Durante mucho tiempo se la entendió como un número, una fórmula fría que decía cuántas cosas se hacían por hora trabajada. Esa idea servía para tener una referencia, pero hoy se queda corta, porque las organizaciones son mucho más complejas que una simple operación matemática.

En la actualidad, hablar de productividad es hablar de algo más profundo: de generar valor que dure en el tiempo. No se trata solo de cuántos productos salen o de cuántos servicios se entregan, sino también de la calidad de lo que se hace, de la capacidad para innovar, de cumplir con los tiempos, de mantener procesos seguros y de lograr que tanto los clientes como los trabajadores estén satisfechos. Un equipo que produce mucho, pero vive lleno de quejas, errores y cansancio, no necesariamente está siendo más productivo; quizás solo está haciendo más ruido sin avanzar de verdad.

Por eso, la productividad debe verse de una forma más humana y completa. No es solo cuestión de números o de relojes, sino de cómo se trabaja dentro de la organización: si las metas están claras, si hay buena comunicación, si los logros se reconocen y los errores se corrigen con justicia. También influye mucho el contexto: no es lo mismo trabajar

con equipos viejos y trámites lentos que con herramientas modernas y procesos bien pensados.

En resumen, la productividad no se puede separar del ambiente donde se desarrolla el trabajo. Factores emocionales, sociales y técnicos se mezclan constantemente. El mismo grupo de personas puede rendir de forma muy distinta según el clima que exista a su alrededor. Cuando el entorno es positivo, la gente da lo mejor de sí; cuando no lo es, el trabajo se vuelve más pesado y los resultados se resienten.

En definitiva, la productividad no se puede separar de las condiciones emocionales, sociales y técnicas en las que se desenvuelven los trabajadores. Un mismo equipo, con las mismas personas, puede rendir de forma muy distinta dependiendo del ambiente en el que se encuentre.

2.2 Enfoques históricos de la productividad

La historia de la productividad puede comprenderse como una serie de capas sucesivas, que no se eliminan unas a otras, sino que se van sumando y complejizando. Cada nueva capa aporta una mirada adicional, enriqueciendo la manera de entender cómo las organizaciones logran resultados.

2.2.1 La capa mecánica

Durante la Revolución Industrial, la idea de productividad se centraba casi por completo en el tiempo y en los movimientos que hacía cada trabajador. Frederick Taylor, con su modelo de administración científica, decía que la mejor forma de ser eficientes era dividir el trabajo en partes

muy pequeñas y hacer que todos siguieran las mismas reglas, sin desviarse. Para él, la clave estaba en controlar todo al detalle, sin pausas y sin cambios.

Este método logró que en su época se produjera más, eso es verdad, pero también tuvo muchas críticas. El problema era que trataba a las personas como si fueran parte de una máquina, sin pensar en lo que sentían o en cómo el ambiente de trabajo podía afectar su rendimiento. En ese enfoque no había espacio para las emociones, la motivación ni las relaciones humanas; lo único que importaba era producir más, sin mirar el costo que eso tenía para el trabajador.

2.2.2 La capa social

Con los experimentos de Hawthorne, liderados por Elton Mayo en la década de 1920, se produjo un giro inesperado. El propósito inicial de estas investigaciones era medir cómo la iluminación afectaba la productividad. Sin embargo, el hallazgo decisivo fue que el factor más influyente no era la luz, sino la atención y el trato que los trabajadores recibían.

A partir de estos resultados, nació la Escuela de las Relaciones Humanas, que introdujo conceptos como motivación, liderazgo y pertenencia a grupos informales. La productividad ya no podía explicarse solo por las condiciones mecánicas o materiales: el aspecto social y psicológico se convirtió en una pieza central.

2.2.3 La capa sistémica

En la segunda mitad del siglo XX, empezó a verse a las organizaciones de una forma más completa gracias a la Teoría General de Sistemas. Esta idea decía que una empresa no funciona aislada, sino que está conectada todo el tiempo con lo que pasa afuera: el mercado, la tecnología, las leyes, e incluso la sociedad. Así, ya no se podía hablar de productividad sin mirar cómo entraban los recursos, cómo se hacían los procesos dentro y qué resultados salían al final.

Con esta visión, la productividad dejó de verse como algo fijo y se entendió como algo que cambia constantemente. Todo lo que pasa alrededor puede influir en los resultados: una nueva tecnología, una crisis económica o una decisión política. En otras palabras, la productividad depende no solo de lo que ocurre dentro de la empresa, sino también de las presiones y transformaciones que vienen del entorno.

2.2.4 La capa del conocimiento

En las últimas décadas se sumó una nueva capa: la del conocimiento y la innovación. Autores como Peter Drucker destacaron el papel de los trabajadores del conocimiento como actores centrales en las organizaciones modernas. En este enfoque, la productividad ya no se mide únicamente en piezas o servicios entregados, sino también en ideas generadas, soluciones implementadas y capacidad de aprendizaje continuo.

Hoy, en pleno siglo XXI, resulta impensable concebir la productividad sin incluir la gestión del conocimiento, la innovación tecnológica y el análisis de datos. Son estos elementos los que permiten que las organizaciones se adapten y mantengan su competitividad en entornos cada vez más inciertos.

2.3 Marcos conceptuales y fórmulas básicas

A pesar de que este libro no pretende convertirse en un manual técnico, es útil repasar algunos marcos conceptuales y fórmulas simples que se aplican cotidianamente en diferentes sectores.

- Productividad laboral básica = Unidades producidas / Horas de trabajo.
- Productividad ajustada a calidad = Unidades buenas / Horas de trabajo.
- Productividad en servicios = Casos resueltos / Horas de trabajo.

De forma sencilla, estas fórmulas sirven para tener una idea general de cómo se está trabajando, aunque en la práctica las cosas no son tan simples. En las fábricas, por ejemplo, una de las formas más usadas para medir la productividad es el OEE (Overall Equipment Effectiveness), creado por Nakajima (1988). Este indicador combina tres aspectos: si las máquinas están disponibles, si rinden lo esperado y si el producto final sale bien.

En los servicios, en cambio, lo importante no es tanto la cantidad, sino la experiencia del usuario. Se toman en cuenta cosas como el tiempo que

tarda un proceso, cuántos problemas se resuelven al primer intento o qué tan satisfechos están los clientes (Slack et al., 2010).

En el sector público la idea cambia aún más, porque allí la productividad no siempre se mide en dinero, sino en el valor que se genera para la sociedad. Por eso se usan indicadores como la rapidez en los trámites, el nivel de cobertura o el cumplimiento de normas. En estos casos, la eficiencia se nota cuando la ciudadanía se beneficia, no cuando aumentan las ganancias.

Aun así, hay que tener cuidado: las métricas pueden ayudar mucho, pero también pueden engañar si se usan sin criterio. La Ley de Goodhart (1975) dice que “cuando una medida se convierte en objetivo, deja de ser una buena medida”. Esto pasa, por ejemplo, cuando solo se mide la velocidad y la gente empieza a sacrificar la calidad para cumplir con el número, o cuando solo se busca la perfección y el trabajo se vuelve tan lento que deja de ser eficiente.

Por eso, lo recomendable es utilizar tableros balanceados, con pocas métricas, bien definidas y revisadas con sentido crítico. No se trata de llenar dashboards con decenas de indicadores, sino de identificar cuáles realmente ayudan a comprender el desempeño y cuáles solo generan ruido.

2.4 Indicadores y tablero mínimo viable (KPI/OKR)

En las organizaciones conviven dos lenguajes:

- Los KPI (Key Performance Indicators), que vigilan la salud de los procesos.
- Los OKR (Objectives and Key Results), que impulsan cambios estratégicos en periodos definidos.

Ambos no son rivales; se complementan.

Tabla 1. Indicadores clave de productividad laboral.

Indicador	Definición breve	Fórmula / Medición	Frecuencia
Productividad laboral	Salida por hora-persona	Output / Horas	Semanal/Mensual
Calidad (defectos)	Porcentaje de errores	Defectos / Total * 100	Semanal
Tiempo de ciclo	Duración de extremo a extremo	Fecha fin – Fecha inicio	Diaria/Semanal
Backlog	Casos en espera	Nº casos pendientes	Diaria
Satisfacción usuario	Percepción del servicio	Encuesta (1–5) o NPS	Mensual
Ausentismo	Faltas y licencias	Horas ausentes / Horas programadas	Mensual
Rotación	Salida de personal	Bajas / Dotación promedio	Mensual

Fuente: Adaptado de Sink & Tuttle (1989), Kaplan & Norton (1996), Slack et al. (2010).

Un tablero mínimo viable no debería tener más de 5–7 indicadores. El exceso produce ruido y fatiga. Lo esencial es fijar metas realistas, responsables claros y acciones inmediatas cuando una métrica se desvía.

2.5 Productividad por sectores: manufactura, servicios, educación, salud y sector público

Cada sector económico responde a una lógica de valor distinta, y por ello los indicadores de productividad deben adaptarse a esas diferencias. Lo que funciona en una planta de ensamblaje no necesariamente aplica en un hospital o en una universidad.

- **Manufactura:** en este sector, los indicadores más comunes son el volumen producido, la cantidad de desperdicio, la efectividad general de los equipos (OEE), los accidentes laborales y el consumo de energía por unidad. Por ejemplo, una fábrica de autopartes puede fabricar 5.000 piezas al día, pero si el 15 % de ellas sale defectuoso y el gasto de electricidad se dispara, la productividad real no es tan buena como parece. En este tipo de trabajo, lo importante es reducir los errores y mejorar la calidad desde el primer intento, porque eso es lo que realmente da una ventaja frente a la competencia (Womack et al., 1994).
- **Servicios:** en los servicios, lo que se mide no son las máquinas, sino la atención al usuario. Se usan indicadores como la tasa de resolución de problemas, los acuerdos de nivel de servicio (SLA), el tiempo de espera y la satisfacción de los clientes. Por ejemplo, una empresa de telefonía puede contestar muy rápido las llamadas,

pero si el cliente tiene que llamar tres veces para resolver lo mismo, su productividad no es buena. La idea no es solo ser rápidos, sino ofrecer soluciones que realmente sirvan y dejen contento al usuario.

- Educación: este sector es más delicado porque trata con personas y procesos de aprendizaje. Aquí se mide la retención de estudiantes, las tasas de aprobación, la titulación a tiempo, la satisfacción de los alumnos y el equilibrio en la carga de trabajo de los docentes. En Ecuador, el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES, 2019) pide evidencias de eficiencia académica y de gestión docente para acreditar a las universidades, por eso la productividad educativa se ha vuelto un tema clave.
- Salud: la productividad en salud se mide con cosas como el tiempo de atención, los reingresos que se podrían evitar, los eventos adversos y la satisfacción de los pacientes. No importa solo cuántos pacientes son atendidos, sino cuántos reciben una atención buena y completa, sin tener que volver por errores o complicaciones. En hospitales de América Latina, se ha visto que cuando el clima laboral mejora, sobre todo en el personal de enfermería, bajan los errores y los pacientes están más satisfechos (Aiken et al., 2012).
- Sector público: en el ámbito estatal, los indicadores giran en torno a la rapidez con la que se hacen los trámites, la reducción de filas, el cumplimiento de normas, la cobertura de servicios y la percepción que tiene la ciudadanía. Por ejemplo, una oficina

pública que atiende 200 trámites en un día podría parecer eficiente, pero si la gente se va molesta por demoras o por no entender bien los requisitos, el valor social que genera es bajo. En este caso, ser productivo no es solo hacer más, sino generar confianza y mejorar la relación entre el Estado y la ciudadanía.

En Ecuador y en muchos países de América Latina, el problema no es tanto crear indicadores, porque hay manuales y guías por todos lados, sino usarlos de verdad. A veces hay tableros llenos de métricas que nadie revisa o entiende. Por eso, lo mejor es empezar con pocas, pero bien elegidas, y, sobre todo, utilizarlas para tomar decisiones concretas. Como dicen Neely et al. (2005), medir por medir no sirve de nada si esos datos no generan conversaciones ni acciones que mejoren la realidad.

2.6 Factores humanos y clima: la base invisible de la productividad

La productividad no ocurre en el vacío. Detrás de cada proceso, tecnología o tablero de indicadores hay personas, con emociones, motivaciones y expectativas. El clima organizacional es ese factor invisible que puede acelerar o frenar los resultados.

Cuando el clima es positivo, las personas se sienten seguras, escuchadas y valoradas; en ese entorno, la energía fluye hacia la innovación y la colaboración. Por el contrario, un clima tóxico, marcado por favoritismos, silencios incómodos y miedo a represalias, lleva a que la gente cumpla solo por obligación, apagando cualquier iniciativa extra.

Tres ideas prácticas ayudan a entender este vínculo:

1. Seguridad psicológica: Edmondson (1999) mostró que los equipos que se sienten seguros para expresar dudas o errores rinden mejor. En un ambiente así, alguien puede advertir un problema a tiempo, evitando pérdidas mayores. En cambio, cuando la gente calla por miedo, los errores se multiplican en silencio.
2. Reconocimiento frecuente y específico: un “gracias” puntual por un logro concreto puede mover más que un bono anual. No se trata de discursos grandilocuentes, sino de gestos simples que refuerzan el sentido de pertenencia. Las investigaciones de Gallup (2020) señalan que los equipos que reciben reconocimiento regular son hasta un 20% más productivos.
3. Balance de cargas de trabajo: la productividad se ve afectada cuando unos miembros del equipo tienen demasiado trabajo mientras otros casi no tienen tareas. Aunque muchas veces nadie se queje, el cansancio y la frustración terminan apareciendo con el tiempo. Por eso, es importante repartir mejor las tareas, definir prioridades claras y preocuparse por el bienestar de todos. Si el trabajo está equilibrado, el equipo puede rendir mejor y mantener su energía a largo plazo.

En resumen, la productividad no depende solo de máquinas o de horarios, sino de las personas. Es algo que no se puede medir con un reloj, pero que se nota en los resultados. El clima organizacional funciona como un motor silencioso: cuando está bien, todo fluye sin

problemas; pero cuando se deteriora, se vuelve el mayor obstáculo para lograr los objetivos de la organización.

2.7 Métodos y enfoques de mejora

Las metodologías de mejora continua son marcos útiles para organizar esfuerzos. Ninguna es mágica, pero todas ofrecen guías claras.

Tabla 2. Métodos de mejora de la productividad.

Método	Foco principal	Cuando conviene	Riesgo si se aplica mal
Lean	Desperdicio y flujo	Procesos con esperas y retrabajos	Reducir costos sin cuidar a las personas
Kaizen	Mejora continua	Culturas que aceptan iterar	Cambios mínimos sin impacto
Six Sigma	Variabilidad y defectos	Procesos con fallas recurrentes	Burocracia excesiva de datos
TOC (Teoría de Restricciones)	Cuello de botella	Procesos con colas crónicas	Optimizar lo que no es restricción
Agile	Entrega frecuente	Trabajo de conocimiento/IT	Confundir rapidez con prisa

Fuente: Adaptado de Womack & Jones (1996), Imai (1986), Goldratt (1990), Beck et al. (2001).

2.8 Digitalización, datos y métricas en teletrabajo

La digitalización cambió por completo la forma en que se mide y se entiende la productividad. Hoy en día, casi todo lo que hace un trabajador puede quedar registrado en un sistema: cuánto tiempo estuvo conectado, cuántos correos envió, cuántas tareas completó o cuántos minutos pasó en reuniones virtuales. En el teletrabajo, toda esa información suele mostrarse en paneles o dashboards que dan la sensación de que se tiene todo bajo control. Pero no siempre es así, porque medir no es lo mismo que entender.

Una organización verdaderamente madura sabe que la productividad no se trata solo de contar teclas o de revisar cuántas horas alguien estuvo en línea. Esa forma de pensar es muy superficial y puede llevar a errores graves, incluso a juicios injustos sobre el desempeño de las personas. Lo que realmente muestra la productividad en el trabajo a distancia es si se cumplen los objetivos, si el trabajo tiene buena calidad, si hay colaboración entre compañeros y si las personas son capaces de organizarse con autonomía. En otras palabras, no se trata de vigilar, sino de confiar y evaluar resultados reales.

Las buenas prácticas en equipos remotos apuntan justamente en esa dirección. Entre ellas se destacan:

- Objetivos claros por semana o por sprint: los trabajadores deben saber qué se espera de ellos en cada periodo, evitando confusiones y reprocesos.

- Reuniones cortas y puntuales: los encuentros virtuales extensos y sin agenda terminan agotando más que ayudando. Se recomienda mantener reuniones breves, centradas en lo esencial.
- Acuerdos explícitos sobre canales de comunicación: definir qué asuntos van por chat, cuáles requieren correo electrónico y cuáles ameritan una reunión formal. Esto evita saturación de mensajes y pérdida de información.
- Pausas activas y cuidado de la fatiga digital: la hiperconexión genera cansancio mental. Incluir pausas programadas ayuda a mantener la energía.

Un ejemplo: en empresas tecnológicas que adoptaron el modelo híbrido tras la pandemia, se observó que los equipos más productivos no eran los que trabajaban más horas conectados, sino aquellos con mayor claridad de metas y autonomía para decidir cómo organizar su tiempo (Bloom et al., 2015; Messenger, 2019).

En conclusión, el reto de la digitalización no está en recolectar datos, sino en interpretarlos con criterio humano. Una métrica mal utilizada puede convertirse en fuente de presión y desconfianza, mientras que un tablero bien diseñado puede ser un aliado poderoso para mejorar resultados y bienestar.

2.9 Contexto latinoamericano y ecuatoriano: retos y oportunidades

América Latina ofrece un panorama lleno de contrastes. En un mismo país conviven sectores altamente competitivos y globalizados con

amplias franjas de informalidad laboral, lo que genera una brecha visible en los niveles de productividad.

Entre los retos más frecuentes destacan:

- Baja inversión en investigación y desarrollo (I+D): según datos de la CEPAL (2022), la región invierte menos del 1% del PIB en I+D, mientras que países de la OCDE superan el 2,5%.
- Brechas digitales: aún existen zonas rurales y periurbanas con acceso limitado a internet, lo que restringe la adopción de herramientas modernas de gestión.
- Salarios reducidos y alta rotación: la búsqueda constante de mejores ingresos lleva a una movilidad laboral que afecta la estabilidad de los equipos.
- Estilos de dirección verticales: la cultura jerárquica sigue predominando en muchas organizaciones, limitando la participación y la innovación.

Sin embargo, también existen oportunidades claras:

- Juventud con ganas de aprender: la región cuenta con una población joven, abierta a nuevas tecnologías y con interés por capacitarse.
- Adopción acelerada de herramientas digitales: aplicaciones de bajo costo y plataformas colaborativas han democratizado el acceso a la gestión moderna.

- Ecosistemas de emprendimiento: en ciudades como Bogotá, Ciudad de México, Santiago y Quito, han ido surgiendo espacios donde emprendedores, universidades y empresas colaboran para crear ideas nuevas. Estos lugares funcionan como centros de innovación, donde se comparten conocimientos, se prueban proyectos y se impulsan negocios que mejoran la productividad de una manera más creativa y moderna.

En el caso de Ecuador, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son el motor principal de la economía, ya que generan gran parte del empleo y la producción del país. Sin embargo, muchas de ellas no tienen departamentos especializados que se encarguen de analizar o mejorar la productividad. A pesar de eso, la mayoría cuenta con personas con mucha experiencia, que logran compensar la falta de recursos o de tecnología con su ingenio, compromiso y esfuerzo diario.

Una estrategia viable en este contexto consiste en empezar con tableros simples, resolver un cuello de botella concreto y mostrar resultados rápidos. Por ejemplo, una empresa familiar de alimentos puede mejorar notablemente su productividad si reduce en un 20% los tiempos de entrega, incluso antes de invertir en maquinaria nueva. Ese tipo de logros, aunque pequeños, generan confianza y abren la puerta a transformaciones más profundas.

Como señalan Neely et al. (2005), los sistemas de medición de desempeño no deben ser diseñados para impresionar, sino para apoyar

decisiones reales. En América Latina y en Ecuador, donde los recursos son limitados, esto es aún más crucial: medir menos, pero medir mejor.

2.10 Cómo diseñar un sistema de medición de productividad

Tabla 3. Pasos para diseñar un sistema de medición de productividad.

Paso	Acción clave	Ejemplo práctico
1	Definir propósito	Reducir tiempos de trámite en oficina pública
2	Mapear procesos críticos	Identificar cuellos de botella
3	Elegir 5–7 métricas	Tiempo de ciclo, calidad, satisfacción, ausentismo
4	Establecer metas	Escalonadas, realistas
5	Diseñar recolección de datos	Fuente, frecuencia, validación
6	Tablero visual	Semáforos simples, legibles en 1 minuto
7	Rituales de revisión	Semanales/mensuales
8	Aprender y ajustar	Sustituir métricas que no aporten

Fuente: Adaptado de Kaplan & Norton (1996), Neely et al. (2005).

2.11 Ética, sostenibilidad y “productividad verde”

La productividad del siglo XXI no puede limitarse a producir más con menos costos. Hoy en día, el concepto debe incluir criterios de

sostenibilidad y responsabilidad ética. Esto significa mirar más allá de los balances financieros y preguntarse: ¿qué efectos tiene nuestra forma de producir en las personas, en las comunidades y en el planeta?

No se trata únicamente de ahorrar recursos o producir con menos desperdicio, sino de trabajar de una forma que respete al medio ambiente y a las personas. Una organización que busca usar la energía de manera más eficiente, que genera menos desechos y que compra a proveedores responsables no solo gana una mejor imagen ante los demás, sino que también evita problemas legales y reduce riesgos en sus operaciones. Al mismo tiempo, logra algo muy importante: generar confianza en la sociedad, un valor que, aunque no se mide con números, cada vez pesa más en un mercado donde la competencia es fuerte y la gente valora la responsabilidad y la transparencia.

En América Latina, este enfoque empieza a ganar terreno bajo el término de productividad verde, vinculado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ONU ORG (2015). Empresas que incorporan energías renovables, que eliminan plásticos de un solo uso o que reducen emisiones de carbono están demostrando que se puede ser eficiente y sostenible al mismo tiempo. El gran reto es equilibrar los beneficios económicos de corto plazo con el impacto ambiental y social de largo plazo.

En definitiva, la productividad ya no puede ser entendida como un proceso neutral. Es una práctica cargada de consecuencias éticas.

Producir más a costa de la salud de los trabajadores o del deterioro del medio ambiente no es progreso: es hipotecar el futuro.

2.12 Riesgos de medición: cuando el indicador engaña

El economista Charles Goodhart lo advirtió en 1975: “Cuando una medida se convierte en objetivo, deja de ser una buena medida”. Esta idea, conocida como la Ley de Goodhart, se aplica con fuerza en la gestión de la productividad.

Si el bono de un equipo se basa únicamente en cuántos tickets logran cerrar, es muy posible que los dividan en partes pequeñas solo para que el número parezca más alto. De la misma manera, si la meta principal es resolver los casos rápido, muchos evitarán los problemas más difíciles solo para no afectar el promedio. En ambos casos, los resultados se ven bien en las cifras, pero en realidad se pierde el sentido verdadero del trabajo.

La forma de evitar estas trampas está en usar varias métricas al mismo tiempo, revisar los resultados con sentido crítico y, sobre todo, escuchar a las personas que están detrás de los números. Los datos muestran una parte de la historia, pero no todo lo que pasa en el equipo. A veces, un indicador puede parecer muy bueno, aunque las personas estén cansadas o sin motivación; y otras veces, una caída momentánea puede esconder un proceso de aprendizaje que traerá mejores resultados después.

En pocas palabras, las métricas son útiles, pero no son perfectas. La clave está en usarlas como una guía que oriente el camino, no como una cadena que limite o castigue a quienes trabajan.

2.13 Cierre del capítulo

La productividad no es una carrera de velocidad, como muchas veces se piensa, sino una coreografía compleja donde interactúan procesos, tecnología y, sobre todo, personas. No basta con correr más rápido: es necesario coordinar cada movimiento para que el esfuerzo colectivo tenga sentido.

Las organizaciones que logran sostener buenos resultados son aquellas que conversan con los datos, pero también que aprenden de sus errores, que se atreven a ajustar cuando algo no funciona y que cuidan el clima interno como un recurso estratégico. Productividad y bienestar no son opuestos, sino dos caras de la misma moneda.

En este capítulo hemos visto cómo medir, interpretar y contextualizar la productividad en diferentes sectores. En adelante, será fundamental comprender cómo se entrelaza con el clima organizacional, pues allí se encuentra la base invisible que sostiene —o derrumba— cualquier estrategia.

2.13.1 Ejemplos de fórmulas y definiciones operativas

Tabla 4. Ejemplos de fórmulas de productividad laboral.

Concepto	Definición	Ejemplo de cálculo
Productividad básica	Salida por hora-persona	$1.200 \text{ unidades} / 300 \text{ horas}$ $= 4 \text{ u/h}$
Eficiencia de tiempo	Tiempo efectivo / Tiempo total	$6 \text{ h efectivas} / 8 \text{ h} = 75\%$
Tasa de retrabajo	Retrabajos / Total	$12 / 300 = 4\%$
Lead time	Tiempo extremo a extremo	01/05 08:00 a 03/05 10:00 $= 50 \text{ h}$
First Contact Resolution	Casos resueltos al primer contacto	$85 / 100 = 85\%$

Fuente: Adaptado de Sink & Tuttle (1989), Slack et al. (2010).

Esta Tabla 4 resume fórmulas básicas que pueden aplicarse en múltiples contextos. Son simples, pero útiles para tener un punto de referencia claro. El reto, como se ha dicho a lo largo del capítulo, no es solo calcularlas, sino interpretarlas correctamente y tomar decisiones a partir de ellas.

CAPÍTULO III

3 RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD

El clima organizacional y la productividad son dos temas que están más conectados de lo que muchas veces se piensa. Durante años, se creyó que la productividad dependía solo de tener buenas máquinas, procesos bien definidos o suficiente dinero para invertir. Parecía que, si una empresa contaba con esos recursos, el éxito estaba asegurado. Pero con el tiempo se ha demostrado que no basta con eso. Detrás de los resultados hay personas, y el ambiente en el que trabajan influye directamente en lo que logran hacer.

Cuando el clima de trabajo es positivo, la gente se siente motivada, trabaja con más energía y se compromete de verdad con la organización. En cambio, cuando el ambiente es tenso, lleno de desconfianza o con líderes autoritarios, las personas se desaniman, bajan su rendimiento y hasta pueden enfermarse por el estrés. No importa cuánto dinero se invierta o qué tan moderna sea la tecnología: si el clima interno es malo, la productividad se derrumba.

Un ejemplo claro es que dos empresas con las mismas condiciones materiales pueden tener resultados completamente distintos. En una, los empleados se sienten valorados y trabajan en equipo; en la otra, reina el malestar y las quejas constantes. La diferencia no está en las máquinas ni en los procedimientos, sino en el ambiente que se respira.

El clima organizacional es algo que no se puede tocar, pero se percibe en todo. Se nota en cómo los compañeros se comunican, en la forma en que los jefes tratan a sus equipos y hasta en los pequeños gestos del día a día. Cuando ese clima es bueno, las personas se sienten parte del lugar, tienen ganas de aportar y la productividad aumenta casi sin darse cuenta. Pero cuando es malo, los errores crecen, la motivación se pierde y el trabajo se vuelve una carga.

Por eso, hablar de productividad sin hablar del clima organizacional es dejar fuera una parte esencial del problema. No se trata solo de cumplir metas, sino de entender qué hay detrás de ellas: la forma en que las personas viven su trabajo. Este capítulo busca precisamente eso, mirar más allá de los números y entender que el rendimiento de una organización depende tanto de su gente como de sus recursos. Cuidar el clima no es un lujo, es una necesidad para lograr resultados que realmente se mantengan en el tiempo

3.1 Introducción al vínculo clima-productividad

La relación entre el clima organizacional y la productividad laboral es un tema que ha despertado gran interés en los últimos años, tanto en la academia como en el mundo empresarial. Durante mucho tiempo, se asumió que la productividad era principalmente una cuestión de procesos bien definidos, tecnología de punta o capital disponible. Se pensaba que mientras existiera suficiente inversión en maquinaria y procedimientos, los resultados estaban asegurados.

Sin embargo, con el tiempo se ha visto que ese tipo de pensamiento se queda corto. La experiencia ha demostrado que no todo depende de las máquinas, los procesos o el dinero que tenga una empresa, sino del ambiente en el que trabajan las personas. La forma en que los compañeros se relacionan, cómo se sienten tratados por sus jefes y el nivel de apoyo que reciben influyen muchísimo en los resultados.

Cuando el clima de trabajo es bueno, la gente se siente animada, con ganas de hacer las cosas bien, confía más en los demás y se compromete con los objetivos. Pero cuando el ambiente es pesado, lleno de tensiones, desconfianza o favoritismos, la motivación se apaga, aparecen las faltas al trabajo, las renunciadas y el rendimiento cae poco a poco.

Un ejemplo sencillo ayuda a entenderlo mejor: dos empresas pueden tener los mismos equipos, la misma tecnología y hasta el mismo presupuesto, pero sus resultados pueden ser completamente diferentes. En una, donde hay un ambiente de confianza y buena comunicación, la gente trabaja mejor y con más entusiasmo. En la otra, donde hay miedo o maltrato, las cosas no avanzan y todo se vuelve más complicado. En pocas palabras, el clima interno puede ser lo que hace que una organización crezca o se estanque.

3.2 Evidencia empírica de la relación

Muchos estudios han demostrado con datos reales que el clima organizacional y la productividad están relacionados de manera directa. Cuando el ambiente laboral es bueno, los resultados también mejoran, y esto se nota en distintos sectores.

- Sector salud: en hospitales latinoamericanos, se ha demostrado que los equipos con climas laborales positivos cometen menos errores médicos y logran mayor eficiencia en la atención (Aiken et al., 2012). La seguridad psicológica y el apoyo entre colegas se traducen en vidas salvadas y mejores indicadores operativos.
- Sector educativo: especialmente en universidades ecuatorianas, se ha visto que cuando los docentes sienten que hay justicia en las decisiones y una comunicación clara con las autoridades, su nivel de motivación aumenta. Ese entusiasmo se refleja en la forma en que enseñan y acompañan a los estudiantes, lo que mejora la calidad del aprendizaje y eleva los resultados en las evaluaciones docentes. En cambio, cuando hay favoritismos o falta de diálogo, los profesores se desaniman y eso termina afectando tanto su desempeño como la experiencia de los alumnos.
- Encuestas globales: el informe de Gallup (2021) señaló que las empresas donde los empleados se sienten realmente comprometidos con su trabajo logran un 21% más de productividad y un 37% menos de ausentismo. Estos datos dejan claro que la motivación de las personas no es un tema secundario, sino un factor económico clave. Una organización puede tener equipos modernos y buenos recursos, pero si su gente no está motivada, los resultados se ven afectados. En cambio, cuando los trabajadores están comprometidos, todo fluye mejor y la productividad crece de manera natural.

Los datos no dejan lugar a dudas: la productividad no puede explicarse únicamente por recursos materiales; el clima organizacional es un determinante invisible, pero poderoso.

3.3 Factores mediadores

La relación entre clima y productividad no ocurre de forma automática. Entre ambos existen factores mediadores que canalizan y amplifican su influencia. Entre los más importantes se destacan:

- **Motivación intrínseca:** cuando las personas disfrutan lo que hacen y sienten que su trabajo tiene sentido, entregan más energía y creatividad. Un clima de confianza y autonomía fortalece esta motivación.
- **Compromiso organizacional:** un trabajador que se siente parte de la misión de la institución aporta más allá de lo mínimo requerido. El clima influye en este compromiso al reforzar la idea de pertenencia.
- **Salud física y mental:** el bienestar de las personas no debería verse como un lujo, sino como algo indispensable para que el trabajo funcione bien. Cuando hay mucho estrés, ansiedad o cansancio extremo, la productividad cae de manera evidente. En cambio, cuando la organización promueve pausas, espacios para relajarse y un equilibrio entre la vida laboral y personal, la gente trabaja con más energía y se siente más comprometida con lo que hace.
- **Innovación sin miedo al fracaso:** los ambientes laborales donde los trabajadores se sienten seguros para expresar ideas nuevas son

los que más crecen. En esos lugares, equivocarse no se castiga, sino que se entiende como parte del aprendizaje. Cuando la gente sabe que puede proponer sin temor, surgen ideas creativas y soluciones que mejoran los resultados. La innovación florece cuando hay confianza y apoyo, no cuando hay miedo o rigidez.

Estos mediadores explican por qué dos empresas con los mismos recursos materiales pueden tener resultados muy diferentes: la diferencia está en cómo gestionan el clima y los factores humanos que lo atraviesan.

3.4 Modelos explicativos del vínculo

Varios modelos teóricos han buscado explicar cómo el clima organizacional influye en la productividad. Entre los más relevantes:

- Modelo de Likert (1967): propone que los sistemas de gestión participativos generan climas laborales positivos, los cuales se traducen en mayor motivación y, en consecuencia, en una productividad más alta.
- Modelo de Denison (1990): este modelo une el clima y la cultura organizacional con los resultados que obtiene una institución. Resalta lo importante que es tener una misión compartida, donde todos sepan hacia dónde se quiere llegar, y también la capacidad de adaptarse a los cambios. Según este enfoque, cuando una organización tiene un clima unido, donde las personas aprenden juntas y se apoyan, los resultados son mucho mejores y más sostenibles.

- Modelo del compromiso laboral Schaufeli & Bakker (2004): este modelo explica que cuando el ambiente de trabajo es positivo, el nivel de compromiso o engagement de los empleados aumenta. Eso se nota en la forma en que trabajan: hay más innovación, más eficiencia y un mejor cuidado en la calidad de lo que hacen. En pocas palabras, cuando la gente se siente bien en su entorno laboral, se involucra más y el rendimiento general mejora.

3.5 Estudios de caso en América Latina

El vínculo clima-productividad no es solo teoría: también se observa en casos reales de la región.

- Ecuador: investigaciones en instituciones públicas han evidenciado que la percepción de equidad en el trato y la comunicación abierta reducen la rotación del personal y aumentan la permanencia de los trabajadores en sus puestos. Esto mejora la continuidad operativa y reduce los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevo personal.
- Perú: en el sector minero, se ha encontrado que la seguridad psicológica en equipos de alto riesgo reduce la rotación y mejora la continuidad operativa (Vilela & Rodríguez, 2019). Un ambiente de confianza permite a los trabajadores alertar sobre peligros sin temor a represalias, lo cual incrementa la eficiencia y la seguridad.
- Chile: en algunos hospitales chilenos se pusieron en marcha programas para mejorar el clima laboral y los resultados fueron muy claros. Se logró reducir los tiempos de espera en un 15% y

también aumentar la satisfacción de los pacientes (Ministerio de Salud de Chile, 2018). Esto demuestra que cuando se cuida el ambiente interno, no solo mejora la atención a las personas, sino que también se trabaja con más eficiencia.

En resumen, la experiencia en América Latina deja en evidencia que el clima organizacional no es un asunto secundario ni algo “blando”. Es, más bien, un factor clave para mantener una productividad sólida y sostenible a lo largo del tiempo.

3.6 Impacto en indicadores específicos

El impacto del clima organizacional no se queda en percepciones abstractas: se refleja de manera directa en los indicadores concretos de productividad. Las investigaciones en América Latina han mostrado que dimensiones específicas del clima influyen en variables críticas como el ausentismo, la rotación, la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

Tabla 5. Impacto de las dimensiones del clima en la productividad.

Dimensión del clima	Impacto en productividad	Evidencia empírica
Comunicación clara	Reduce errores, mejora coordinación	Empresas de servicios (LatAm)
Liderazgo participativo	Aumenta compromiso y retención	Universidades ecuatorianas

Reconocimiento e incentivos	e	Eleva eficiencia y calidad	Banca colombiana
Equidad y justicia		Disminuye conflictos internos	Hospitales en Chile
Innovación y confianza		Genera productos y procesos nuevos	Empresas tecnológicas en Brasil

Fuente: Elaboración propia a partir de Gallup (2021), Denison (1990), Aiken et al. (2012).

Un mal clima organizacional genera costos ocultos: mayor rotación de personal, ausentismo elevado, errores que requieren retrabajos y pérdida de clientes insatisfechos. En contraste, un clima positivo impulsa el compromiso, mejora la calidad y fomenta la innovación continua..

3.7 El círculo virtuoso o vicioso

La relación entre el clima organizacional y la productividad suele representarse como un círculo virtuoso o vicioso, porque cada uno alimenta al otro en una espiral que puede ser positiva o negativa.

Cuando existe un buen clima laboral, los trabajadores experimentan satisfacción, motivación y compromiso. Es decir, se sienten parte de la organización y perciben que su esfuerzo tiene sentido. Esa sensación se traduce en mayor productividad: los empleados hacen más, con mejor calidad y con menor desgaste emocional. Los buenos resultados, a su vez, refuerzan la moral del equipo y consolidan la percepción de que

vale la pena seguir esforzándose. Así se forma un círculo virtuoso en el que clima y productividad se fortalecen mutuamente.

Este fenómeno no es algo teórico ni lejano, se puede ver claramente en muchas empresas que logran mantener su capacidad de innovar con el paso del tiempo. Cuando el clima laboral es positivo, los equipos trabajan con entusiasmo: celebran sus logros, aprenden de los errores y se sienten con libertad para proponer ideas nuevas. Esa confianza que se genera dentro del grupo hace que la productividad aumente, y a su vez, esos buenos resultados fortalecen todavía más la motivación y la unión entre los compañeros.

Por el contrario, cuando el ambiente de trabajo es negativo, todo empieza a deteriorarse poco a poco. La desconfianza, la mala comunicación o un liderazgo autoritario hacen que las personas pierdan el interés y bajen su rendimiento. Eso genera frustración, más presión y un ambiente cada vez más tenso. Se entra en un círculo vicioso donde la baja moral lleva a menor eficiencia, y esa baja eficiencia alimenta aún más el malestar. Si la situación no cambia, las consecuencias son inevitables: más ausencias, rotación constante de personal y una pérdida general de competitividad.

Romper este ciclo negativo no es sencillo. Requiere intervenciones conscientes de los líderes, ajustes en políticas de gestión y, sobre todo, voluntad de cambiar la cultura. Las experiencias en organizaciones latinoamericanas muestran que introducir prácticas de comunicación

abierta o programas de reconocimiento puede ser un punto de partida para girar lentamente del círculo vicioso hacia uno virtuoso.

3.8 Retos y limitaciones

Aunque la relación entre clima y productividad está respaldada por abundante evidencia, medirla e interpretarla presenta diversos desafíos.

- **Subjetividad:** las percepciones sobre el clima laboral cambian según cada persona. Lo que para unos puede sentirse como un ambiente de confianza y libertad, para otros puede parecer un espacio demasiado relajado o sin exigencia. Por eso, medir el clima organizacional no es algo tan simple. Se necesita usar instrumentos bien pensados, que combinen encuestas estructuradas con análisis más cualitativos, para captar esas diferencias y entender mejor lo que realmente está pasando dentro de la organización.
- **Multicausalidad:** la productividad no depende únicamente del clima interno. Hay muchos otros factores que influyen, como el estado del mercado, la disponibilidad de tecnología, las políticas del gobierno o incluso la situación económica del país. Esto quiere decir que, aunque una organización tenga un ambiente de trabajo positivo, puede tener bajas en su productividad por causas externas que escapan a su control.
- **Climas positivos que no siempre generan alto desempeño:** puede ocurrir que exista un ambiente laboral agradable y colaborativo, pero sin metas claras, procesos definidos ni liderazgo orientado a

resultados. En estos casos, la gente se siente cómoda, pero la organización no alcanza niveles altos de eficiencia.

La mayoría de estudios concluye que el clima es un predictor importante del rendimiento, aunque no es el único. El reto consiste en combinar mediciones objetivas (indicadores de desempeño, tiempos de ciclo, productividad por hora) con evaluaciones subjetivas (percepción de justicia, motivación, clima general). Solo así se obtiene una visión completa y realista.

3.9 Perspectiva psicológica del vínculo

Desde la psicología organizacional, el clima laboral es un determinante directo de la salud mental de los trabajadores. No es un elemento decorativo: influye en el estrés, en la resiliencia y en la probabilidad de padecer síndrome de burnout.

Cuando en una organización se respira confianza, los jefes son accesibles y los compañeros se apoyan entre sí, el ambiente cambia por completo. En esos lugares, las personas se sienten más tranquilas, con menos ansiedad y con mayor estabilidad emocional. Saber que uno puede equivocarse sin miedo a ser castigado crea lo que se conoce como seguridad psicológica.

Esa sensación de calma tiene un efecto directo en el trabajo: la gente puede concentrarse mejor, pensar con más claridad y aportar ideas sin estar preocupada por defenderse o justificarse. En otras palabras, cuando

el ambiente es sano, la energía se usa para producir y crear, no para sobrevivir a la tensión o al miedo.

En cambio, climas autoritarios o con comunicación deficiente generan ansiedad, agotamiento y actitudes defensivas. Cuando los trabajadores sienten que no pueden expresarse o que sus esfuerzos no son reconocidos, se incrementa el riesgo de enfermedades psicosociales. El apoyo social percibido en el trabajo se considera uno de los predictores más fuertes tanto de bienestar como de productividad Bakker & Demerouti (2007).

Este enfoque psicológico ayuda a entender por qué cuidar el clima organizacional es también una estrategia de salud ocupacional. Invertir en programas de bienestar, pausas activas, canales de comunicación efectivos y liderazgo empático no solo mejora la moral, sino que reduce costos asociados al ausentismo y al bajo rendimiento. En última instancia, la salud mental de los trabajadores es inseparable de la productividad organizacional

3.10 Perspectiva económica

Desde una óptica económica, el clima laboral no es un asunto secundario ni un tema blando: es un factor que tiene consecuencias financieras directas. Un mal clima genera una serie de costos ocultos que suelen pasar inadvertidos en los balances, pero que terminan afectando seriamente la rentabilidad. Entre ellos:

- Mayor ausentismo: los trabajadores faltan con más frecuencia, ya sea por enfermedades relacionadas con el estrés o por falta de motivación.
- Alta rotación y gasto en contratación y capacitación: la salida constante de personal obliga a invertir recursos en procesos de reclutamiento, inducción y formación de nuevos empleados.
- Caída en la calidad de productos y servicios cuando los trabajadores están cansados, desmotivados o simplemente ya no se sienten valorados, comienzan a cometer más errores. Las fallas aumentan, los retrabajos se vuelven frecuentes y, con el tiempo, la calidad de lo que se entrega baja notablemente. Todo ese desgaste termina afectando directamente la productividad y la imagen de la organización.
- Pérdida de clientes y deterioro de la reputación: un mal ambiente dentro de la institución siempre termina notándose hacia afuera. Los usuarios se dan cuenta cuando los empleados están frustrados o sin ánimo, porque eso se refleja en la atención y en el servicio que reciben. Poco a poco, los clientes pierden la confianza y buscan otras opciones, lo que debilita la reputación y afecta la fidelidad hacia la organización.

Estudios internacionales estiman que las empresas pierden entre el 5% y el 10% de sus ingresos anuales debido a problemas derivados de climas negativos Harter et al. (2002). Ese porcentaje puede significar millones de dólares en organizaciones grandes y la quiebra en organizaciones pequeñas.

En contraste, las instituciones con climas positivos disfrutaban de ahorros significativos en costos de rotación y ausentismo, mayor lealtad de clientes y una sostenibilidad más sólida a largo plazo. Así, la perspectiva económica confirma lo que la psicológica ya sugería: cuidar el clima no es un gasto, es una inversión estratégica.

3.11 Herramientas de medición integradas

Para comprender mejor el vínculo entre clima y productividad, no basta con medirlos de manera separada. Se requiere metodologías que integren ambos fenómenos, correlacionando percepciones de los trabajadores con resultados de desempeño.

Algunas de las herramientas más utilizadas son:

- Encuestas estandarizadas: instrumentos como los de Litwin y Stringer (1968) o el modelo de Denison (1990) permiten obtener comparaciones entre organizaciones y sectores. Estas encuestas miden dimensiones como comunicación, liderazgo, reconocimiento y misión compartida.
- Entrevistas cualitativas: este tipo de herramienta permite ir más allá de las cifras y las gráficas. A través de conversaciones directas con los trabajadores, se pueden conocer sus historias, experiencias y sentimientos reales sobre el ambiente laboral. Muchas veces, estos detalles no se reflejan en una encuesta, pero ayudan a entender mejor los problemas o fortalezas del clima dentro de la organización.

- Software de gestión de talento: hoy en día existen plataformas digitales que facilitan relacionar los datos de desempeño, como metas cumplidas, tiempos de entrega o calidad del trabajo, con las percepciones del clima laboral. Estos sistemas generan tableros actualizados en tiempo real, donde se puede ver de manera conjunta la parte numérica y la humana, ayudando a tomar decisiones más completas y acertadas.

La triangulación de métodos aumenta la validez de los resultados. Confiar en un solo instrumento puede ser engañoso, mientras que combinar encuestas, entrevistas y software ofrece una visión más integral y confiable.

3.12 Buenas prácticas empresariales en Ecuador y la región

Existen múltiples ejemplos en América Latina de cómo mejorar el clima organizacional repercute directamente en la productividad:

- Ecuador: varias instituciones financieras han implementado programas de reconocimiento y liderazgo participativo. Estos programas no solo mejoraron el ambiente interno, sino que también incrementaron la satisfacción del cliente y la lealtad del personal.
- Colombia: algunas empresas del sector tecnológico decidieron apostar por un modelo de innovación abierta, donde el clima de confianza fue la clave. Al crear un ambiente donde los trabajadores podían expresar sus ideas sin miedo a ser juzgados o sancionados, surgieron propuestas valiosas que terminaron

convirtiéndose en nuevos productos y mejoras en los procesos internos. Este tipo de confianza demostró que cuando la gente se siente escuchada, también se vuelve más creativa y productiva.

- México: en varias instituciones educativas se comenzaron a aplicar encuestas de clima organizacional cada tres meses, acompañadas de planes de acción rápidos para atender los resultados. Esa práctica permitió identificar los problemas a tiempo y generar soluciones inmediatas. Como consecuencia, la rotación de docentes disminuyó notablemente y los niveles de satisfacción de los estudiantes aumentaron, mostrando que cuidar el clima también mejora la calidad educativa.

Estos casos muestran que las prácticas orientadas a mejorar el clima no son decorativas ni superficiales: tienen un efecto directo en la productividad y competitividad de las organizaciones.

3.13 Síntesis integradora

El análisis realizado en este capítulo confirma que el clima organizacional y la productividad no son variables aisladas, sino fenómenos profundamente interdependientes.

- Desde la parte psicológica, el clima dentro del trabajo tiene mucho que ver con cómo se sienten las personas. Si hay un ambiente agradable y de confianza, los empleados se sienten motivados, comprometidos y mentalmente más estables, lo que hace que trabajen mejor y rindan más.

- Desde el punto de vista económico, un mal clima no solo afecta el ánimo, también genera pérdidas. Se gasta más en reemplazar personal, se pierden clientes y se dañan los resultados. En cambio, cuando el ambiente laboral es bueno, los costos bajan, los trabajadores se quedan más tiempo y los clientes confían más, lo que ayuda a mantener la estabilidad de la organización.
- Desde la parte práctica y de investigación, cuando se usan herramientas que miden tanto el clima como los resultados de productividad, se puede comprobar con datos concretos cómo se relacionan ambos aspectos. Esas mediciones ayudan a tomar decisiones más acertadas y a demostrar que mejorar el clima no es solo algo emocional, sino también estratégico.

La experiencia latinoamericana refuerza la idea de que el clima es un recurso estratégico que, bien gestionado, potencia la productividad y asegura mejores resultados a largo plazo.

3.14 Reflexiones finales del capítulo

El clima organizacional debe dejar de ser considerado un aspecto “blando” o secundario y pasar a formar parte del núcleo de la estrategia empresarial. Gestionar el clima no es simplemente cuidar el ambiente interno: es gestionar la productividad a largo plazo.

Las organizaciones que comprenden esta relación logran mejores resultados, atraen y retienen talento, fomentan la innovación y construyen culturas más resilientes. En tiempos de cambios acelerados,

crisis económicas y transformaciones digitales, esta visión se vuelve aún más relevante.

En conclusión, cuidar el clima no es un lujo, es una necesidad. Aquellas instituciones que lo priorizan no solo sobreviven en entornos desafiantes, sino que prosperan y se consolidan como referentes en sus sectores.

CAPÍTULO IV

4 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano ha dejado de ser un área meramente operativa para convertirse en una auténtica palanca estratégica. Hoy, su rol atraviesa múltiples dimensiones: desde la construcción de la cultura organizacional hasta la productividad, pasando por la innovación, el bienestar y la sostenibilidad. El capital humano ya no se concibe únicamente como un “recurso” administrado, sino como el verdadero motor de diferenciación y ventaja competitiva.

En este capítulo se presentan ideas y acciones sencillas para lograr que las organizaciones puedan atraer, formar, motivar y mantener a su personal, cuidando al mismo tiempo el clima laboral y los niveles de productividad. El enfoque no es teórico, sino práctico: se trata de estrategias que pueden aplicarse paso a paso, incluso en instituciones que no cuentan con muchos recursos. Además, se busca que las recomendaciones sean útiles para la realidad latinoamericana, donde existen contrastes fuertes entre empresas muy competitivas y otras que trabajan en condiciones más limitadas, pero con mucho esfuerzo y compromiso.

4.1 Gestión por competencias

La gestión por competencias busca alinear las capacidades de las personas con la estrategia institucional. No se trata solo de describir funciones, sino de identificar las competencias clave que permiten a un

colaborador generar valor en su puesto y contribuir a la misión global de la organización.

En la práctica, el proceso implica:

1. Construir un diccionario de competencias: definir qué comportamientos son esperados.
2. Perfilar puestos: mapear cuáles competencias son críticas en cada rol.
3. Evaluar brechas: comparar el nivel actual de cada persona con el nivel requerido.
4. Diseñar planes de desarrollo individuales (IDP): con metas medibles y fechas definidas.

Un enfoque más realista no busca llenar hojas con largas listas de competencias que después nadie aplica. Lo mejor es centrarse en unas pocas, entre seis y ocho por cada puesto, que realmente sean importantes para el trabajo. De esa forma, se logra un equilibrio: se evalúa lo necesario sin convertir el proceso en algo complicado o lleno de papeleo.

Tabla 6. Ejemplo de competencias clave y niveles de dominio.

Competencia	Conductas observables	Niveles de dominio
Comunicación efectiva	Escucha activa, mensajes claros, adapta el tono al público	Básico / Intermedio / Avanzado / Experto
Orientación a resultados	Cumple metas, prioriza tareas, elimina trabas	Básico / Intermedio / Avanzado / Experto

Trabajo en equipo	Colabora, comparte información, gestiona desacuerdos	Básico / Intermedio / Avanzado / Experto
Aprendizaje continuo	Busca feedback, actualiza conocimientos, experimenta	Básico / Intermedio / Avanzado / Experto
Innovación práctica	Propone mejoras, prueba prototipos, mide impacto	Básico / Intermedio / Avanzado / Experto
Liderazgo ético	Decide con integridad, cuida a su equipo, da el ejemplo	Básico / Intermedio / Avanzado / Experto

Fuente: Adaptado de Spencer & Spencer (1993), Boyatzis (2008).

Con el diccionario definido, se realizan evaluaciones 180° o 360° según la madurez cultural de la organización. La brecha entre el nivel actual y el requerido se convierte en un plan de desarrollo con metas trimestrales medibles.

Tabla 7. Ejemplo de plan de desarrollo individual (IDP).

Rol	Competencia clave	Nivel requerido	Nivel actual	Brecha	Acción de desarrollo (IDP)	Fecha objetivo
Jefe de operaciones	Liderazgo ético	Avanzado	Intermedio	1	Mentoría quincenal + curso de dilemas éticos	Q3

Analista de datos	Comunicación efectiva	Intermedio	Básico	1	Taller de presentaciones + 3 demos internas	Q2
Coordinador académico	Trabajo en equipo	Avanzado	Intermedio	1	Proyecto transversal con dos áreas	Q3

Fuente: Elaboración propia a partir de Lucia & Lepsinger (1999).

La gestión por competencias, aplicada de manera consistente, no solo fortalece el desempeño individual, sino que contribuye a construir un clima organizacional positivo, porque los colaboradores entienden qué se espera de ellos y cómo pueden crecer.

4.2 Liderazgo: transformacional, situacional y servicial

El liderazgo influye directamente en el ambiente de trabajo y, por lo tanto, en la productividad. No hay un tipo de líder perfecto que sirva para todo; lo importante es que el estilo del liderazgo esté en armonía con la cultura de la institución y con el momento que esta atraviesa.

- **Liderazgo transformacional:** se basa en inspirar a las personas con una visión clara, motivarlas y fomentar la innovación. Suele ser muy útil cuando una organización está pasando por cambios importantes o necesita recuperar el sentido de propósito.

- Liderazgo situacional propuesto por Hersey & Blanchard (1988) , busca adaptarse a cada persona y a su nivel de experiencia. El líder orienta y guía más de cerca a quienes aún están aprendiendo, pero da libertad y confianza a quienes ya tienen dominio de sus tareas. Este tipo de liderazgo ayuda a mantener el equilibrio entre dirección y autonomía.
- Liderazgo servicial (Greenleaf, 1977): prioriza el crecimiento de las personas y el bienestar de la comunidad. Suele generar altos niveles de confianza y un clima positivo sostenido.

Tabla 8. Estilos de liderazgo y su aplicación.

Estilo	Fortalezas	Riesgos si se exagera	Cuando usar
Transformacional	Eleva compromiso, promueve innovación	Puede descuidar la ejecución	Cambios estratégicos; crisis de sentido
Situacional	Flexibilidad, desarrollo individual	Inconsistencia percibida	Equipos con distintos niveles de madurez
Servicial	Confianza, clima positivo sostenido	Límites difusos	Culturas colaborativas y de aprendizaje

Fuente: Bass (1990), Greenleaf (1977), Hersey & Blanchard (1988).

Más allá de la teoría, los criterios de calidad del liderazgo pueden resumirse en tres:

1. Claridad: el líder explica qué se espera.
2. Cuidado: el líder cuida cómo se logra.
3. Coherencia: el líder actúa con integridad.

Sin coherencia, el clima se resiente, aunque el líder tenga carisma o buenas intenciones.

4.3 Coaching y mentoring organizacional

El coaching y el mentoring son dos herramientas poderosas para potenciar el desarrollo humano en las organizaciones. Aunque a menudo se confunden, cumplen funciones complementarias.

- El coaching busca ayudar a las personas a mejorar su rendimiento mediante preguntas que las hagan reflexionar y encontrar por sí mismas las respuestas. No se trata de dar órdenes ni consejos directos, sino de acompañar para que cada uno descubra sus propias fortalezas y aprenda a usarlas mejor.
- El mentoring, en cambio, se basa en la experiencia. Aquí una persona con más recorrido comparte lo que ha aprendido, guía con ejemplos reales y orienta a quien empieza. Es una relación más directa, donde el mentor ofrece consejos prácticos y apoyo desde lo vivido, ayudando a evitar errores y a avanzar con más claridad.

En equipos técnicos o en procesos de cambio, la combinación de ambas herramientas resulta especialmente eficaz. El coach desafía creencias y

ayuda a ampliar perspectivas; el mentor ofrece rutas probadas y consejos prácticos.

Uno de los modelos más utilizados en coaching es el GROW (Whitmore, 2002), que organiza las conversaciones en cuatro etapas:

Tabla 9. Modelo GROW aplicado al coaching.

Etapa (GROW)	Preguntas guía	Resultado esperado
Goal (Meta)	¿Qué quieres lograr específicamente?	Definición clara y medible
Reality (Realidad)	¿Qué está pasando hoy? ¿Qué ya intentaste?	Diagnóstico honesto del punto de partida
Options (Opciones)	¿Qué alternativas existen? ¿Qué más podrías intentar?	Mapa de caminos posibles
Will (Voluntad)	¿Qué harás y cuándo? ¿Qué apoyo necesitas?	Compromiso y plan concreto

Fuente: Whitmore (2002).

El coaching y el mentoring, cuando son aplicados de manera estructurada, no solo mejoran el desempeño individual, sino que fortalecen la confianza, generan redes de aprendizaje y consolidan un clima laboral más positivo.

Criterios de calidad del liderazgo: claridad (qué), cuidado (cómo) y coherencia (por qué). Sin coherencia, el clima se resiente aunque haya carisma.

4.4 Coaching y mentoring organizacional

El coaching y el mentoring se han convertido en dos de las prácticas más relevantes dentro de la gestión moderna del talento humano. Aunque a menudo se confunden, cumplen funciones complementarias.

El coaching ayuda a desbloquear el desempeño mediante preguntas poderosas y un enfoque centrado en la persona. Su propósito es ampliar la conciencia y la responsabilidad individual, guiando al colaborador para que encuentre sus propias soluciones.

El mentoring, en cambio, se basa en la transferencia de experiencia. El mentor ofrece consejos, rutas probadas y aprendizajes acumulados que pueden acelerar el desarrollo del aprendiz.

En equipos técnicos o en contextos de cambio acelerado, la combinación de ambos enfoques suele ser especialmente eficaz. Mientras el coach desafía creencias limitantes y promueve la reflexión, el mentor aporta referencias prácticas y atajos basados en su experiencia.

Uno de los modelos más utilizados en procesos de coaching es el GROW (Whitmore, 2002), que estructura las conversaciones en cuatro etapas.

Tabla 10. Modelo GROW aplicado al coaching.

Etapa (GROW)	Preguntas guía	Resultado esperado
Goal (Meta)	¿Qué quieres lograr específicamente?	Definición clara y medible
Reality (Realidad)	¿Qué está pasando hoy? ¿Qué ya intentaste?	Diagnóstico honesto del punto de partida
Options (Opciones)	¿Qué alternativas existen? ¿Qué más podrías intentar?	Mapa de caminos posibles
Will (Voluntad)	¿Qué harás y cuándo? ¿Qué apoyo necesitas?	Compromiso y plan concreto

Fuente: Whitmore (2002), Clutterbuck (2012).

La integración de coaching y mentoring no solo fortalece las competencias individuales, sino que también impacta positivamente en el clima organizacional, al generar confianza, motivación y un sentido claro de progreso.

4.5 Motivación e incentivos

La motivación sostenida no surge de programas complejos ni de incentivos económicos aislados. Depende, en gran medida, de la percepción de justicia, propósito y reconocimiento. En este sentido, los incentivos más efectivos son los que se diseñan con criterios de

transparencia y simplicidad. Mejor pocos y claros, que muchos y confusos.

Un riesgo común es caer en la “trampa del indicador”: si se paga únicamente por velocidad, los trabajadores tenderán a sacrificar calidad. Si se premia solo la calidad, se puede perder eficiencia en los tiempos. Por ello, los incentivos deben estar balanceados y conectados con los valores de la organización.

Tabla 11. Ejemplos de incentivos y su impacto en el clima laboral.

Práctica	Descripción	Impacto en clima/productividad
Reconocimiento frecuente	Agradecimientos públicos y específicos	Refuerza conductas y eleva compromiso
Flexibilidad horaria	Entrada/salida flexible; teletrabajo parcial	Reduce estrés; mejora enfoque
Bonos por equipo	Variables ligadas a resultados y calidad	Fomenta colaboración y alineación
Rutas de carrera	Crecimiento horizontal y vertical	Fortalece retención y sentido de progreso

Fuente: Deci & Ryan (1985), Herzberg (1966).

4.6 Aprendizaje y desarrollo (L&D)

El aprendizaje organizacional es hoy un factor de supervivencia. Un sistema de Learning & Development (L&D) efectivo combina distintos

formatos y momentos de aprendizaje. El modelo más citado es el 70-20-10:

- 70% aprendizaje en el trabajo (proyectos, retos, rotaciones).
- 20% aprendizaje con otros (mentoría, comunidades de práctica).
- 10% formación formal (cursos, talleres, certificaciones).

Para evaluar su impacto, muchas organizaciones utilizan el modelo de Kirkpatrick (1994), que analiza desde la reacción inmediata de los participantes hasta los resultados en el negocio.

Tabla 12. Ejemplos de programas de L&D y sus indicadores.

Programa	Objetivo	Formato	Indicador de impacto
Onboarding 30-60-90	Acelerar productividad de nuevos ingresos	Mentoría + retos guiados	Tiempo a productividad
Academia de líderes	Desarrollar liderazgo medio	Cohortes trimestrales	Clima de equipo; rotación
Ruta de data	Actualizar habilidades analíticas	Microcursos + proyectos	Casos automatizados; reducción de errores

Fuente: Kirkpatrick & Kirkpatrick (1994), Lombardo & Eichinger (1996).

4.7 Gestión del desempeño: OKR, KPI y feedback

La gestión del desempeño no debe basarse en evaluaciones anuales, largas y sorpresivas. Los enfoques más actuales recomiendan ciclos

cortos de conversación (mensuales o trimestrales), donde se mezclan indicadores de proceso (KPI) con metas estratégicas (OKR).

- Los OKR (Objectives and Key Results) empujan a lograr cambios concretos en periodos definidos.
- Los KPI (Key Performance Indicators) permiten vigilar la salud del proceso.

El feedback bidireccional es esencial: tanto jefes como colaboradores deben intercambiar percepciones en espacios de confianza.

Tabla 13. Ejemplos de objetivos (O) y resultados clave (KR).

Nivel	Ejemplo de objetivo (O)	Resultados clave (KR)
Organización	Mejorar calidad del servicio	KR1: satisfacción 4.1 → 4.4; KR2: retrabajo 30% → 15%
Equipo	Reducir backlog crítico	KR1: casos >7 días de 40 → 15; KR2: lead time -20%
Individual	Fortalecer habilidades de presentación	KR1: 3 demos internas; KR2: NPS interno ≥ 4.5

Fuente: Doerr (2018), Kaplan & Norton (1996).

4.8 Gestión del cambio

Todo proceso de cambio implica pérdidas, dudas y resistencias. La clave está en gestionarlo con comunicación clara, participación activa y victorias tempranas que generen confianza.

Modelos como ADKAR (Hiatt, 2006) o el de Kotter (1996) ofrecen marcos prácticos para ordenar el proceso sin caer en burocracia excesiva.

Tabla 14. Hitos del cambio y su gestión.

Hito de cambio	Quién lidera	Mensaje clave	Entrega/medición
Anuncio y propósito	Dirección	Por qué y para qué cambiamos	Reunión general; encuesta pulso
Piloto y quick wins	Equipo núcleo	Demostrar resultados visibles	Tablero antes/después
Escalamiento	Patrocinadores	Estándares y soporte	Capacitaciones; checklists
Anclaje cultural	Todos los líderes	“Esto es el nuevo cómo”	Integrado a procesos y métricas

Fuente: Kotter (1996), Hiatt (2006).

4.9 Diversidad, equidad e inclusión (DEI)

La diversidad aporta creatividad, y la inclusión convierte esa diversidad en valor tangible. No basta con contratar personas diversas: hay que diseñar políticas claras que reduzcan sesgos en selección, compensación y promoción.

Tabla 15. Indicadores DEI en la gestión del talento.

Indicador DEI	Definición	Uso práctico
Brecha salarial ajustada	Diferencia controlando rol/antigüedad	Detecta inequidades reales
Representación en roles clave	% de grupos subrepresentados	Define metas de acceso a liderazgo
Tasa de promoción comparada	Promociones por grupo poblacional	Identifica sesgos en carrera
Clima de inclusión (eNPS)	Puntaje de pertenencia percibido	Orienta acciones de cultura y formación

Fuente: Cox (1993), Shore et al. (2011).

4.10 Bienestar y salud psicosocial

El bienestar dejó de ser un beneficio opcional para convertirse en un factor estratégico. Organizaciones que cuidan la salud psicosocial de sus equipos logran menor ausentismo, mayor concentración y retención de talento.

En contextos de teletrabajo, es clave prestar atención a las pausas, la ergonomía y los límites entre vida laboral y personal. Los programas de asistencia al empleado (EAP) y los protocolos de riesgos psicosociales profesionalizan este cuidado.

Tabla 16. Riesgos psicosociales y estrategias de intervención.

Riesgo	Señales	Intervención recomendada
Sobrecarga	Horas extra crónicas; quejas de fatiga	Rebalanceo de carga; priorización
Ambigüedad de rol	Preguntas constantes por expectativas	Claridad de objetivos; matriz RACI
Conflicto	Escalada de quejas; rotación	Mediación; reglas de convivencia
Aislamiento	Desconexión en remoto	Rituales de equipo; buddy system

Fuente: Karasek & Theorell (1990), OMS (2020).

4.11 Bienestar y salud psicosocial

El bienestar es estratégico: menos ausentismo, mayor foco y retención. En teletrabajo, cuidar pausas, ergonomía y límites. Programas EAP (asistencia al empleado) y protocolos de riesgo psicosocial profesionalizan el cuidado.

Riesgo	Señales	Intervención recomendada
Sobrecarga	Horas extra crónicas; quejas de fatiga	Rebalanceo de carga; priorización

Ambigüedad de rol	Preguntas constantes por expectativas	Claridad de objetivos; RACI
Conflicto	Escalada de quejas; rotación	Mediación; reglas de convivencia
Aislamiento	Desconexión en remoto	Rituales de equipo; buddy system

4.12 Talento en tiempos de crisis

Las crisis, ya sean económicas, sanitarias o sociales, ponen a prueba la solidez de la gestión del talento humano. En esos momentos, la prioridad debe ser clara: cuidar a las personas sin descuidar la continuidad operativa. Esto significa garantizar servicios críticos, sostener la comunicación transparente y evitar la parálisis por incertidumbre.

Una práctica útil es el diseño de escenarios prospectivos:

- Optimista: la recuperación es rápida; se ajustan turnos, pero se mantiene la mayoría de beneficios.
- Base: se aplican ajustes moderados en dotación y cargas de trabajo, con programas de apoyo psicosocial.
- Severo: se redefinen prioridades, se reestructuran turnos y se activan compensaciones variables anticíclicas.

Durante la pandemia del COVID-19, varias empresas latinoamericanas aprendieron que improvisar genera más daño que la propia crisis. Organizaciones que contaban con inventarios de habilidades

actualizados, protocolos de teletrabajo y esquemas de apoyo emocional pudieron adaptarse mejor. La flexibilidad se vuelve imprescindible, pero nunca debe perder de vista la humanidad del proceso.

4.13 Tecnología de RR. HH. y analítica de personas

La tecnología transformó la gestión de recursos humanos. Un HRIS (Human Resources Information System) bien configurado integra datos de nómina, desempeño, formación y clima, facilitando decisiones basadas en evidencia.

La llamada analítica de personas busca descubrir patrones útiles, como detectar rotación temprana, identificar el tiempo a productividad o analizar qué equipos muestran mejor clima. Sin embargo, la ética y la privacidad son innegociables: todo uso de datos debe sustentarse en el consentimiento informado, la minimización de datos y la explicabilidad de los modelos.

Tabla 17. Herramientas tecnológicas y decisiones habilitadas.

Función	Herramienta típica	Decisión que habilita
Reclutamiento	ATS (Applicant Tracking System)	Reducir tiempos de contratación; identificar fuentes efectivas
Desempeño	OKR/KPI + check-ins	Detectar cuellos de botella; calibrar evaluaciones
L&D	LMS y rutas de aprendizaje	Identificar brechas de habilidades; medir ROI de formación

Clima	Encuestas pulso	Alertas tempranas; planes de acción por equipo
--------------	-----------------	--

Fuente: Bassi & McMurrer (2007), Davenport, Harris & Shapiro (2010).

La tecnología no sustituye al criterio humano, pero ofrece datos claros que permiten pasar de la intuición a la decisión informada.

4.14 Sucesión y carrera (Nine-Box)

La planificación de la sucesión garantiza la continuidad de roles críticos. Una de las herramientas más difundidas es la matriz Nine-Box, que cruza desempeño y potencial para orientar acciones de desarrollo.

Tabla 18. Ejemplo de matriz Nine-Box y acciones típicas.

Caja	Descripción	Acción típica
Alto desempeño / Alto potencial	Talentos clave	Planes acelerados; proyectos estratégicos
Alto desempeño / Potencial medio	Expertos estables	Especializaciones; mentoring a otros
Desempeño medio / Potencial alto	Emergentes	Rotaciones; retos supervisados
Desempeño bajo / Potencial alto	Desaprovechados	Coaching + objetivos claros
Desempeño bajo / Potencial bajo	Desalineados	Plan de mejora o salida responsable

Fuente: Charan, Drotter & Noel (2011).

Más que una etiqueta, la Nine-Box debe ser un mapa de acción: identificar quién necesita formación, quién puede asumir mayores responsabilidades y quién requiere decisiones difíciles.

4.15 Tablero estratégico de talento

Un tablero estratégico de talento permite monitorear indicadores clave que reflejan la salud del capital humano. No se trata de acumular decenas de métricas, sino de seleccionar aquellas que realmente guían decisiones.

Tabla 19. Ejemplo de tablero estratégico de talento.

Indicador	Definición	Meta	Fuente
Rotación voluntaria	% de salidas voluntarias / dotación	≤ 12% anual	HRIS
Tiempo a productividad	Días hasta lograr objetivos 90d	≤ 60 días	Onboarding/OKR
eNPS interno	Recomendación como lugar para trabajar	≥ +30	Encuesta clima
Cobertura de formación	% de dotación con plan activo	≥ 85%	LMS
Tasa de promoción interna	% de vacantes cubiertas internamente	≥ 35%	HRIS
Ausentismo	Horas ausentes / horas programadas	≤ 3%	HRIS

Fuente: Becker, Huselid & Ulrich (2001).

Este tablero convierte el talento humano en una variable gestionable y estratégica, conectando el clima con los resultados organizacionales.

4.16 Relaciones laborales y diálogo social

La cooperación con representantes de los trabajadores es un factor crítico para reducir la conflictividad y lograr una implementación más fluida de cambios organizacionales.

En muchos países de América Latina, los comités paritarios de seguridad, las mesas de productividad y los protocolos de comunicación clara se han convertido en prácticas que realmente funcionan. Estos espacios no solo sirven para evitar conflictos o malentendidos dentro del trabajo, sino que también ayudan a mejorar el ambiente laboral, porque crean confianza y hacen que las personas sientan que sus opiniones cuentan.

Cuando existe un diálogo sincero, donde se respeta y se escucha de verdad, los cambios importantes dentro de una organización se pueden aplicar con menos resistencia y con resultados mucho mejores, ya que todos se sienten parte del proceso.

4.17 Roadmap 90–180–365 días

Horizonte	Enfoque	Entregables clave
0–90 días	Diagnóstico y quick wins	Encuesta pulso; tablero simple; 3 mejoras visibles

90–180 días	Sistematizar prácticas	Diccionario de competencias; OKR; academia de líderes
180–365 días	Escalar y consolidar	Sucesión; DEI; analítica de personas; ISO 45003 básica

El roadmap evita la ansiedad de querer hacerlo todo a la vez. Cada ola ancla hábitos y mide efectos en clima y productividad.

4.18 Riesgos y mitigaciones

Ningún sistema de gestión del talento está libre de riesgos. Lo importante es anticiparlos y contar con planes de mitigación claros.

Tabla 20. Riesgos comunes en gestión del talento y su mitigación.

Riesgo	Señal temprana	Mitigación
Fatiga de cambio	Caída de respuesta en encuestas	Espaciar iniciativas; quick wins visibles
Inequidad en incentivos	Quejas y comparaciones	Criterios públicos; auditorías periódicas
Subjetividad en desempeño	Desacuerdos persistentes	Calibración; uso de ejemplos conductuales
Fuga de talento crítico	Renuncias en roles clave	Planes de sucesión y retención diferenciada

Fuente: CIPD (2020).

4.19 Síntesis y recomendaciones

La gestión del talento humano funciona cuando es simple, consistente y medible. Estrategias sobredimensionadas, con decenas de métricas o programas que nunca se implementan, generan frustración y pérdida de credibilidad.

Recomendaciones finales:

1. Priorizar tres frentes básicos: liderazgo, desempeño y desarrollo.
2. Alinear incentivos con calidad y colaboración, no solo con velocidad.
3. Cuidar el bienestar como una ventaja competitiva de largo plazo.
4. Usar datos con ética, respetando privacidad y evitando sesgos.

En definitiva, cuando mejora el clima organizacional, la productividad lo sigue. La gestión del talento humano debe ser vista como la columna vertebral de la estrategia, capaz de conectar el bienestar de las personas con los resultados económicos y sociales de la organización.

CAPÍTULO V

5 METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DEL CLIMA Y PRODUCTIVIDAD

Medir el clima organizacional y la productividad no es una moda pasajera ni un lujo reservado a grandes corporaciones. Es, en realidad, una práctica que determina la salud real de una institución. Tal como la medicina preventiva detecta problemas antes de que se agraven, la evaluación del clima y de la productividad permite anticipar tensiones, corregir desviaciones y diseñar estrategias con fundamento.

Cuando no se mide lo que pasa dentro de una organización, las decisiones se toman más por suposiciones que por hechos, y eso puede llevar a errores o injusticias. Por ejemplo, un jefe puede creer que el mal ambiente se debe a los sueldos bajos, cuando en realidad el problema es que la gente siente que su trabajo no se reconoce. O puede pensar que la productividad bajó porque falta disciplina, cuando en verdad hay un problema con la tecnología o los procesos.

En cambio, cuando se evalúa de forma ordenada y constante, se obtiene una visión más clara y real de lo que ocurre. Así, es posible decidir con fundamento, asignar mejor los recursos y cuidar el bienestar de las personas, evitando actuar por simple intuición.

La intención de este capítulo es doble:

1. Brindar herramientas prácticas que una organización pequeña o mediana pueda aplicar con recursos limitados. Se trata de

enfoques “ligeros” que no requieren software costoso ni equipos de consultoría externa, pero que igual ofrecen información valiosa para la toma de decisiones.

2. Ofrecer una guía robusta para investigaciones institucionales o académicas de mayor envergadura, donde se requiera aplicar metodologías más formales, con criterios técnicos de muestreo, escalas validadas y análisis estadístico.

Para lograrlo, se incluyen ejemplos reales, tablas comparativas, mini-guías paso a paso y anexos que facilitan la implementación. La idea es que este capítulo funcione como un manual accesible, adaptable tanto a un colegio en provincia como a un ministerio nacional.

Es importante subrayarlo: medir no es solo llenar encuestas. Una evaluación seria implica varias fases:

- Diseño conceptual y metodológico: definir qué se quiere medir y con qué propósito.
- Muestreo representativo: seleccionar quiénes participarán, evitando sesgos.
- Ética y confidencialidad: garantizar que los datos sean anónimos y tratados con respeto.
- Recolección y limpieza de datos: aplicar instrumentos y depurar inconsistencias.
- Análisis riguroso: interpretar los resultados más allá de los porcentajes.

- Devolución de resultados: comunicar hallazgos de manera clara y accesible.
- Planes de acción: quizás la parte más decisiva. Sin acciones concretas, la evaluación se convierte en un documento olvidado que causa frustración entre los trabajadores.

En América Latina, donde a menudo hay pocos recursos y no todos tienen el mismo acceso a la tecnología, este tipo de enfoque se vuelve todavía más importante. Realizar un diagnóstico sencillo pero bien hecho, con herramientas claras y confiables, permite entender lo que realmente pasa dentro de una organización. De esa forma, se demuestra que hablar de clima organizacional y productividad no es solo repetir conceptos modernos, sino reconocer que son elementos esenciales para que una institución sea sostenible, crezca y se mantenga competitiva en el tiempo.

5.1 Marco conceptual: ¿qué medimos cuando medimos “clima”?

El clima organizacional puede entenderse como la forma en que las personas dentro de una institución perciben y comparten su experiencia sobre cómo se trabaja allí. Es una construcción colectiva, hecha de lo que los empleados piensan sobre las políticas, la manera de dirigir, la comunicación, la justicia y el apoyo que sienten recibir. Aunque muchas veces se confunde con la cultura organizacional, no son exactamente lo mismo, aunque sí están muy relacionadas.

La diferencia principal está en el tiempo: la cultura es algo más profundo y estable, formada por valores que cambian muy lentamente; en cambio,

el clima refleja el ambiente del momento, lo que se siente en el corto plazo y cómo reaccionan las personas ante decisiones recientes. Por eso, el clima resulta muy útil cuando se quiere evaluar los efectos de un cambio en la gestión o de nuevas políticas, ya que muestra de inmediato cómo los equipos perciben esos movimientos.

También suele confundirse con el compromiso laboral, pero no significan lo mismo. El compromiso se refiere a la energía y la conexión emocional que una persona tiene con su trabajo, mientras que el clima representa la percepción general del entorno donde todos trabajan. Medir ambos aspectos al mismo tiempo permite entender con más claridad lo que realmente está ocurriendo dentro de una organización.

Tabla 21. Diferencias entre clima, cultura y compromiso laboral.

Concepto	Foco principal	Horizonte temporal	Ejemplo de evidencia
Clima	Percepciones actuales	Corto/medio plazo	Encuestas de equipo; pulso trimestral
Cultura	Valores y supuestos	Largo plazo	Entrevistas profundas; narrativas organizacionales
Compromiso (engagement)	Energía y vínculo con la tarea	Corto/medio plazo	Ítems de vigor, absorción, dedicación

Fuente: Denison (1990); Schaufeli & Bakker (2004).

Medir el clima organizacional y la productividad al mismo tiempo requiere tener una idea clara de cómo se relacionan entre sí. Para eso, es necesario construir una teoría de cambio, es decir, un esquema que muestre cómo aspectos del clima como la comunicación, el liderazgo, la equidad, la innovación o el apoyo dentro del equipo influyen directamente en los resultados del trabajo.

Esto implica conectar esas dimensiones humanas con indicadores concretos, como los tiempos de respuesta, la calidad del servicio, la rotación del personal o la satisfacción de los clientes. De esa manera, se puede entender no solo si las cosas funcionan bien o mal, sino también por qué sucede. Este será el enfoque central que guiará el desarrollo de todo el capítulo.

5.2 Instrumentos de evaluación del clima organizacional (clásicos y adaptados)

Medir el clima organizacional no es algo que se pueda hacer al azar. Se necesita usar instrumentos que ya han sido probados y validados en distintos lugares, para que los resultados sean realmente confiables. Muchas organizaciones pueden aplicar estos instrumentos tal como están o hacer pequeñas adaptaciones para que se ajusten mejor a su realidad.

Los cuestionarios más conocidos suelen evaluar aspectos como la estructura del trabajo, el nivel de apoyo que se brinda, las recompensas, la participación de los empleados, la claridad de la misión, la capacidad de adaptación y la coherencia interna de la institución. Sin embargo, en

América Latina es fundamental adaptar estos instrumentos al contexto cultural. Una escala creada en inglés, por ejemplo, puede perder su sentido si se traduce literalmente sin revisar el significado. Palabras como “empowerment” o “accountability” necesitan expresiones más cercanas al lenguaje que usan los trabajadores, de modo que realmente comprendan lo que se les pregunta y las respuestas reflejen su experiencia real.

Tabla 22. Principales instrumentos de medición del clima organizacional.

Instrumento	Dimensiones principales	Ventajas	Precauciones
Litwin & Stringer (1968)	Estructura, responsabilidad, recompensas, apoyo, conflicto, riesgo	Histórico; permite comparaciones longitudinales	Cuestionario extenso; lenguaje desactualizado
Denison (1990)	Misión, adaptabilidad, implicación, consistencia	Conecta cultura y desempeño	Requiere capacitación para su aplicación
Clima de seguridad psicológica (Edmondson, 1999)	Voz, riesgo interpersonal, apoyo	Alta sensibilidad a innovación y aprendizaje	Se debe garantizar anonimato

Encuesta ad hoc	Dimensiones definidas por la organización	Alta pertinencia local	Validación y sesgos de diseño
------------------------	---	---------------------------	----------------------------------

Fuente: Litwin & Stringer (1968); Denison (1990); Edmondson (1999).

Cada instrumento ofrece una lente distinta. En entornos educativos ecuatorianos, por ejemplo, se ha optado por adaptar cuestionarios clásicos, incorporando ítems sobre pertinencia social y vinculación comunitaria.

5.3 Diseño de cuestionarios: escalas, redacción y pilotaje

El éxito de una evaluación depende en gran medida del diseño del cuestionario. Una mala redacción puede invalidar los resultados o generar resistencias. Algunas reglas prácticas evitan errores frecuentes:

- Usar escalas Likert de 5 puntos: suficientemente sensibles y fáciles de responder.
- Redactar ítems claros, con una sola idea por frase.
- Evitar tecnicismos innecesarios.
- Incluir entre 12 y 30 ítems por pulso, según la profundidad requerida.
- Pilotear siempre con 20–30 personas para detectar ambigüedades.

Tabla 23. Buenas prácticas en la construcción de ítems.

Buena práctica	Ejemplo correcto	Explicación
Una idea por ítem	“Mi jefe aclara prioridades cuando hay cambios”	No mezclar con “y reconoce el esfuerzo”
Evitar tecnicismos	Usar “recursos” en lugar de “aprovisionamiento logístico”	Favorece comprensión general
Balancear polaridad	Incluir 2–3 ítems inversos, no todos	Previene respuestas automáticas
Anclar en el tiempo	“En los últimos 30 días...”	Reduce sesgo de memoria

Fuente: Fowler (2014); DeVellis (2017).

Cuando se adaptan escalas de otro idioma, es obligatorio realizar un proceso de traducción y retrotraducción, validado por un comité de expertos que asegure la equivalencia semántica y cultural.

5.4 Diseño muestral y tamaño de muestra

El muestreo define la credibilidad de los resultados. Una encuesta aplicada solo a un grupo parcial puede ofrecer conclusiones sesgadas.

- Si la población es menor a 500 personas, lo recomendable es aplicar un censo completo.

- Si es mayor, conviene un muestreo estratificado proporcional (por áreas, sedes, turnos), para garantizar representatividad.
- Una regla práctica: al menos 30 encuestas por estrato o el 10 % de la población, lo que sea mayor.

Tabla 24. Decisiones prácticas en el diseño muestral.

Elemento	Decisión práctica
Marco muestral	Lista actualizada de empleados por área/turno
Estrategia	Estratificado proporcional; sobre-representar áreas críticas
Tamaño mínimo	≥ 30 por estrato o 10 % de la población, lo que sea mayor
No respuesta	Recordatorios y ventanas horarias alternativas para aumentar tasa

Fuente: Cochran (1977); Hernández-Sampieri et al. (2018).

Cuando existen sedes remotas, el muestreo por conglomerados ayuda a reducir costos, aunque puede disminuir precisión. Documentar los criterios de selección evita sospechas de manipulación y genera confianza en el proceso.

5.5 Recolección de datos: canales, anonimato y sesgos

La forma de recolectar la información es tan importante como el cuestionario mismo. Puede hacerse en línea (formularios digitales, plataformas de RR. HH.) o de manera presencial (papel, dispositivos móviles). En ambos casos, la confidencialidad y anonimato son fundamentales para asegurar respuestas sinceras.

Tres recordatorios breves suelen ser suficientes para elevar la tasa de respuesta sin que los trabajadores se sientan presionados. Además, conviene comunicar con claridad cómo se protegerán los datos, quién tendrá acceso y por cuánto tiempo se almacenarán.

Tabla 25. Riesgos de sesgo y estrategias de mitigación.

Riesgo de sesgo	Ejemplo	Mitigación
Deseabilidad social	Respuestas “políticamente correctas”	Garantizar anonimato, mensajes de confianza, ítems inversos
Sesgo de jefatura	Encuesta aplicada por el jefe directo	Aplicación por RR. HH. o canal externo
Fatiga de encuesta	Cuestionarios demasiado largos	≤ 10 minutos; priorizar ítems críticos

Fuente: Podsakoff et al. (2003); Dillman et al. (2014).

En contextos latinoamericanos, donde a veces existe desconfianza hacia las evaluaciones internas, la transparencia en la recolección de datos es clave para asegurar legitimidad y compromiso con los resultados.

5.6 Limpieza de datos y confiabilidad (alfa, omega)

Antes de analizar resultados, es indispensable realizar un proceso riguroso de limpieza de datos. Un cuestionario aplicado con cuidado puede aún contener errores: valores faltantes, tiempos de respuesta sospechosos o patrones idénticos que indican respuestas automáticas. Ignorar estas señales puede sesgar los resultados y llevar a conclusiones erróneas.

Por ejemplo, si un trabajador responde en menos de tres minutos una encuesta que normalmente requiere diez, probablemente no reflexionó sobre sus respuestas. Lo mismo ocurre cuando todas las respuestas siguen un patrón idéntico (p. ej., todo “de acuerdo”). En ambos casos conviene aplicar filtros.

En cuanto a la confiabilidad interna, la medida más utilizada es el alfa de Cronbach, aunque en los últimos años se recomienda complementar con el omega de McDonald, especialmente en escalas con cargas factoriales heterogéneas. Con muestras de $N \geq 200$, estas estimaciones suelen ser estables.

Tabla 26. Criterios prácticos de limpieza y confiabilidad.

Chequeo	Criterio práctico
Valores faltantes	≤ 5 % por ítem; imputación media/mediana si es bajo
Tiempo de respuesta	Excluir cuestionarios completados en menos de 1/3 del tiempo promedio
Alfa de Cronbach	≥ 0.70 deseable; 0.65 aceptable en exploratorios
Omega	≥ 0.70 ; útil con escalas con cargas heterogéneas

Fuente: Cronbach (1951); McDonald (1999); Hair et al. (2019).

5.7 Validez de constructo: CFA, convergente y discriminante

La validez de constructo no se asume, se demuestra. Esto significa comprobar si las dimensiones teóricas realmente se reflejan en los datos obtenidos. Para ello, se suele aplicar un Análisis Factorial Confirmatorio (CFA), contrastando si los ítems se agrupan en las dimensiones esperadas.

Además, la validez se analiza en dos direcciones:

- Validez convergente: se verifica con el AVE (Average Variance Extracted). Un valor ≥ 0.50 indica que los ítems comparten suficiente varianza.

- Validez discriminante: se revisa con índices como el HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), que debe ser $< 0.85-0.90$ para garantizar que las dimensiones son distintas entre sí.

Tabla 27. Índices habituales en CFA y criterios de ajuste.

Índice CFA	Regla de dedo
CFI/TLI	≥ 0.90 aceptable; ≥ 0.95 bueno
RMSEA	≤ 0.08 aceptable; ≤ 0.06 bueno
SRMR	≤ 0.08
χ^2/gl	≤ 3 conveniente (aunque sensible al N)

Fuente: Byrne (2010); Hair et al. (2019).

Si los resultados no cumplen criterios, conviene revisar ítems problemáticos, eliminar redundancias o reconsiderar la estructura teórica.

5.8 Productividad laboral: KPIs y definiciones operativas

Definir productividad con precisión evita debates interminables sobre qué significa “ser productivo”. Cada KPI (Key Performance Indicator) debe incluir una fórmula clara, la fuente de datos, la frecuencia de medición y el responsable de monitoreo. Lo ideal es combinar indicadores de cantidad y calidad.

En el sector privado, estos KPIs suelen orientarse a eficiencia y rentabilidad. En el sector público y social, además de tiempo y costo, es fundamental incluir indicadores de oportunidad y percepción ciudadana.

Tabla 28. Ejemplos de KPIs de productividad laboral.

KPI	Definición	Fórmula/metrición	Frecuencia	Responsable
Tiempo de ciclo	Duración de extremo a extremo	Fecha fin – fecha inicio	Semanal	Jefe de área
Calidad sin retrabajo	% entregas correctas a la primera	Entregas OK / Total	Mensual	Líder de calidad
Backlog crítico	Casos > 7 días	Conteo	Diaria	PM
Satisfacción (NPS/eNPS)	Percepción de usuario/empleador	Encuesta 0–10 / 1–5	Mensual	Atención/Cliente
Rotación voluntaria	% salidas voluntarias	Bajas voluntarias / Dotación	Mensual	RR. HH.

Fuente: Kaplan & Norton (1996); Reichheld (2003).

5.9 Diseños para vincular clima y productividad

No es suficiente con encontrar que dos cosas se mueven juntas para decir que una causa la otra. Que exista una correlación entre el clima y la productividad no significa necesariamente que mejorar el clima haga que la productividad aumente. Para poder demostrar efectos más fuertes y confiables, es necesario usar métodos de investigación que analicen los cambios a lo largo del tiempo o que comparen grupos de forma más controlada.

Entre los diseños más útiles están:

- Pre–post sin grupo de control: sirve cuando se aplica un cambio interno claro, como un nuevo programa de reconocimiento o capacitación, y se compara cómo estaban los resultados antes y después. Es sencillo, pero puede verse afectado por factores externos que también influyan en el resultado.
- Cuasi-experimentos: se aplican cuando se comparan dos áreas similares, una donde se realiza la intervención y otra donde no. Este tipo de diseño permite obtener conclusiones más sólidas sobre los efectos reales del cambio.
- Diferencias-en-diferencias: analizan los resultados de distintos momentos en el tiempo, controlando factores externos que afectan a todos los grupos por igual. Son útiles cuando se cuenta con datos continuos y bien registrados.
- Modelos multinivel (HLM): se usan cuando los datos están organizados por niveles, por ejemplo, personas dentro de equipos

y equipos dentro de áreas. Este tipo de análisis permite distinguir los efectos individuales de los que pertenecen al grupo en general.

Usar estos enfoques ayuda a entender mejor si las mejoras en el clima realmente provocan un aumento en la productividad, o si ambos

Tabla 29. Diseños de investigación para clima-productividad.

Diseño	Cuándo usar	Fortaleza	Limitación
Pre-post control	sin Cambios internos claros	Simple y barato	Amenazas de historia/maduración
Cuasi-experimental	Áreas comparables disponibles	Mejor inferencia causal	Sesgo por selección
Diferencias-en-diferencias	Series temporales por área	Controla shocks comunes	Requiere datos consistentes
Multinivel (HLM)	Datos por persona/equipo	Separa efectos de equipo e individuo	Mayor complejidad analítica

Fuente: Shadish, Cook & Campbell (2002); Raudenbush & Bryk (2002).

5.10 Técnicas analíticas avanzadas

Una vez recolectados los datos, el análisis puede ir más allá de la regresión clásica. Dependiendo del objetivo, se pueden aplicar técnicas avanzadas:

- SEM (Structural Equation Modeling, CB-SEM): estima relaciones entre variables latentes y permite evaluar efectos directos e indirectos, así como el ajuste global del modelo.
- PLS-SEM (Partial Least Squares): apropiado para muestras moderadas y cuando el objetivo es predictivo.
- HLM (Hierarchical Linear Modeling): este modelo permite analizar datos organizados por niveles, por ejemplo, personas que pertenecen a un mismo equipo o equipos dentro de un área.
- ITS (Interrupción de series de tiempo): se usa cuando se quiere evaluar si una intervención tuvo un efecto real en un momento determinado.
- Análisis de supervivencia: es muy útil para estudiar la rotación del personal. Permite medir cuánto tiempo pasa hasta que un trabajador deja la organización y qué factores aumentan o reducen esa probabilidad.

Tabla 30. Técnicas avanzadas para el análisis del clima y productividad.

Técnica	Uso típico	Ventaja
SEM (CB-SEM)	Relaciones entre constructos	Evalúa ajuste global y efectos indirectos
PLS-SEM	Predicción y modelos complejos	Requiere menos supuestos y N moderado
HLM	Estructuras jerárquicas	Descompone varianza por nivel
ITS (series de tiempo)	Efecto de intervención	Distingue tendencia vs. cambio puntual

Fuente: Kline (2016); Hair et al. (2019); Singer & Willett (2003).

5.11 Métodos cualitativos y mixtos

Los números ofrecen una radiografía, pero no cuentan toda la historia. Para comprender el “por qué” detrás de los resultados, es necesario acudir a métodos cualitativos como entrevistas en profundidad, grupos focales y observación participante. Estos métodos permiten identificar matices: por ejemplo, si la baja puntuación en “comunicación” se debe a falta de claridad, a exceso de información o a estilos de liderazgo poco empáticos.

Usar diseños mixtos es una buena forma de tener una mirada más completa de la realidad, porque permite unir lo que dicen los números con lo que expresan las personas en sus experiencias. Los datos

cuantitativos ofrecen resultados medibles y comparables, mientras que la parte cualitativa aporta contexto, emociones y significados que los números no pueden reflejar por sí solos.

Una herramienta muy útil para esto son los joint displays Creswell & Plano Clark (2018), que son tablas o gráficos donde se muestran juntos los resultados estadísticos y las ideas o testimonios recogidos en entrevistas o grupos focales. De esta manera, se puede ver cómo coinciden o se complementan las dos formas de análisis.

Este tipo de integración también genera más confianza dentro de la organización, porque los equipos sienten que su voz no fue reducida solo a un número, sino que realmente se tomó en cuenta lo que piensan y sienten.

5.12 Visualización y tablero de gestión

Un buen tablero de gestión es aquel que puede entenderse en menos de 60 segundos. No se trata de llenar pantallas con docenas de métricas, sino de seleccionar entre 6 y 8 indicadores críticos, con metas claras, semáforos de desempeño y notas de acción.

Las mejores prácticas sugieren publicar los resultados por equipos o áreas, protegiendo siempre el anonimato individual. Así, cada líder puede gestionar con datos, no con intuiciones, y las comparaciones se vuelven más justas. Los tableros digitales (en Power BI, Tableau o incluso Excel avanzado) facilitan la lectura y promueven

conversaciones más basadas en evidencia que en percepciones subjetivas.

5.13 Ética, confidencialidad y gobernanza

Evaluar el clima organizacional y la productividad no es solo un ejercicio técnico; es también un acto ético. Los trabajadores deben tener la certeza de que sus respuestas serán tratadas con respeto y confidencialidad.

Las políticas de privacidad deben incluir:

- Consentimiento informado claro y sencillo.
- Uso de mínimos datos necesarios para el análisis.
- Definición de plazos de eliminación de datos personales.
- Reportes agregados que nunca expongan respuestas individuales.

Es fundamental comunicar que los resultados no deben utilizarse como castigo, sino como punto de partida para mejoras colectivas. De lo contrario, la evaluación puede deteriorar aún más el clima, generando cinismo y desconfianza.

5.14 Ruta de implementación paso a paso (90–180–365 días)

La disciplina es más importante que la sofisticación. Muchas organizaciones fracasan porque diseñan diagnósticos perfectos pero los aplican de manera esporádica. En cambio, un ciclo simple y constante genera confianza y aprendizaje acumulado.

Tabla 31. Ruta de implementación de un sistema de evaluación integrado.

Horizonte	Tareas clave	Entregables
0–90 días	Definir teoría de cambio; cuestionario corto; piloto	Encuesta validada; plan de muestreo
90–180 días	Aplicación general; limpieza; análisis; devolución	Informe por áreas; tablero versión 1.0
180–365 días	Intervenciones; re-medir; ajustar KPIs	Comparativos pre-post; plan anual de mejora

Fuente: Adaptado de Ulrich et al. (2012).

5.15 Casos breves de aplicación en América Latina

- Ecuador (universidad pública): se combinó una encuesta de clima con métricas de atención académica. Tras reforzar el liderazgo intermedio, los tiempos de trámite administrativo se redujeron en un 22 %.
- Perú (minería): cuando se fortaleció la seguridad psicológica y se promovió una cultura donde los trabajadores podían reportar incidentes sin miedo, aumentaron las inspecciones preventivas y se redujeron las paradas no programadas. Esto demostró que la confianza y la comunicación abierta también mejoran la eficiencia operativa.

- Chile (salud): en varios hospitales, la creación de tableros por servicio y la entrega de retroalimentación constante a los jefes ayudaron a organizar mejor las tareas. Como resultado, los tiempos de espera en consultas bajaron y las quejas de los pacientes también disminuyeron, mostrando cómo una buena gestión del clima puede mejorar la atención.
- Colombia (banca): al aplicar el indicador eNPS (employee Net Promoter Score) junto con las métricas de calidad de servicio, se lograron ajustes más justos en los incentivos del personal de atención al cliente. Esto generó mayor motivación interna y, en consecuencia, una mejora notable en la satisfacción de los usuarios.

Estos casos muestran que la integración de clima y productividad no es una teoría abstracta, sino una práctica viable con resultados medibles.

5.16 Modelo integrado adaptado al contexto ecuatoriano

Con base en experiencias locales, se propone un modelo simple pero potente:

1. Encuesta de 24–30 ítems.
2. Siete KPIs operativos.
3. Tablero trimestral.
4. Foro de acción por equipo.

Las dimensiones principales se enfocan en comunicación, liderazgo, motivación, trabajo en equipo y justicia organizacional.

Tabla 32. Ejemplo de integración clima–productividad (modelo ecuatoriano).

Dimensión	Ítem ejemplo (escala 1–5)	KPI asociado
Comunicación	“En los últimos 30 días recibí información clara sobre prioridades”	Errores/retrabajo
Liderazgo	“Mi jefatura resuelve dudas y acompaña decisiones difíciles”	Rotación voluntaria
Motivación	“Mi esfuerzo es reconocido de forma justa”	Satisfacción interna (eNPS)
Trabajo en equipo	“Mi equipo coopera para resolver cuellos de botella”	Tiempo de ciclo
Justicia	“Las reglas se aplican por igual”	Conflictividad/ausentismo

Fuente: Elaboración propia a partir de Denison (1990), Gallup (2021).

5.17 Limitaciones comunes y cómo corregirlas

Toda evaluación enfrenta limitaciones. El valor está en reconocerlas y mitigarlas a tiempo.

Tabla 33. Problemas frecuentes en evaluaciones y correcciones prácticas.

Problema	Síntoma	Corrección
Encuesta muy larga	Baja respuesta; quejas	Reducir a 15–25 ítems; priorizar
Resultados sin acción	Cinismo en el equipo	Plan por equipo con 3 compromisos
Sesgo de miedo	Respuestas “neutras” anómalas	Refuerzo de anonimato; canal externo
KPIs desalineados	Se ‘juegan’ las métricas	Combinar calidad + velocidad; auditoría

Fuente: Podsakoff et al. (2003); CIPD (2020).

Una máxima resume esta sección: las métricas son brújulas, no látigos. Lo que no se conversa, no mejora.

5.18 Síntesis y cierre

Evaluar juntos el clima y la productividad permite ver con más claridad cómo realmente funciona una organización. Cuando los resultados se usan para llegar a acuerdos y no para señalar culpables, el ambiente de trabajo mejora y, con él, también los resultados.

En este capítulo se presentaron diferentes formas y herramientas para hacerlo: desde escalas tradicionales hasta modelos más actuales pensados para la realidad latinoamericana. El problema ya no está en la

falta de métodos, sino en mantener la constancia para aplicarlos con compromiso y respeto hacia las personas.

Más que seguir llenando encuestas, el reto está en transformar lo que se descubre en acciones reales, en compromisos que se noten. Solo así se puede mantener la motivación de los equipos y asegurar que las instituciones sean más sólidas y competitivas con el paso del tiempo.

CAPÍTULO VI

6 BUENAS PRÁCTICAS Y EXPERIENCIAS EXITOSAS

El aprendizaje institucional no ocurre solamente en las aulas ni en los manuales, sino también en la práctica cotidiana. Una “buena práctica” en gestión del clima organizacional se entiende como una acción o conjunto de acciones que logran resultados positivos de forma consistente y que pueden ser replicadas en otros contextos.

En la literatura internacional (OCDE, 2015; CIPD, 2020) se señalan cuatro criterios básicos para que una práctica sea considerada “buena”:

1. Sostenibilidad: que la iniciativa se mantenga en el tiempo y no dependa solo del entusiasmo inicial de un líder.
2. Medibilidad: que cuente con indicadores claros de resultados, ya sean de productividad, satisfacción o clima.
3. Transferibilidad: que pueda ser replicada en otras áreas o instituciones con adaptaciones mínimas.
4. Contextualización: que respete las características culturales, sectoriales y sociales del entorno donde se aplica.

Más allá de definiciones técnicas, la esencia de una buena práctica está en producir mejoras tangibles tanto en la productividad como en el bienestar de los colaboradores. Por ejemplo, un sistema de reconocimiento que aumenta la motivación pero también reduce la rotación es doblemente valioso porque beneficia a las personas y a la organización.

6.1 Experiencias exitosas en Ecuador

El contexto ecuatoriano ofrece ejemplos interesantes de cómo pequeñas y medianas intervenciones han logrado transformar el clima laboral y, con ello, los resultados institucionales.

Tabla 34. Buenas prácticas de gestión del clima en Ecuador.

Institución	Práctica	Resultados
Universidad pública	Encuestas trimestrales de clima + planes de acción	Disminución de quejas administrativas en 25 %
Cooperativa financiera	Programas de reconocimiento monetario	de Incremento del eNPS no interno en 30 puntos
Hospital provincial	Protocolos de comunicación en crisis	de Mejor coordinación y confianza durante la pandemia

Fuente: Elaboración propia a partir de casos reportados en SENPLADES (2021), Ministerio de Trabajo Ecuador (2022).

Un rasgo común en estos ejemplos es que no requieren presupuestos millonarios. Lo que marca la diferencia es la coherencia con los valores institucionales y la disciplina en el seguimiento. Por ejemplo, en el hospital provincial, la implementación de protocolos de comunicación no solo mejoró la coordinación clínica, sino que generó un clima de confianza que fue esencial en los momentos más críticos de la pandemia.

6.2 Experiencias en América Latina

En la región latinoamericana, el clima organizacional se ha posicionado como un factor estratégico en sectores tan diversos como minería, banca, salud, educación y tecnología.

Tabla 35. Buenas prácticas en América Latina.

País	Práctica destacada	Resultados observados
Perú	Cultura de seguridad psicológica en minería	Menor rotación y reducción de paradas no programadas
Colombia	Incentivos ligados a calidad en banca	Mayor lealtad de clientes y menor rotación
Chile	Tableros de gestión en hospitales	Disminución de tiempos de espera en 15 %
México	Rutas de carrera en EdTech	Duplicación de promociones internas en un año
Brasil	Programas de innovación abierta	Nuevos productos y mayor registro de patentes

Fuente: Adaptado de BID (2020), OIT (2021).

Estos casos muestran que, aunque los contextos varían, las prácticas efectivas comparten ciertos elementos: claridad en la comunicación, reconocimiento justo, inversión en aprendizaje y participación activa de

los trabajadores. En el caso peruano, la cultura de seguridad psicológica permitió que los mineros reportaran fallos sin miedo a represalias, evitando accidentes y pérdidas económicas.

6.3 Comparación con referentes internacionales

El aprendizaje no debe limitarse a la región. Al observar prácticas internacionales se amplía la perspectiva y se identifican modelos replicables, siempre con adaptación cultural.

Tabla 36. Referentes internacionales en gestión del clima y productividad.

Región/País	Práctica	Aprendizaje
España	Conciliación laboral y horarios flexibles	Incremento en satisfacción y productividad
Alemania	Codeterminación en consejos laborales	Alta participación y menor conflictividad
Canadá	Protocolos de inclusión laboral	Diversidad con mayor innovación
Japón	Aplicación del Kaizen a la gestión de personas	Compromiso y mejora continua

Fuente: Eurofound (2019); JILPT Japón (2020).

Estos ejemplos dejan claro que no hay una fórmula única para lograr buenos resultados. En España se apuesta por la conciliación entre la vida laboral y personal, y por ofrecer horarios más flexibles. En Alemania,

se da prioridad a la participación directa de los trabajadores en los espacios de decisión. En Canadá, el foco está en la inclusión y la diversidad como fuentes de innovación. En Japón, la mejora constante del Kaizen también se aplica al desarrollo y bienestar del personal.

Para América Latina, el reto no es copiar estos modelos, sino adaptarlos a su propia realidad. Por ejemplo, la conciliación que funciona en España podría transformarse en Ecuador en esquemas de teletrabajo parcial o jornadas flexibles. De igual forma, la filosofía japonesa de mejora continua puede integrarse en programas sencillos de capacitación y aprendizaje interno, ajustados a los recursos y cultura de cada institución.

6.4 Factores comunes de éxito

Del análisis comparado, que incluye casos ecuatorianos, latinoamericanos e internacionales, surgen patrones recurrentes que vale la pena destacar. Estos factores no aparecen como fórmulas rígidas, sino como principios que se repiten en contextos muy diversos, lo que evidencia su valor universal.

Liderazgo participativo: cuando los líderes promueven espacios de escucha, consulta y colaboración, los equipos responden con mayor compromiso y disposición al cambio. El liderazgo autoritario puede funcionar en corto plazo, pero termina desgastando el clima.

Los sistemas de comunicación claros son una de las bases más importantes dentro de una organización. Las instituciones que logran

mantener canales simples y confiables de comunicación evitan los rumores, fortalecen la confianza y mejoran el trabajo en equipo. En el caso de los hospitales, por ejemplo, contar con un canal directo de comunicación durante momentos de crisis ha sido fundamental para mantener la coordinación y la productividad del personal.

En cuanto a los incentivos, no se trata únicamente del dinero o los beneficios que se ofrecen, sino de la forma en que las personas perciben su justicia. Cuando los criterios para otorgar recompensas son claros y equitativos, los trabajadores sienten que su esfuerzo vale la pena, lo que eleva su motivación y compromiso con la organización.

Programas de capacitación y aprendizaje continuo: los casos exitosos muestran que invertir en formación no es un costo, sino una estrategia para alinear capacidades con las demandas cambiantes del entorno.

Reconocimiento justo: reconocer logros, incluso con gestos no monetarios, refuerza el sentido de pertenencia y multiplica el compromiso.

En resumen, los factores comunes de éxito son un recordatorio de que la gestión del clima no depende de soluciones mágicas ni de modas pasajeras, sino de principios básicos aplicados con constancia y coherencia..

6.5 Errores frecuentes y aprendizajes

Así como hay prácticas exitosas, también existen errores recurrentes que erosionan el clima organizacional y generan desconfianza en los

procesos de mejora. Reconocerlos es fundamental para evitarlos y convertirlos en oportunidades de aprendizaje.

Aplicar encuestas y no devolver los resultados a los trabajadores es uno de los errores más comunes. Cuando las personas responden y nunca se les comunica lo que se descubrió ni las acciones que se tomarán, sienten que su opinión no importa. Esto genera desconfianza, desinterés y una sensación de que todo fue solo un trámite más.

Otro problema frecuente son los planes sin responsables definidos. Muchas veces se elaboran estrategias muy completas, con buenas ideas, pero nadie se encarga realmente de ponerlas en marcha. Cuando no hay una persona o un equipo que asuma la responsabilidad, las acciones quedan en el papel y nada cambia.

También están los incentivos que se perciben como injustos. Un bono mal explicado o mal repartido puede causar el efecto contrario al esperado: en lugar de motivar, genera enojo y competencia negativa. La experiencia demuestra que los incentivos funcionan mejor cuando son claros, medibles y se comunican de forma transparente, para que todos entiendan por qué se entregan y cómo se ganan.

Sobrecarga de indicadores: tener demasiadas métricas no significa tener mejor control. Al contrario, produce fatiga y dispersa la atención. Los tableros más efectivos son aquellos con pocos indicadores bien definidos.

Tabla 37. Errores frecuentes y aprendizajes clave.

Error común	Consecuencia	Aprendizaje práctico
Encuestas sin devolución	Cinismo y desconfianza	Compartir hallazgos y plan de acción en 30 días
Planes sin responsables	Falta de ejecución	Asignar dueño por acción y plazos específicos
Incentivos injustos o poco claros	Desmotivación y conflictos	Diseñar criterios simples y transparentes
Sobrecarga de indicadores	Fatiga y pérdida de foco	Limitar a 6–8 métricas críticas

Fuente: Elaboración propia a partir de CIPD (2020), Gallup (2021).

6.6 Estrategias transferibles al sector educativo y público

Los aprendizajes recogidos en diferentes contextos organizacionales pueden trasladarse de forma efectiva a sectores clave como la educación y el sector público, donde los desafíos tienen un fuerte componente social.

Tabla 38. Estrategias aplicables en sectores educativos y públicos.

Sector	Práctica aplicable	Impacto esperado
Educación	Encuestas semestrales de clima + talleres docentes	Mejora en satisfacción estudiantil y retención de talento académico
Sector público	Tableros simples de clima y productividad	Mayor transparencia y reducción de trámites innecesarios

Fuente: Elaboración propia a partir de OCDE (2015), BID (2020).

En el ámbito educativo, el seguimiento del clima organizacional no solo beneficia a los docentes, sino que tiene un efecto indirecto en la experiencia del estudiante. Talleres de retroalimentación y acción conjunta permiten que los profesores se sientan más acompañados, reduciendo la rotación y fortaleciendo la calidad educativa.

En el sector público, la transparencia y legitimidad son fundamentales. Mostrar avances en los planes de acción mediante tableros simples y comprensibles fortalece la confianza tanto de la ciudadanía como de los propios empleados públicos.

6.7 Síntesis integradora de experiencias

Los casos estudiados, desde cooperativas ecuatorianas hasta hospitales chilenos y bancos colombianos, confirman que clima y productividad son variables entrelazadas. Las organizaciones que invierten en comunicación clara, liderazgo cercano y sistemas de reconocimiento

logran resultados más sostenibles que aquellas que dependen únicamente de incentivos monetarios o controles rígidos.

No existen fórmulas universales que garanticen el éxito. Sin embargo, sí emergen principios adaptables al contexto local: participación, justicia organizacional, aprendizaje continuo y coherencia entre el discurso institucional y las acciones cotidianas.

6.8 Reflexiones finales del capítulo

El análisis de buenas prácticas demuestra que el éxito en clima y productividad no es exclusivo de grandes corporaciones. Instituciones públicas, privadas, educativas y de salud han logrado resultados significativos con iniciativas relativamente simples, siempre que estén bien diseñadas y sean seguidas con disciplina en el tiempo.

El desafío en Ecuador y América Latina es institucionalizar estas prácticas para que no dependan de liderazgos puntuales ni de proyectos aislados. Convertirlas en políticas estables asegura continuidad y legitimidad.

6.9 Buenas prácticas en sector privado vs. público

El contraste entre sectores permite apreciar matices:

- En el sector privado predominan estrategias centradas en incentivos, innovación, flexibilidad laboral y búsqueda de competitividad.

- En el sector público la atención se centra en garantizar la transparencia, equidad, legitimidad y calidad del servicio ciudadano.

La diferencia está en los medios para conseguirlo. Mientras el sector privado se enfoca en aumentar la eficiencia, la productividad y la retención del talento humano, el sector público busca generar legitimidad social, garantizar la justicia en los procesos y asegurar la sostenibilidad de sus políticas a largo plazo.

6.10 Impacto de las buenas prácticas en la innovación

El clima organizacional positivo es un fertilizante para la innovación. Donde hay confianza y seguridad psicológica, los colaboradores se atreven a proponer ideas nuevas, explorar caminos distintos y asumir riesgos creativos.

Ejemplos en Brasil y México muestran que programas de innovación abierta, sustentados en un buen clima laboral, han generado nuevos productos y servicios con impacto directo en la productividad y competitividad. De esta manera, la innovación no aparece como un resultado azaroso, sino como la consecuencia de un ambiente que la favorece.

6.11 Sostenibilidad en el tiempo de las prácticas exitosas

Un reto frecuente es la continuidad. Muchas buenas prácticas fracasan no por ineficaces, sino porque se descontinúan cuando cambian los líderes o las prioridades institucionales.

Para que una práctica perdure debe ser institucionalizada, es decir:

- Integrarse en políticas formales y reglamentos internos.
- Alinearse con la cultura organizacional.
- Contar con indicadores que permitan monitorear avances.
- Ser asumida como un compromiso colectivo y no como un proyecto aislado.

Cuando estas condiciones se cumplen, la práctica deja de depender de voluntades individuales y se convierte en parte del ADN de la organización.

6.12 Síntesis general y recomendaciones

El recorrido por experiencias nacionales e internacionales muestra que el clima organizacional y la productividad se fortalecen mutuamente. A partir de las lecciones analizadas, se proponen algunas recomendaciones:

1. Diseñar planes con indicadores claros: que permitan medir avances reales y evitar la subjetividad.
2. Dar seguimiento público a los resultados: compartir informes y tableros fortalece la transparencia y el compromiso.
3. Garantizar la participación activa de los empleados: sin involucramiento real, cualquier práctica corre el riesgo de volverse cosmética.
4. Adaptar experiencias externas al contexto propio: no se trata de copiar modelos, sino de traducirlos a la cultura y realidad de cada organización.

En conclusión, las buenas prácticas revisadas no son un fin en sí mismas, sino un camino de aprendizaje colectivo. Su valor radica en la capacidad de generar bienestar, mejorar la productividad y proyectar a las organizaciones hacia un futuro más innovador, justo y sostenible.

CAPÍTULO VII

7 RETOS Y TENDENCIAS FUTURAS EN LA GESTIÓN DEL CLIMA Y LA PRODUCTIVIDAD

El futuro del clima organizacional y de la productividad se perfila complejo y dinámico, marcado por la convergencia de transformaciones tecnológicas, sociales y económicas. Este capítulo analiza los principales retos y tendencias que ya están en marcha, tanto en América Latina como en el mundo, y que guiarán la gestión del talento humano durante la próxima década. No se trata de especulaciones abstractas, sino de observar señales claras de cambio y proyectar sus implicaciones.

7.1 Retos actuales en la gestión del clima

El clima organizacional enfrenta dificultades que no pueden ignorarse. Algunos de estos retos ya se observan de manera cotidiana en instituciones educativas, empresas privadas y organizaciones públicas.

Tabla 39. Retos presentes en la gestión del clima organizacional.

Reto	Descripción	Consecuencia
Subjetividad en la medición	Percepciones influenciadas por factores externos	Dificultad en la comparación de áreas
Resistencia al cambio	Desconfianza hacia encuestas y planes de acción	Baja participación

Brechas digitales	Acceso desigual a tecnología	Exclusión de ciertos grupos de trabajadores
Sobrecarga de indicadores	Exceso de métricas irrelevantes	Cansancio y cinismo organizacional

Fuente: Adaptado de CIPD (2020); Gallup (2021).

7.2 Impacto de la digitalización y la inteligencia artificial

La digitalización y la inteligencia artificial (IA) están revolucionando la manera en que se mide y gestiona el clima laboral. Herramientas como el people analytics, las encuestas pulso automatizadas o los análisis de redes organizacionales ofrecen una radiografía más fina del comportamiento humano en el trabajo.

Tabla 40. Oportunidades y riesgos de la IA en gestión del clima.

Herramienta	Aplicación	Riesgo ético
Encuestas automatizadas	pulso Medición continua de clima	Fatiga y apatía si no se toman acciones
Análisis de redes organizacionales	Identificar informales líderes	Posible invasión de privacidad
Modelos predictivos de rotación	Predecir voluntarias bajas	Uso indebido de información sensible

Fuente: Deloitte (2021); Bersin (2022).

Si bien estas tecnologías prometen eficiencia y anticipación, también generan riesgos éticos. Un exceso de monitoreo puede generar desconfianza. El equilibrio está en usarlas con transparencia, informando a los trabajadores sobre qué datos se recopilan, para qué se usan y cómo se protegen.

7.3 Tendencias en modelos de trabajo

El concepto de clima laboral se redefine con los nuevos esquemas de trabajo: teletrabajo, modelos híbridos y presencialidad renovada.

Tabla 41. Modelos de trabajo y sus implicaciones para el clima.

Modelo	Ventajas	Desafíos
Teletrabajo	Autonomía, ahorro de tiempo y costos	Aislamiento, sobrecarga digital
Híbrido	Flexibilidad y conciliación	Coordinación y equidad en acceso
Presencial renovado	Interacción directa y sentido de identidad	Menor atractivo para generaciones jóvenes

Fuente: Eurofound (2020); ILO (2021).

En el teletrabajo, por ejemplo, la productividad ya no se mide por horas frente al computador, sino por metas cumplidas y entregables de calidad. El reto es garantizar equidad en el acceso a oportunidades, evitando que quienes trabajan a distancia se sientan relegados frente a los que están físicamente en la oficina.

7.4 Generaciones y diversidad en la fuerza laboral

La convivencia de distintas generaciones exige adaptar las estrategias de clima y productividad. Millennials y centennials demandan propósito, flexibilidad y desarrollo continuo, mientras generaciones anteriores valoran estabilidad y seguridad. Asimismo, la diversidad de género, cultural y de capacidades se consolida como tendencia clave.

Tabla 42. Expectativas generacionales y estrategias recomendadas.

Dimensión	Expectativas de nuevas generaciones	Estrategia recomendada
Flexibilidad	Horarios adaptables y teletrabajo	Políticas claras de flexibilidad laboral
Propósito	Impacto social y ambiental	Integrar metas sociales en la misión
Desarrollo	Capacitación constante	Mentoring y programas de e-learning
Diversidad	Entornos inclusivos	Protocolos de inclusión y no discriminación

Fuente: PwC (2018); Deloitte (2020).

La diversidad ya no es una opción, sino una necesidad competitiva. Las organizaciones que promueven inclusión logran mejores índices de innovación y creatividad, además de mayor legitimidad social.

7.5 Retos para América Latina

En América Latina, los retos se magnifican por las condiciones estructurales: inestabilidad política, precariedad laboral y alta informalidad. Sin embargo, también emergen experiencias inspiradoras:

- En la banca colombiana se han desarrollado sistemas de incentivos ligados a la calidad que han aumentado la fidelidad de los clientes.
- En el sector educativo ecuatoriano, las universidades han incorporado encuestas de clima vinculadas con indicadores académicos para fortalecer la retención de estudiantes.
- En la minería peruana, la seguridad psicológica se ha convertido en un eje para reducir accidentes y mantener la continuidad productiva.

Estos ejemplos confirman que, a pesar de las dificultades, la región puede innovar y generar modelos propios de gestión del clima y la productividad.

7.6 Tendencias internacionales

El escenario global ofrece señales de hacia dónde caminan las organizaciones en términos de clima y productividad:

Tabla 43. Tendencias internacionales en clima y productividad.

Tendencia	Características	Ejemplo
Organizaciones conscientes	Bienestar de empleados, comunidad y entorno	Empresas B certificadas
ESG	Integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza	Reportes de sostenibilidad corporativa
Mindful organizations	Programas de mindfulness y resiliencia	Iniciativas en Google y SAP

Fuente: Eurofound (2019); Global Reporting Initiative – GRI (2020); Harvard Business Review (2021).

Estas tendencias apuntan a que el futuro de la gestión del clima no se limita al espacio laboral, sino que se conecta con la responsabilidad social, ambiental y ética de las organizaciones. Las empresas más competitivas serán aquellas capaces de equilibrar productividad con sostenibilidad y bienestar integral.

7.7 Innovaciones metodológicas

El futuro de la evaluación del clima organizacional no se limitará a cuestionarios largos y reportes anuales. Las metodologías emergentes apuntan a procesos más ágiles, dinámicos y cercanos al día a día de los empleados.

Se destacan tres innovaciones:

Las nuevas formas de evaluar el clima organizacional buscan que el proceso sea más cercano, rápido y útil para todos. En lugar de depender de informes largos y poco frecuentes, muchas instituciones aplican encuestas cortas, conocidas como encuestas “pulso”, que se realizan cada semana o cada mes. Esto permite identificar a tiempo si algo anda mal en el ambiente laboral y tomar medidas antes de que el problema crezca.

Además, se usan herramientas digitales que muestran los resultados en tableros interactivos, accesibles para líderes y equipos. De esta manera, la información no se queda guardada en un informe, sino que puede verse y analizarse en tiempo real, facilitando la toma de decisiones.

Otra innovación importante son los programas de inteligencia emocional, que ayudan a las personas a manejar el estrés, comunicarse mejor y construir relaciones más sanas. Al integrar estas estrategias, la evaluación del clima deja de ser una tarea burocrática y se convierte en una práctica constante, práctica y participativa, que mejora tanto la convivencia como la productividad.

7.8 Retos éticos y legales

El futuro de la gestión del clima dependerá de un uso responsable de los datos de los empleados. La legislación internacional, como el GDPR europeo, sienta precedentes, y en América Latina los marcos normativos avanzan lentamente. Las organizaciones deben crear protocolos de transparencia y privacidad robustos.

7.9 Caso prospectivo: universidades y empresas en Ecuador hacia 2030

En un horizonte de diez años, las universidades públicas ecuatorianas podrían aplicar encuestas digitales de clima vinculadas con indicadores académicos, mientras que las empresas privadas podrían utilizar inteligencia artificial para predecir niveles de productividad y rotación. El reto será equilibrar eficiencia tecnológica con ética y humanidad.

Tabla 44. Escenarios prospectivos de clima y productividad en Ecuador.

Escenario	Posible aplicación	Impacto esperado
Universidad	Tableros de clima-productividad académica	Mayor retención de estudiantes y profesores
Empresa privada	IA para predecir rotación	Estrategias de retención efectivas
Sector público	Encuestas móviles de clima	Mayor transparencia y legitimidad institucional

Fuente: Elaboración propia a partir de CEPAL (2022), Ministerio de Trabajo Ecuador (2021).

El desafío será equilibrar la eficiencia tecnológica con la ética y la humanidad, evitando que el monitoreo excesivo erosione la confianza.

7.10 El papel de la cultura organizacional en los futuros escenarios

Aunque el clima organizacional puede cambiar con rapidez, la cultura de una institución, es decir, sus valores, creencias y formas compartidas

de entender el trabajo, es la que realmente define si esos cambios podrán mantenerse en el tiempo.

Las organizaciones con culturas rígidas suelen tener más dificultades para adaptarse a los nuevos entornos digitales o diversos, porque tienden a aferrarse a lo conocido y a resistirse a lo nuevo. En cambio, aquellas con una cultura abierta al aprendizaje y a la flexibilidad logran ajustarse mejor, ya que entienden los errores como oportunidades para mejorar y fomentan la experimentación sin miedo.

En los próximos años, la línea que separa el clima de la cultura será cada vez menos clara. Sin embargo, será la cultura la que determine, en última instancia, la capacidad de una organización para adaptarse, innovar y mantenerse fuerte frente a los cambios del entorno.

7.11 Impacto del cambio climático y la sostenibilidad en el clima laboral

El cambio climático y la sostenibilidad dejarán de ser temas externos para convertirse en parte del clima interno de las organizaciones.

Los trabajadores, especialmente los más jóvenes, valoran que su institución adopte prácticas responsables con el ambiente, como eficiencia energética, reducción de huella de carbono y políticas de reciclaje. Estas acciones generan orgullo y compromiso, lo que impacta positivamente en la productividad.

En el futuro, la reputación organizacional dependerá también de cómo se integren los criterios ambientales y sociales en la cultura y el clima interno.

7.12 Retos de la salud mental en entornos digitales

La digitalización y el teletrabajo han traído beneficios, pero también nuevos riesgos psicosociales: estrés, ansiedad, hiperconectividad y burnout.

Para mantener un clima saludable, las organizaciones deberán implementar:

- Políticas activas de salud mental, incluyendo acompañamiento psicológico.
- Programas de bienestar, con pausas activas, ergonomía y horarios flexibles.
- Estrategias de desconexión digital, que aseguren el derecho al descanso fuera de la jornada laboral.

La salud mental ya no es un tema periférico, sino un determinante central del clima organizacional.

7.13 Perspectivas del talento humano en el sector público y privado hacia 2030

En el sector público, los principales desafíos estarán relacionados con mantener la transparencia en la gestión, avanzar en la digitalización de los procesos y garantizar la equidad laboral entre los trabajadores. En el

caso del sector privado, el esfuerzo se concentrará en impulsar la innovación, retener el talento humano y fortalecer la responsabilidad social como parte de su estrategia organizacional.

A pesar de sus diferencias, ambos sectores comparten un mismo reto: incorporar la diversidad, la sostenibilidad y la ética en la forma en que gestionan el clima laboral y la productividad.

Mirando hacia el futuro, queda claro que el éxito de las organizaciones dependerá de su capacidad para equilibrar tres aspectos fundamentales: la tecnología, que facilita la eficiencia; la ética, que da legitimidad y confianza; y la participación, que fortalece el compromiso de las personas. Aquellas instituciones que logren integrar estos tres pilares podrán construir ambientes laborales saludables, retener a su gente y alcanzar resultados sólidos y sostenibles a lo largo del tiempo.

CAPÍTULO VIII

8 PROPUESTAS Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FUTURO

Este capítulo plantea propuestas y lineamientos estratégicos orientados a consolidar la gestión del clima organizacional y la productividad laboral. El contenido aquí expuesto busca no solo enunciar políticas, sino también explicar narrativamente por qué cada propuesta es relevante y cómo puede aplicarse de manera concreta en distintos tipos de organizaciones.

8.1 Lineamientos generales para las organizaciones

Los lineamientos generales constituyen un marco de referencia aplicable a cualquier institución. Cada organización, sin importar su tamaño o sector, necesita guiarse por principios claros que aseguren sostenibilidad y coherencia. Estos principios deben traducirse en prácticas tangibles, visibles para los trabajadores y medibles en el tiempo.

Tabla 45. Principales aprendizajes sobre la relación entre clima y productividad.

Principio	Descripción
Ética	Uso responsable de la información y decisiones justas
Sostenibilidad	Integración de prácticas responsables con el ambiente y la comunidad

Innovación	Aplicación de tecnologías y metodologías modernas
Participación	Involucramiento real de los empleados en decisiones y evaluaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de Denison (1990); Gallup (2021).

Narrativamente, es importante entender que estos principios no son adornos discursivos, sino compromisos que moldean la cultura institucional. Cuando un trabajador percibe que la ética y la participación son reales, se incrementa la confianza en la organización y con ello la productividad.

8.2 Propuestas estratégicas para el sector público

El sector público tiene el reto de ser ejemplo de legitimidad y transparencia. La ciudadanía evalúa a las instituciones no solo por los servicios que ofrecen, sino también por la forma en que tratan a sus propios servidores. Por ello, los planes estratégicos deben enfatizar la equidad, la rendición de cuentas y la claridad en la comunicación de resultados.

Tabla 46. Recomendaciones prácticas para organizaciones públicas y privadas.

Estrategia	Acción práctica	Impacto esperado
Transparencia	Publicar resultados de encuestas y planes de acción	Mayor confianza ciudadana

Equidad	Protocolos de igualdad de oportunidades	Reducción de conflictos internos
Tableros de control	Indicadores accesibles a la ciudadanía	Legitimidad y rendición de cuentas

Fuente: Adaptado de CIPD (2020); BID (2020).

Más allá de las tablas, la narrativa aquí es clara: un empleado público motivado, con reglas claras y transparentes, transmite esa confianza al ciudadano, fortaleciendo la credibilidad del Estado.

8.3 Propuestas estratégicas para el sector privado

En el sector privado, la innovación y la competitividad son la clave. Una empresa que descuida el clima organizacional corre el riesgo de perder talento y clientes. Por ello, se requiere integrar estrategias que premien la calidad, fomenten la innovación y refuercen la responsabilidad social empresarial como parte de la identidad corporativa.

Tabla 8.3. Síntesis comparativa de estrategias exitosas en América Latina

Tabla 47. Síntesis comparativa de estrategias exitosas en América Latina.

Propuesta	Acción práctica	Resultado esperado
Innovación en modelos de trabajo	Adoptar esquemas híbridos flexibles	Mayor satisfacción y productividad

Incentivos ligados a calidad	Bonos por resultados y satisfacción del cliente	Compromiso sostenible
Responsabilidad social empresarial	Programas comunitarios integrados	Mejor reputación y clima laboral

Fuente: OIT (2021); CEPAL (2022).

La narrativa empresarial indica que los trabajadores buscan hoy más que un salario: buscan propósito y coherencia. Una compañía que alinea sus incentivos con valores sociales atrae y retiene talento de calidad.

8.4 Estrategias aplicadas al sector educativo

El sector educativo, base del desarrollo de cualquier sociedad, enfrenta el reto de sostener la motivación tanto de docentes como de estudiantes. Las universidades y escuelas que invierten en liderazgo docente, encuestas académicas de clima y planes de desarrollo continuo logran mejores resultados en la calidad del aprendizaje y en la satisfacción de la comunidad educativa.

Tabla 48. Estrategias aplicadas al sector educativo.

Estrategia	Aplicación	Impacto
Liderazgo docente	Programas de formación en liderazgo educativo	Mayor motivación estudiantil
Encuestas de clima académico	Evaluar satisfacción de docentes y estudiantes	Retroalimentación continua

Planes de desarrollo docente	Mentoring y capacitación continua	Retención de talento académico
-------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------

Fuente: Adaptado de UNESCO (2021); CEPAL (2022).

Narrativamente, estas propuestas demuestran que el clima académico no es un lujo, sino un requisito para garantizar el éxito educativo.

8.5 Herramientas digitales y tecnológicas

La transformación digital obliga a las instituciones a integrar nuevas herramientas para monitorear el clima laboral y la productividad. El uso de inteligencia artificial, big data y plataformas de retroalimentación continua permite tomar decisiones rápidas y fundamentadas.

Tabla 49. Herramientas digitales y tecnológicas para gestión del clima.

Herramienta	Uso	Beneficio
IA y Big Data	Predicción de rotación y compromiso	Prevención y retención de talento
Plataformas de retroalimentación	Encuestas de pulso y tableros	Acción rápida y precisa
Indicadores prospectivos	Monitoreo de bienestar y salud mental	Decisiones proactivas

Fuente: Deloitte (2021); PwC (2020).

La narrativa aquí se centra en la velocidad: el mundo cambia a diario, y solo aquellas organizaciones que tengan datos en tiempo real podrán reaccionar con éxito.

8.6 Rol del liderazgo en la implementación

El liderazgo es el puente entre la estrategia y la acción. Los líderes deben actuar como modelos de coherencia, inspirar confianza y fomentar la participación. Un liderazgo ético y transformacional asegura que los lineamientos estratégicos no se queden en el papel.

Narrativamente, el liderazgo es el factor que traduce las palabras en hechos. Un jefe que escucha, reconoce y comunica de forma transparente convierte cualquier plan en una experiencia motivadora para el equipo.

8.7 Indicadores clave de seguimiento

Medir es tan importante como actuar. Los indicadores clave permiten saber si los lineamientos estratégicos funcionan en la práctica. Estos indicadores deben ser claros, alcanzables y revisados periódicamente.

Tabla 50. Indicadores clave de seguimiento del clima y la productividad.

Indicador	Definición	Meta
Rotación voluntaria	% de bajas voluntarias sobre dotación	$\leq 10\%$
Satisfacción laboral	eNPS interno	$\geq +25$

Cumplimiento de objetivos	de	% de metas alcanzadas	$\geq 90 \%$
Absentismo		Horas ausentes / horas planificadas	$\leq 3 \%$

Fuente: Gallup (2021); CIPD (2020).

La narrativa detrás de los indicadores es sencilla: lo que no se mide no se mejora, y lo que se mide de forma clara se convierte en motor de cambio.

8.8 Estrategias de sostenibilidad a largo plazo

El gran reto de toda organización no es implementar una práctica, sino sostenerla en el tiempo. Por eso, las estrategias de sostenibilidad deben integrarse en políticas estables y enmarcarse dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La narrativa aquí es que la sostenibilidad no es un accesorio, sino una necesidad: los trabajadores, clientes y la sociedad esperan instituciones que piensen en el largo plazo y en el impacto de sus decisiones.

8.9 Escenarios prospectivos al 2035

El análisis prospectivo permite imaginar futuros posibles y preparar a las instituciones para distintos escenarios. Estos escenarios no son predicciones exactas, sino guías para anticiparse y planificar.

Tabla 51. Escenarios prospectivos al 2035 en clima y productividad.

Escenario	Características	Recomendación
Optimista	Alta digitalización, liderazgo ético y participación	Escalar programas de innovación y sostenibilidad
Base	Mejoras graduales con limitaciones estructurales	Priorizar acciones simples y medibles
Crítico	Crisis económica y desconfianza institucional	Focalizarse en comunicación y transparencia

Fuente: World Economic Forum (2020); OECD (2021).

Narrativamente, los escenarios sirven para recordar que el futuro no está escrito, sino que depende de las decisiones presentes.

8.10 Síntesis y reflexiones finales del capítulo

En conclusión, las propuestas estratégicas para el futuro deben ser integrales, adaptables y humanas. El clima organizacional y la productividad no se logran con decretos, sino con prácticas coherentes y sostenidas en el tiempo. La reflexión final es clara: solo las instituciones que alineen ética, participación, innovación y sostenibilidad estarán preparadas para afrontar los retos del siglo XXI.

CAPÍTULO IX

9 CONCLUSIONES GENERALES Y PERSPECTIVAS FINALES

Llegar al final de este recorrido no quiere decir que todo esté dicho. Más bien, es un momento para hacer una pausa y mirar hacia atrás con calma, como cuando el día termina y uno conversa con sus compañeros después de apagar las computadoras. Este cierre no pretende sonar académico ni solemne, sino sincero.

En estas páginas se ha ido construyendo una mirada sobre el clima organizacional y la productividad que intenta ser real, cercana a lo que realmente ocurre en las instituciones. Hablamos de lo que motiva y también de lo que frena, de las buenas prácticas que dejan huella y de los errores que enseñan a mejorar. Todo lo aprendido se resume en una idea sencilla: lo técnico y lo humano no están separados. Las métricas, los indicadores y los modelos solo cobran sentido cuando se conectan con las personas que los viven día a día.

Este capítulo final no busca dar una última palabra, sino abrir nuevas conversaciones. Invita a seguir pensando en cómo transformar los lugares de trabajo en espacios más justos, productivos y humanos. Porque, al final, de eso se trata todo este esfuerzo: de encontrar un equilibrio entre los resultados y el bienestar, entre el deber y el sentido, entre lo que hacemos y cómo lo hacemos juntos.

9.1 Conclusiones generales sobre el clima organizacional

El clima organizacional no es únicamente un conjunto de respuestas en una encuesta. Es el aire que se respira cuando un nuevo ingreso llega al equipo y decide, casi sin darse cuenta, si confía o no en lo que oye. Se instala en los gestos de la jefatura, en la puntualidad con que se comparte la información, en la forma en que se atiende un error. Cuando el clima es sano, la gente se atreve a hablar, a presentar ideas imperfectas, a pedir ayuda temprano. Cuando el clima se quiebra, aparecen los susurros, el silencio defensivo, la energía que se queda a mitad de camino.

Algo que se confirmó a lo largo del libro es que el clima es extremadamente sensible a la coherencia. No alcanza con un discurso inspirador si luego la práctica contradice lo dicho. La coherencia no requiere héroes, sino hábitos: reuniones que empiezan y terminan a tiempo, feedback concreto, reglas claras para todos. Los equipos perdonan errores, pero les cuesta perdonar la falta de honestidad o el doble estándar.

También queda claro que el clima no es un lujo de tiempos buenos. En crisis, es precisamente cuando más importa. Un clima de confianza reduce la ansiedad, habilita la ayuda mutua y acelera la coordinación. Cuando la presión aprieta, la organización que conversó a tiempo y construyó vínculos reales responde mejor y sale menos lastimada.

9.2 Conclusiones generales sobre la productividad laboral

Durante años se repitió que productividad era producir más con menos. Esa idea, aunque útil, se quedó corta. La productividad que importa hoy también pregunta: ¿qué calidad entregamos?, ¿qué tan sostenible es el esfuerzo?, ¿qué tan orgulloso se siente el equipo del resultado? Un proceso veloz pero lleno de retrabajo no es productivo. Una meta cumplida que deja un equipo exhausto tampoco lo es, porque al trimestre siguiente el costo aparece en forma de errores, ausentismo o renunciadas.

La productividad madura se mueve con dos faros: resultados y cuidado. No se trata de ablandar los indicadores, sino de entender que la gente rinde mejor cuando comprende el propósito, tiene recursos suficientes y recibe reconocimiento justo. Ese reconocimiento no siempre es dinero: a veces es un ‘gracias’ bien puesto, una decisión que defiende el tiempo del equipo, una jefatura que asume responsabilidades en lugar de delegar culpas.

9.3 Síntesis de la relación entre clima y productividad

Clima y productividad forman un círculo: la confianza permite coordinar mejor, la coordinación genera resultados, los resultados alimentan el orgullo, y el orgullo refuerza la confianza. Cuando el círculo se rompe, suele ser por dos razones: porque se sacrifica el clima en nombre de urgencias, o porque se confunde bienestar con ausencia de metas. El equilibrio consiste en sostener conversaciones honestas sobre prioridades, renunciadas y expectativas. No es fácil, pero es posible cuando el liderazgo se muestra y escucha de verdad.

Una imagen que ayuda: el clima es el suelo; la productividad, la cosecha. Sin suelo fértil no hay cosecha repetida. Con buen suelo, incluso los años difíciles dejan algo para aprender y volver a intentar.

9.4 Conclusiones por sector

En el sector público, todo gira en torno a la legitimidad. Los servidores trabajan con más compromiso cuando saben que las reglas son claras, que se aplican de la misma forma para todos y que los procesos no dependen de caprichos o favoritismos. Cuando las instituciones comunican con transparencia lo que hacen, muestran sus resultados y cumplen lo que prometen, logran algo más valioso que cualquier indicador: la confianza. Y esa confianza, aunque se construye lento, termina reflejándose en mejores servicios y en una relación más sana con la ciudadanía.

En el sector privado, en cambio, la presión de la competencia marca el ritmo. Las empresas que entienden que la innovación no solo está en la tecnología, sino también en la forma de tratar a su gente, logran sostenerse mejor. Cuando los incentivos se enfocan en la calidad y no únicamente en la rapidez, los equipos se mantienen más estables y los clientes más satisfechos. En estos tiempos, el propósito ya no puede quedarse en un cartel motivacional colgado en la pared: debe sentirse en las decisiones, en la coherencia diaria. Es ahí donde las personas deciden quedarse o irse, y donde la productividad encuentra su base más humana.

En el mundo educativo, la evidencia fue contundente: el liderazgo docente y la coordinación académica impactan directamente en la

experiencia de estudiantes y en la satisfacción de quienes enseñan y administran. Cuando se escucha a la comunidad y se cierran bucles de mejora, el clima escolar crece y el aprendizaje también.

9.5 Lecciones aprendidas de las buenas prácticas

Primera lección: comunicar es gestionar. Lo que no se explica se interpreta, y lo que se interpreta sin datos suele volverse rumor. La transparencia, aunque muestre limitaciones, genera paz. Segunda lección: medir sirve si después se actúa. Una encuesta sin devolución deteriora el clima, no lo mejora. Tercera lección: los incentivos cuentan historias. Si pagamos solo por velocidad, la historia será de atajos; si incluimos calidad y colaboración, la historia cambia.

Cuarta lección: adaptar sin copiar. Tomar ideas de otros no es repetirlas, es traducirlas al propio contexto. Quinta lección: el liderazgo intermedio es la bisagra. Allí se gana o se pierde la coherencia. Formar a esas jefaturas y darles herramientas no es un extra: es el corazón del cambio.

9.6 Perspectivas de futuro

Se vienen años de contrastes y mezclas. Vamos a convivir entre lo presencial y lo remoto, entre la automatización y el trabajo hecho a mano, entre los datos fríos y las conversaciones humanas. Para no perdernos en medio de tanto cambio, vale la pena imaginar tres posibles caminos y pensar cómo reaccionaríamos en cada uno.

En el escenario optimista, las organizaciones logran usar los datos con responsabilidad, los líderes se preocupan por la salud mental de su gente

y los trabajadores sienten que su esfuerzo tiene valor. Allí el clima laboral se cuida con gestos simples: conversaciones breves pero sinceras, metas claras, agradecimientos a tiempo. En ese ambiente, la productividad llega sola, como resultado de la confianza y el sentido compartido.

En el escenario base, las cosas avanzan, pero con tropiezos. Hay buenas intenciones, aunque los presupuestos sean cortos y las prioridades muchas. Lo importante será no perder el ritmo: medir sin obsesionarse, conversar sin miedo, ajustar cuando haga falta y volver a intentarlo. La constancia, más que la perfección, será lo que marque la diferencia.

Y si llegamos al escenario crítico, con crisis económicas, cansancio o desconfianza, lo fundamental será cuidar a las personas. Comunicar sin adornos, decir la verdad aunque duela, y tener claro qué se puede y qué no se puede hacer. A veces, un clima honesto y austero sostiene mejor a una organización que otro lleno de promesas que nunca se cumplen. Porque en los momentos difíciles, la confianza es el único recurso que no se agota

9.7 Aportes del libro

Este libro quiso tender un puente. Por un lado, acercar conceptos y modelos a un lenguaje cotidiano, sin perder rigurosidad. Por otro lado, ofrecer herramientas listas para empezar mañana: plantillas, cuestionarios, tableros simples. También propuso mirar la región con cariño y realismo: hay buenas prácticas en Ecuador y en América Latina que merecen ser contadas y replicadas con cuidado.

Si algo aportamos, fue quizá esta idea: gestionar personas no es un trámite administrativo. Es una práctica profesional que requiere técnica y humanidad. La técnica ordena; la humanidad da sentido.

9.8 Recomendaciones finales

A veces lo mejor es empezar sin esperar a que todo esté perfecto. Un pequeño piloto bien hecho vale mucho más que un plan brillante guardado en una carpeta. Lo importante es dar el primer paso y aprender sobre la marcha.

También hay que recordar que detrás de cada número hay una historia. Los indicadores son útiles, pero no cuentan todo: cada dato representa personas, decisiones, aciertos y tropiezos que no se pueden ignorar.

Otro punto clave es cuidar a los líderes intermedios. Son ellos quienes traducen las ideas grandes en acciones reales, los que acompañan al equipo en el día a día y sostienen el equilibrio entre las metas y el bienestar.

Además, trabajar mejor no significa trabajar todo el tiempo. Es necesario poner límites y respetar los espacios personales; desconectarse también es parte de la productividad.

Y, por último, mostrar los avances, aunque sean pequeños, genera confianza. No se trata de presumir logros, sino de compartir el camino. Las personas confían más en lo que ven avanzar poco a poco que en las promesas de resultados perfectos.

Si una organización se queda con dos ideas, que sean estas: coherencia y constancia. Lo demás se aprende en el camino.

9.9 Reflexión de cierre

Imaginemos por un momento el primer día de alguien que entra a trabajar. No sabe nada del organigrama real, pero percibe todo: cómo lo reciben, si lo miran a los ojos, si le explican las reglas, si hay un escritorio preparado, si el jefe tiene tiempo para escucharlo. Ese instante, que parece pequeño, define mucho del clima. La productividad, meses después, será consecuencia de esa suma de gestos repetidos. Administrar no alcanza; hay que hospedar a las personas que confían su tiempo a la organización.

Cerramos aquí, con una certeza humilde: el clima organizacional y la productividad no son metas separadas. Se necesitan. Cuando se encuentran, el trabajo recupera su sentido y los números dejan de ser una obligación para convertirse en un resultado que orgullece.

9.10 Limitaciones y alcances del trabajo

Este libro no pretende cubrir todas las realidades ni todos los sectores con el mismo nivel de detalle. Las propuestas deben leerse como brújulas, no como mapas rígidos. Habrá contextos donde ciertos indicadores no apliquen, o donde la secuencia de implementación requiera otros tiempos. La honestidad metodológica exige reconocer que cada institución tiene su historia y sus cicatrices. Aun así, los principios, coherencia, participación, cuidado han mostrado ser transferibles.

9.11 Agenda de investigación y líneas de acción

Quedan preguntas abiertas: ¿cómo medir de forma más fina el impacto del clima en la innovación?, ¿qué prácticas de bienestar resultan más costo-efectivas en organizaciones pequeñas?, ¿cómo se gestiona el clima en equipos híbridos que casi no se ven? Responderlas requerirá estudios mixtos, datos longitudinales y, sobre todo, alianzas entre academia y organizaciones.

En términos de acción, la agenda inmediata podría incluir: (i) construir tableros mínimos viables con 6–8 indicadores integrados; (ii) formar comunidades de práctica entre líderes intermedios; (iii) formalizar políticas de desconexión digital; (iv) institucionalizar ciclos de ‘medir–conversar–actuar’ trimestrales; (v) compartir aprendizajes en redes regionales.

9.12 Epílogo – Carta al lector gestor

Si llegaste hasta aquí es porque te importa la gente y te importa el resultado. No elijas entre uno u otro. En los días difíciles, vuelve a lo básico: explica el porqué, escucha con paciencia, protege el tiempo del equipo, reconoce lo que sale bien, aprende rápido de lo que sale mal. No necesitas ser perfecto; alcanza con ser confiable. Tu equipo no espera milagros, espera presencia.

9.13 Glosario emocional del gestor

Confianza: decir la verdad aunque incomode. Coherencia: alinear decisiones con valores, incluso cuando nadie mira. Cuidado: tratar a las

personas como si fueran imprescindibles, porque lo son. Curiosidad: preguntar antes de concluir. Coraje: tomar decisiones impopulares con respeto.

BIBLIOGRAFÍAS

- Aiken, L. H., Sermeus, W., Van Den Heede, K., Sloane, D. M., Busse, R., McKee, M., Bruyneel, L., Rafferty, A. M., Griffiths, P., Moreno-Casbas, M. T., Tishelman, C., Scott, A., Brzostek, T., Kinnunen, J., Schwendimann, R., Heinen, M., Zikos, D., Sjetne, I. S., Smith, H. L., & Kutney-Lee, A. (2012). Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: Cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United States. *BMJ* (Online), 344(7851). <https://doi.org/10.1136/bmj.e1717>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1). <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- CEPAL. (2022). Estudio económico de América Latina y el Caribe 2022: Dinámica y desafíos de la inversión para impulsar una recuperación sostenible e inclusiva. In *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*.
- Creswell, J. W. ., & Plano Clark, V. L. . (2018). *Designing and conducting mixed methods research* John W. Creswell, Department of Family Medicine, University of Michigan, Vicki L. Plano Clark, School of Education, University of Cincinnati. SAGE.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2). <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hersey, Paul., & Blanchard, K. H. . (1988). *Management of organizational behavior : utilizing human resources*. Prentice-Hall.
- Messenger, J. C. (2019). Introduction: Telework in the 21st century – an evolutionary perspective. In *Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective*. <https://doi.org/10.4337/9781789903751.00005>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. In *International Journal of Operations and Production Management* (Vol. 25, Issue 12). <https://doi.org/10.1108/01443570510633639>
- ONU ORG. (2015). Portada - Desarrollo Sostenible. In *Portada desarrollo sostenible*.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Exigencias laborales, recursos laborales y su relación con el agotamiento y el compromiso: un estudio multimuestral. *Revista de Comportamiento Organizacional*, 25(3).

Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). Operations and corporate social responsibility (CSR). *Operation Management*.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Ross, D. (1994). The machine that changed the world, Rawson Associates. In *The International Journal of Human Factors in Manufacturing* (Vol. 4, Issue 3). John Wiley & Sons, Inc.



Clima organizacional y productividad laboral: enfoques teóricos y estrategias desde la gestión del talento humano, se publicó en el mes de diciembre de 2025.

ISBN: 978-9907-0-0520-2

**Editorial InvestiGo
Riobamba – Ecuador
Cel: +593 97 911 9620
publicaciones@grupobl.com**

BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES

Xavier Marcelo García García listo:

Magister en Administración de Empresas (UNEMI) Magister en Contabilidad y Auditoría (UTEQ) Ingeniero en Contabilidad y Auditoría (ESPOCH). Presidente de la Asociación de Estudiantes de Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, Recibidor pagador en Produbanco, Auditor en Capital Fitch C.A, Analista Financiero en la ESPOCH, Responsable de Transformando sus publicaciones en referencias mundiales Página 2 | 6 Compras Públicas y activos fijos en la Dirección Distrital de Salud 02D03, Presidente del Consejo de Vigilancia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda, Contador en Liga Depotiva Cantonal Chimbo, Gerente General EP-MAPA-CCH, Gerente General de la ASOBOL, Profesor en la Universidad Estatal de Bolívar.

Alex Fernando Barrionuevo Remache:

Ingeniero Automotriz por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Magister en Seguridad Industrial, mención prevención en Riesgos y Salud Ocupacional por la Universidad Nacional de Chimborazo, Líder de Responsabilidad Social, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional en CNEL- EP UN BOLÍVAR, Analista de Seguridad y Salud en el Trabajo 1 en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, experiencia en el ámbito de la Educación Superior como Docente en la UEB en las asignaturas de seguridad industrial y salud ocupacional, ergonomía matemática y física. Ingeniero Automotriz por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Magister en Seguridad Industrial, mención prevención en Riesgos y Salud Ocupacional por la Universidad Nacional de Chimborazo, Líder de Responsabilidad Social, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional en CNEL- EP UN BOLÍVAR, Analista de Seguridad y Salud en el Trabajo 1 en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, experiencia en el ámbito de la Educación Superior como Docente en la UEB en las asignaturas de seguridad industrial y salud ocupacional, ergonomía matemática y física.

Lourdes Morayma Remache Agualongo:

Docente titular e investigadora de la Universidad Estatal de Bolívar, con trayectoria en: docente en Enfermería Básica, Enfermería Clínica del Adulto y Adulto Mayor, Enfermería Quirúrgica del Adulto y Adulto Mayor, Bioética, Realidad Nacional, Salud Laboral y Legislación en Enfermería, Administración en Servicios de Salud, asignaturas relacionadas con la Enfermería.

Jefferson Napoleón Naranjo Gaibor:

Master en Administración de Empresas y Marketing, Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios. Ex Director Comercial de la Corporación Nacional de Electricidad y Ex Coordinador de la Carrera de Gestión del Talento Humano. Autor de múltiples artículos científicos y libros.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL: ENFOQUES TEÓRICOS Y ESTRATEGIAS DESDE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Hablar de clima organizacional puede sonar, a primera vista, como un ejercicio sencillo, casi como si bastara con describir “cómo se siente” un lugar de trabajo. Sin embargo, en realidad es un asunto mucho más complejo, donde se entrelazan percepciones individuales, emociones compartidas, creencias que circulan en los pasillos y comportamientos que, de manera silenciosa, van dando forma a la cultura de una institución. El clima organizacional se refleja tanto en grandes decisiones como en pequeños gestos.

Se percibe en la justicia de los procesos, en la transparencia o la opacidad de la comunicación, en la manera en que los líderes ejercen su autoridad. También aparece en cosas aparentemente mínimas: un saludo a tiempo, una felicitación sincera, o incluso un silencio incómodo en medio de una reunión que puede pesar más que mil palabras.

Decir que un buen clima hace la diferencia no es exagerar. Es lo que separa a una organización que camina con compromiso de otra que apenas sobrevive con apatía. Y en un mundo donde los cambios son rápidos y constantes, las instituciones no pueden darse el lujo de ignorar este aspecto. El clima no es solo bienestar subjetivo: tiene consecuencias directas en la motivación, en la retención del talento y en la productividad misma.



Grupo Editorial BLR
Ecuador
Cel: +593 98 320 4362
[https://grupobl.com/
publicaciones@grupobl.com](https://grupobl.com/publicaciones@grupobl.com)

ISBN: 978-9907-0-0520-2

