Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2025,
Volumen 9, Número 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2

EL PODER OCULTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

THE HIDDEN POWER OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN ORGANIZATIONS

Richard Augusto Garavito Criollo
Universidad Nacional de Tumbes, Perú

Jose Alamo Barreto
Universidad Nacional de Tumbes, Perú

Gílmer Rubén Murga Fernández
Universidad Nacional de Tumbes, Perú

Antonio Alberto Ruiz Montealegre
Universidad Nacional de Tumbes, Perú

Carlos Alberto Lamadrid Vela
Universidad Nacional de Tumbes, Perú

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19562

El Poder Oculto del Clima Organizacional en las Organizaciones

Richard Augusto Garavito Criollo[1]
rgaravitoc@untumbes.edu.pe
https://orcid.org/0000-0002-2371-2014
Universidad Nacional de Tumbes
Perú

Jose Alamo Barreto
jalamob@untumbes.edu.pe
https://orcid.org/0000-0003-4459-1765
Universidad Nacional de Tumbes
Perú

Gílmer Rubén Murga Fernández
gmurgaf@untumbes.edu.pe
https://orcid.org/0000-0003-3937-2613
Universidad Nacional de Tumbes
Perú

Antonio Alberto Ruiz Montealegre
aruizm@untumbes.edu.pe
https://orcid.org/0000-0001-5367-4963
Universidad Nacional de Tumbes
Perú

Carlos Alberto Lamadrid Vela
c.lamadrid.vela@posgradountumbes.edu.pe
https://orcid.org/0000-0003-4011-3301
Universidad Nacional de Tumbes
Perú

RESUMEN

El clima organizacional es un factor clave para el funcionamiento eficiente de las organizaciones, pues influye en la motivación, el rendimiento y la permanencia del personal, este estudio tuvo como objetivo describir el clima organizacional y cómo sus dimensiones impactan en el desempeño y bienestar laboral, la investigación se realizó en organizaciones comerciales del distrito de Aguas Verdes, Perú, bajo un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo, aplicando un cuestionario estructurado a 450 trabajadores, el instrumento fue validado mediante la varianza extraída media (AVE) y medidas de fiabilidad como el alfa de Cronbach y el coeficiente omega de McDonald, el análisis de datos incluyó distribuciones de frecuencias para los datos sociodemográficos, así como para la variable clima organizacional y sus dimensiones; además, se emplearon tablas cruzadas para describir la distribución conjunta de la variable con los datos sociodemográficos, sin establecer relaciones estadísticas inferenciales, los resultados muestran que un clima organizacional favorable se asocia con mayores niveles de satisfacción, compromiso y cumplimiento de objetivos, mientras que deficiencias en el ambiente físico y en el reconocimiento limitan el rendimiento y aumentan la rotación, se concluye que fortalecer el clima organizacional es esencial para optimizar la productividad y la calidad de vida laboral.

Palabras clave: comportamiento organizacional, ambiente fisico, relacionaes laborales, reconocimiento y motivación, satisfacción laboral

[1] Autor principal.
Correspondencia: rgaravitoc@untumbes.edu.pe

The Hidden Power of Organizational Climate in Organizations

ABSTRACT

Organizational climate is a key factor for the efficient functioning of organizations, as it influences staff motivation, performance, and retention. This study aimed to describe the organizational climate and how its dimensions impact work performance and well-being. The research was conducted in commercial organizations in the district of Aguas Verdes, Peru, using a quantitative approach and a descriptive scope. A structured questionnaire was applied to 450 employees, and the instrument was validated through the Average Variance Extracted (AVE) and reliability measures such as Cronbach's alpha and McDonald's omega. Data analysis included frequency distributions for sociodemographic data as well as for the organizational climate variable and its dimensions. In addition, cross-tabulations were employed to describe the joint distribution of the variable with sociodemographic data, without establishing inferential statistical relationships. The results show that a favorable organizational climate is associated with higher levels of satisfaction, commitment, and goal achievement, while deficiencies in the physical environment and recognition limit performance and increase turnover. It is concluded that strengthening the organizational climate is essential to optimize productivity and quality of work life

***Keywords*:** organizational behavior, physical environment, workplace relationships, recognition and motivation, job satisfaction

Artículo recibido 04 Agosto 2025
Aceptado para publicación: 29 Agosto 2025

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional constituye un elemento fundamental para comprender la dinámica interna de las organizaciones, dado que representa el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización acerca de sus políticas, prácticas, relaciones y condiciones de trabajo; este constructo va más allá de una simple descripción del ambiente laboral, pues se configura como un sistema de referencia que condiciona la motivación, el compromiso, la satisfacción y la permanencia del personal; además, ejerce un papel decisivo en la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios y responder a las demandas del entorno externo, lo que resulta indispensable en contextos caracterizados por la competitividad, la diversidad del capital humano y la limitación de recursos (Banwo et al., 2022); bajo esta premisa, el estudio del clima organizacional adquiere relevancia tanto en la teoría administrativa como en la práctica institucional, ya que influye directamente en la productividad y en el bienestar colectivo.

Diversos estudios evidencian que un clima organizacional favorable se traduce en mejoras sustanciales en dimensiones críticas como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la calidad del servicio (Lo et al., 2024); en ámbitos de alta exigencia, como el sector sanitario, un entorno positivo está directamente asociado con una mayor capacidad de los trabajadores para cumplir objetivos y con una menor rotación de personal, mientras que un clima desfavorable incrementa los riesgos de desmotivación, bajo rendimiento y desgaste emocional (Alshammary & Ali, 2024); estos hallazgos se replican en entornos administrativos y productivos, donde la interacción entre el clima organizacional, la cultura institucional, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional ejerce un efecto significativo sobre la eficacia operativa y el rendimiento individual (Nurjanah et al., 2023); todo ello refuerza la necesidad de analizar cómo se configura este fenómeno en diferentes contextos, a fin de comprender los factores que determinan la experiencia laboral de los trabajadores.

Entre las dimensiones que integran el clima organizacional, el ambiente físico ocupa un lugar estratégico, ya que condiciona la percepción de comodidad, seguridad y bienestar de los empleados. Aspectos tangibles como la iluminación, el confort térmico, la ventilación, la ergonomía y la acústica no solo impactan en las condiciones inmediatas de trabajo, sino que inciden en la construcción de una cultura organizacional orientada a la salud y la productividad sostenible (Abdul Hamed et al., 2024;

Dumitriu et al., 2025); la evidencia muestra que estos factores explican un porcentaje significativo de la variabilidad en la percepción de confort y satisfacción laboral, lo que confirma la relevancia de la infraestructura física como un elemento indispensable del bienestar organizacional (Reyne-Pugh et al., 2020); en consecuencia, una gestión adecuada del ambiente físico puede actuar como catalizador de la motivación, reduciendo riesgos físicos y psicosociales, al tiempo que fortalece la cohesión interna.

Otra dimensión clave es la de las relaciones laborales, que se constituyen en la base del capital social organizacional, se ha documentado que la coherencia y consistencia de las percepciones compartidas sobre normas y procesos fortalecen la cohesión y la efectividad de los equipos de trabajo (He et al., 2023); en instituciones educativas, un clima organizacional positivo promueve conductas prosociales y colaborativas, incrementando el capital social interno (Sun et al., 2024); de igual modo, un entorno relacional caracterizado por un fuerte apoyo organizacional aumenta la disposición de los colaboradores hacia procesos de cambio y adaptación, lo que demuestra la relevancia de los vínculos interpersonales sólidos para la sostenibilidad institucional (Mumtaz et al., 2024); asimismo, investigaciones realizadas en contextos sociales han confirmado que un clima positivo fomenta el bienestar de los empleados, reduce las conductas negativas como el acoso y fortalece las relaciones interpersonales saludables (Alanc & Kitapci, 2024; Janiukštis et al., 2024); más aún, se ha demostrado que un clima de trabajo basado en apoyo interpersonal eleva de manera significativa la felicidad y la satisfacción laboral, consolidando la importancia de esta dimensión en el desempeño organizacional (Jianchun, 2024)

La dimensión de reconocimiento y motivación se encuentra estrechamente vinculada al bienestar psicológico y al compromiso de los trabajadores, se ha demostrado que el clima organizacional influye de manera positiva en la satisfacción laboral a través del bienestar psicológico, y que dicho efecto puede potenciarse mediante el uso adecuado de las tecnologías (Yiming et al., 2024); el reconocimiento genera respuestas emocionales positivas, como el orgullo auténtico, que actúan como mediadores entre el acto de reconocer y las mejoras tanto en el desempeño de las tareas como en los comportamientos de ciudadanía organizacional (Yang et al., 2022); además, los sistemas de reconocimiento entre pares tienen un impacto significativo en el compromiso y la motivación, pues satisfacen la necesidad psicológica de sentirse valorado dentro de la organización y promueven una cultura de apoyo mutuo (Shinde, 2025); en la misma línea, la implementación de programas de reconocimiento se ha

identificado como un factor decisivo para fomentar la motivación extrínseca, al validar los aportes de los empleados, generar un sentido de logro y estimular el cumplimiento de los objetivos institucionales (Imran et al., 2024)

En cuanto a la satisfacción laboral, esta se considera el resultado global de las interacciones entre las diferentes dimensiones del clima organizacional, en sectores de alta demanda, como el sanitario, un clima positivo constituye una condición indispensable para sostener niveles elevados de satisfacción y garantizar la permanencia del talento (Santana & Pérez-Rico, 2023); la evidencia también muestra que un clima inclusivo, particularmente en términos de conciliación entre la vida personal y el trabajo, favorece el bienestar de los empleados, incrementa su satisfacción y fortalece la retención de talento (Li et al., 2023); en otros contextos, como el sector creativo en Yakarta, se comprobó que el reconocimiento y el desarrollo de carrera impactan significativamente en la satisfacción laboral y en la lealtad organizacional de los trabajadores de la generación Z (Sono et al., 2024); a nivel global, se ha evidenciado que el reconocimiento contribuye a fortalecer el compromiso, mientras que la equidad y el involucramiento promueven actitudes positivas hacia el trabajo; asimismo, el liderazgo transformacional se ha relacionado con un incremento del compromiso y con la disminución del agotamiento emocional (Jo & Shin, 2025); en un análisis reciente, se verificó que presenciar el reconocimiento otorgado a otros empleados fortalece la percepción de justicia organizacional y el bienestar en el trabajo, generando efectos positivos en cadena que incrementan la motivación y el compromiso laboral (Yang & Jiang, 2023)

Los antecedentes investigados corroboran la importancia de abordar el clima organizacional desde diferentes ángulos, en una gran empresa industrial se observó que un clima desfavorable se relaciona directamente con mayores niveles de agotamiento emocional, cinismo y bajo rendimiento, lo cual evidencia su influencia en el bienestar psicológico de los trabajadores (Kabalina et al., 2023); de manera similar, en el sector textil, un estudio descriptivo reveló que casi la mitad del personal administrativo percibía un clima laboral negativo, lo que se asoció con un incremento en la intención de abandono y con una reducción en la productividad (Villacis-Ayala et al., 2025); en el sector cooperativo financiero, se constató que las deficiencias en el trabajo en equipo y en las actitudes del personal no solo deterioraban el clima interno, sino que también afectaban de manera negativa la satisfacción de los

clientes (García-Álava & Zambrano-Mendoza, 2025); estas evidencias muestran que el clima organizacional incide tanto en la salud mental de los trabajadores como en el desempeño institucional y en la percepción de calidad por parte de los usuarios.

De igual forma, la literatura reciente ofrece análisis detallados sobre la dimensión del ambiente físico, se plantea un marco conceptual integral que contempla los componentes de comunidad, individualidad, confort y saludabilidad, demostrando que su interacción con un clima orientado a la innovación potencia el comportamiento creativo dentro de las organizaciones (Peng & Jia, 2023); otro estudio analizó el ambiente físico en contextos laborales y evidenció que un entorno favorable, caracterizado por una adecuada estética, ventilación y disponibilidad de recursos, se asocia con niveles más altos de presenteísmo, relación que se ve reforzada cuando la organización brinda un apoyo activo a la salud de sus colaboradores (Danquah & Asiamah, 2022); asimismo, se ha comprobado que un clima físico positivo incrementa el compromiso y la capacidad de logro de los trabajadores, lo cual repercute directamente en el desempeño laboral (Zhenjing et al., 2022); estos hallazgos subrayan la relevancia de esta dimensión en la construcción de entornos laborales saludables y sostenibles.

El problema de investigación radica en que, a pesar de la abundante evidencia internacional, todavía existe un vacío de conocimiento sobre cómo se configuran y operan estas dimensiones del clima organizacional en contextos locales con características sociales, culturales y económicas particulares, en organizaciones de escala mediana y pequeña, especialmente en entornos comerciales, se observa que la gestión formal del clima es limitada, pese a que este factor incide directamente en la retención del personal y en la eficiencia colectiva (Fansca et al., 2025), por ello, resulta imprescindible analizar el fenómeno en escenarios concretos, donde la diversidad del capital humano, la escasez de recursos y la alta rotación laboral plantean desafíos adicionales.

La justificación de este estudio se sustenta en la necesidad de aportar evidencia contextualizada que permita comprender la manera en que el clima organizacional influye en la satisfacción, el desempeño y el bienestar de los trabajadores, esta perspectiva no solo contribuye al desarrollo académico de la disciplina, sino que también ofrece herramientas prácticas para la gestión institucional; en entornos caracterizados por la inestabilidad laboral y la presión por la competitividad, implementar estrategias

de gestión del clima se convierte en un requisito para garantizar la sostenibilidad organizacional (Reynolds & Bennett, 2023)

En cuanto al contexto de investigación, este se desarrolla en organizaciones con dinámicas comerciales intensas en el distrito de Aguas Verdes, Tumbes, Perú; donde confluyen factores de alta rotación, diversidad de perfiles y limitaciones en los recursos disponibles, estos escenarios presentan un terreno propicio para indagar en cómo se manifiestan las distintas dimensiones del clima y de qué modo condicionan el bienestar y la productividad de los trabajadores. Analizar esta realidad desde una perspectiva científica resulta indispensable para orientar políticas de gestión del talento humano que fortalezcan la cohesión interna y la capacidad competitiva.

El objetivo general de la investigación fue analizar el clima organizacional en las organizaciones comerciales del distrito de Aguas Verdes, con el propósito de describir los niveles alcanzados en sus diferentes dimensiones y determinar de qué manera se expresan en la experiencia laboral de los trabajadores, en coherencia con este propósito, se plantearon como objetivos específicos describir el estado del ambiente físico en los establecimientos comerciales de la zona, evaluar las características de las relaciones laborales entre los colaboradores, identificar el nivel de reconocimiento y motivación existente en dichas organizaciones y examinar los niveles de satisfacción laboral alcanzados en el contexto estudiado.

En relación con las hipótesis, es importante precisar que la presente investigación corresponde a un estudio de alcance descriptivo, por ello, no se formularon hipótesis de trabajo orientadas a contrastar relaciones causales o de correlación entre variables, en su lugar, la investigación se enfocó en caracterizar el clima organizacional y cada una de sus dimensiones: ambiente físico, relaciones laborales, reconocimiento y motivación, y satisfacción laboral, con la finalidad de ofrecer un diagnóstico integral que permita comprender de manera objetiva y fundamentada la realidad de las organizaciones comerciales del distrito de Aguas Verdes.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un tipo de estudio descriptivo y un diseño no experimental de corte transversal, orientado a analizar el clima organizacional en organizaciones comerciales del distrito de Aguas Verdes, la población de estudio estuvo conformada

por trabajadores pertenecientes a diversos establecimientos del sector, de la cual se obtuvo una muestra de 450 participantes seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por criterios; como criterios de inclusión se consideró que los encuestados tuvieran una antigüedad mínima de tres meses en la organización, que desempeñaran funciones activas al momento de la aplicación del instrumento y que aceptaran voluntariamente su participación; se excluyó a quienes se encontraban en periodos de licencia o cuya relación laboral estaba próxima a culminar.

La variable de estudio, clima organizacional, se evaluó a partir de cuatro dimensiones: ambiente físico, relaciones laborales, reconocimiento y motivación, y satisfacción laboral, cada una operacionalizada en indicadores específicos, para la recolección de la información se empleó un cuestionario estructurado, diseñado en coherencia con los objetivos de la investigación, el cual fue sometido a un proceso de validación mediante el software Smart PLS, se evaluó la validez convergente y discriminante, así como la fiabilidad compuesta, complementando con los coeficientes Alfa de Cronbach y Omega de McDonald, obteniéndose valores que confirmaron su consistencia interna; la aplicación del instrumento se realizó de manera presencial en los centros de trabajo, previa coordinación con los responsables de cada organización, en todo momento se garantizó la confidencialidad de la información, el anonimato de las respuestas y el consentimiento informado, en concordancia con los principios éticos de respeto, beneficencia y justicia.

Para el análisis de los datos se utilizó el software estadístico SPSS versión 27, aplicando técnicas de estadística descriptiva para caracterizar los datos sociodemográficos y los niveles de la variable, además de elaborar tablas cruzadas que permitieron identificar patrones y posibles relaciones, asegurando de este modo la objetividad y el rigor en la interpretación de los resultados.

El presente estudio presenta limitaciones metodológicas, entre ellas se encuentra la naturaleza no probabilística del muestreo, lo cual restringe la generalización de los hallazgos a toda la población del distrito, asimismo, el diseño transversal permite describir las percepciones del clima organizacional en un momento específico, pero no posibilita identificar cambios en el tiempo ni establecer relaciones de causalidad entre las variables; a pesar de ello, los resultados ofrecen una base sólida y confiable para comprender el estado actual del clima organizacional en las organizaciones estudiadas y constituyen un insumo valioso para futuras investigaciones con enfoques correlacionales o explicativos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se presentan los hallazgos obtenidos a partir del análisis estadístico de la información recolectada, se exponen las características sociodemográficas y laborales de la muestra estudiada, así como la distribución de los niveles de clima organizacional y sus dimensiones, diferenciados según variables como sexo, edad, nivel educativo, experiencia en el puesto y antigüedad en la empresa, la presentación de los resultados se organiza de manera que permita identificar patrones, contrastar tendencias y reconocer posibles áreas de mejora en el contexto organizacional evaluado.

Tabla 1 Distribución de las características sociodemográficas y laborales de la muestra

		Frecuencia	**Porcentaje**
Sexo	Hombre	226	50,22%
	Mujer	224	49,78%
Edad	Menos de 20 años	36	8,00%
	De 21 a 50 años	352	78,22%
	De 51 años a más	62	13,78%
Nivel de estudios	Primaria	59	13,11%
	Secundaria	251	55,78%
	Técnicos	126	28,00%
	Universidad	14	3,11%
Experiencia laboral	Menos de un año	179	39,78%
	De 1 a 10 años	251	55,78%
	De 11 a más años	20	4,44%
Antigüedad en empresa	Menos de 1 año	104	23,11%
	De 1 a 10 años	251	55,78%
	De 11 a más años	95	21,11%

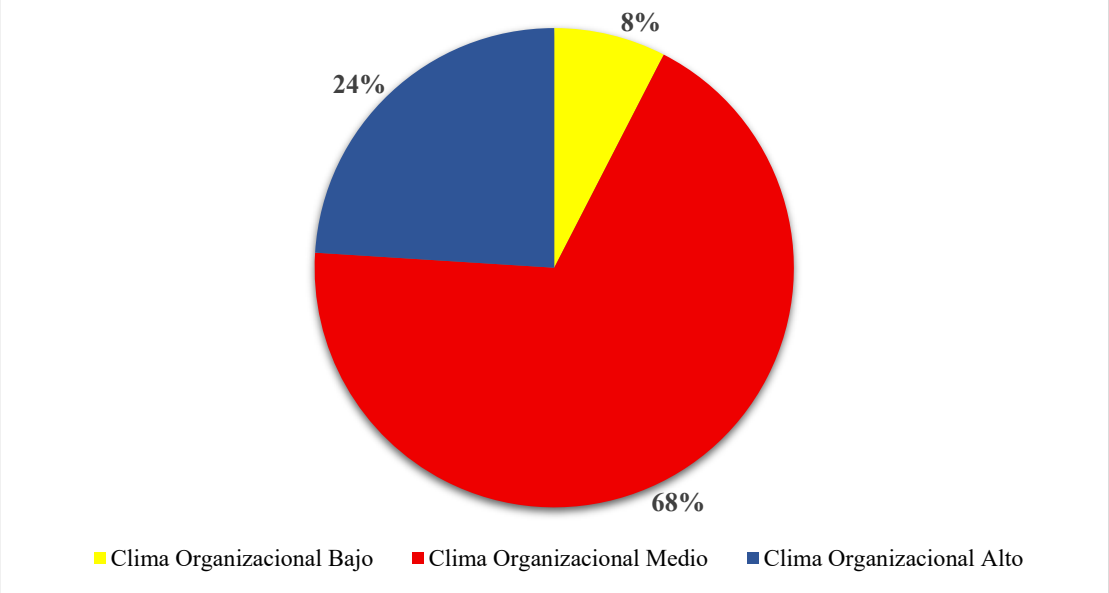
El análisis de la distribución sociodemográfica y laboral revela un equilibrio casi exacto en la variable sexo, con una representación masculina del 50,22 % y femenina del 49,78 %; en cuanto a la edad, la mayor concentración se ubica en el rango de 21 a 50 años (78,22 %), seguido por el grupo de 51 años a más (13,78 %) y, en menor proporción, personas menores de 20 años (8,00 %), lo que sugiere una fuerza laboral predominantemente adulta en etapa productiva.

Respecto al nivel educativo, más de la mitad de los participantes cuenta con estudios secundarios (55,78 %), mientras que el 28,00 % posee formación técnica y un 13,11 % culminó solo la educación primaria;

el porcentaje de profesionales universitarios es reducido (3,11 %), lo que podría estar asociado a las características del mercado laboral local y al perfil ocupacional requerido en las organizaciones evaluadas.

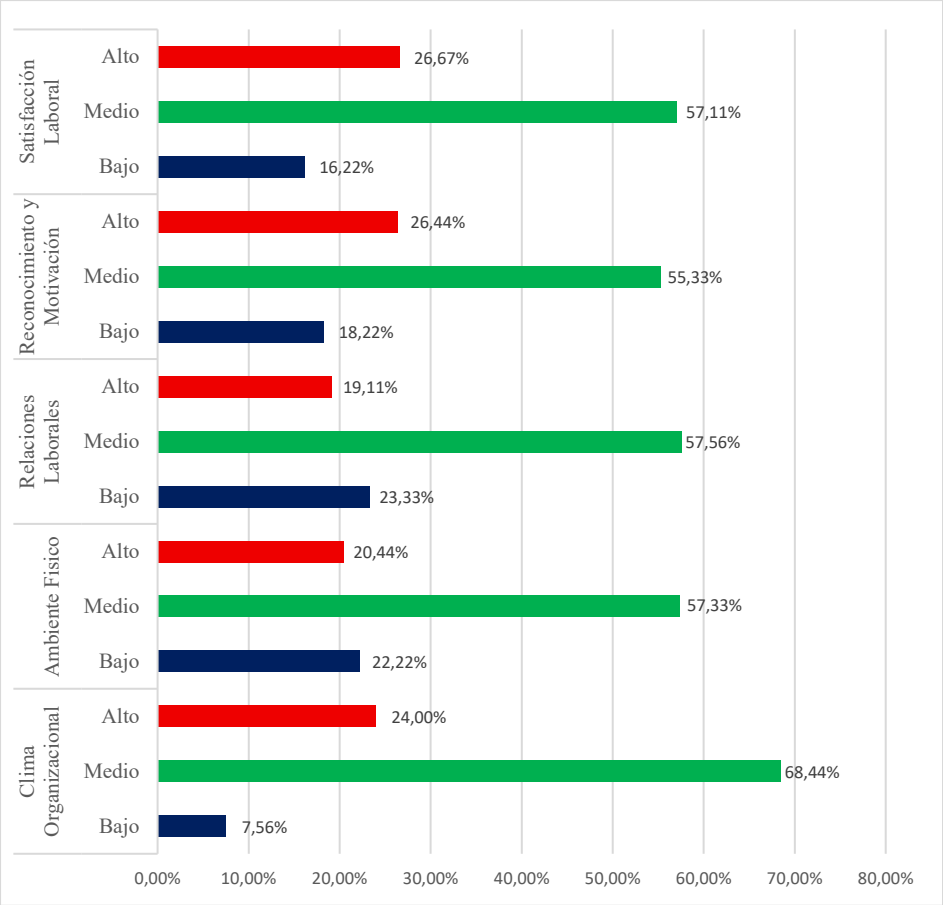
En términos de experiencia laboral, más de la mitad de los encuestados acumula entre 1 y 10 años de trayectoria (55,78 %), mientras que un 39,78 % tiene menos de un año de experiencia y apenas un 4,44 % supera la década de labor continua; finalmente, la antigüedad en la empresa refleja una tendencia similar, con predominio del grupo que cuenta con entre 1 y 10 años en su puesto actual (55,78 %), seguido por quienes tienen menos de un año (23,11 %) y aquellos con 11 años o más (21,11 %); estos datos sugieren una plantilla con experiencia moderada y cierto grado de estabilidad laboral, aunque con una presencia significativa de personal de reciente incorporación.

Figura 1 Distribución porcentual de los niveles de clima organizacional



La distribución porcentual de los niveles de clima organizacional muestra que el 68 % de los participantes se ubica en un nivel medio, lo que refleja una percepción moderadamente favorable de las condiciones laborales y de las relaciones interpersonales en el entorno de trabajo; un 24 % presenta un clima organizacional alto, asociado a una valoración positiva en aspectos como la comunicación, la colaboración y la satisfacción laboral; en contraste, solo el 8 % manifiesta un clima organizacional bajo, lo que indica que las percepciones desfavorables son minoritarias; estos resultados evidencian una tendencia general hacia un ambiente laboral aceptable, aunque con oportunidades de mejora que podrían orientar intervenciones orientadas a fortalecer la cohesión y el bienestar organizacional.

Figura 2 Distribución porcentual de los niveles por dimensiones del clima organizacional



La distribución de los niveles por dimensiones del clima organizacional evidencia que, en todas las áreas evaluadas, predomina el nivel medio; en satisfacción laboral, el 57,11 % de los encuestados presenta una valoración intermedia, seguido de un 26,67 % con nivel alto y un 16,22 % con nivel bajo; en reconocimiento y motivación, el 55,33 % se ubica en el nivel medio, el 26,44 % en el alto y el 18,22 % en el bajo; en cuanto a relaciones laborales, el 57,56 % percibe un nivel medio, el 19,11 % un nivel alto y el 23,33 % un nivel bajo, siendo esta la dimensión con mayor proporción de percepciones bajas. En la dimensión ambiente físico, el 57,33 % reporta un nivel medio, el 20,44 % un nivel alto y el 22,22 % un nivel bajo; en el clima organizacional global, el 68,44 % se ubica en el nivel medio, el 24 % en el alto y solo el 7,56 % en el bajo; estos resultados reflejan que, si bien la mayoría de los trabajadores percibe un entorno moderadamente favorable en todas las dimensiones, existen áreas con porcentajes relevantes de valoraciones bajas que podrían ser priorizadas en futuras estrategias de mejora.

Tabla 2 Distribución del clima organizacional según sexo y edad

		Sexo			Edad			
		Hombre	**Mujer**	**Total**	**Menos de 20 años**	**De 21 a 50 años**	**De 51 años a más**	**Total**
Clima Organizacional	Bajo	18	16	34	3	24	7	34
		7,96%	7,14%	7,56%	8,33%	6,82%	11,29%	7,56%
	Medio	155	153	308	21	250	37	308
		68,58%	68,30%	68,44%	58,33%	71,02%	59,68%	68,44%
	Alto	53	55	108	12	78	18	108
		23,45%	24,55%	24,00%	33,33%	22,16%	29,03%	24,00%
	Total	226	224	450	36	352	62	450
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

La distribución del clima organizacional según sexo y edad muestra que, en ambos sexos, predomina el nivel medio, con un 68,58 % en hombres y un 68,30 % en mujeres, lo que refleja percepciones similares respecto al ambiente laboral; el nivel alto alcanza el 23,45 % en hombres y el 24,55 % en mujeres, mientras que el nivel bajo presenta proporciones reducidas, con 7,96 % y 7,14 %, respectivamente.

En relación con la edad, el grupo de 21 a 50 años concentra el mayor porcentaje de nivel medio (71,02 %), seguido por el grupo de 51 años a más (59,68 %) y por los menores de 20 años (58,33 %); el nivel alto es más frecuente entre los menores de 20 años (33,33 %) y en los trabajadores de 51 años a más (29,03 %), mientras que el grupo de 21 a 50 años presenta el valor más bajo en esta categoría (22,16 %); por su parte, el nivel bajo alcanza su mayor proporción en el grupo de 51 años a más (11,29 %), frente al 8,33 % en menores de 20 años y al 6,82 % en el grupo de 21 a 50 años; los datos indican que las percepciones intermedias del clima organizacional son dominantes en todos los segmentos, aunque se observan variaciones que sugieren la influencia de la edad en las valoraciones extremas.

Tabla 3 Distribución de los niveles de clima organizacional según experiencia en el puesto y antigüedad en la empresa

		Experiencia en el puesto				Antigüedad en empresa			
		Menos de un año	**De 1 a 10 años**	**De 11 a más años**	**Total**	**Menos de 1 año**	**De 1 a 10 años**	**De 11 a más años**	**Total**
Clima Organizacional	Bajo	14 7,82%	16 6,37%	4 20,00 %	34 7,56%	7 6,73%	19 7,57%	8 8,42%	34 7,56%
	Medio	116 64,80 %	182 72,51 %	10 50,00 %	308 68,44 %	68 65,38 %	170 67,73 %	70 73,68 %	308 68,44 %
	Alto	49 27,37 %	53 21,12 %	6 30,00 %	108 24,00 %	29 27,88 %	62 24,70 %	17 17,89 %	108 24,00 %
	Total	179 100,0 %	251 100,0 %	20 100,0 %	450 100,0 %	104 100,0 %	251 100,0 %	95 100,0 %	450 100,0 %

La distribución de los niveles de clima organizacional según experiencia en el puesto y antigüedad en la empresa evidencia que, en todos los grupos, predomina el nivel medio; en cuanto a la experiencia en el puesto, el 72,51 % de quienes tienen entre 1 y 10 años se ubican en esta categoría, seguido del 64,80 % con menos de un año y del 50,00 % con más de 11 años; el nivel alto alcanza su mayor proporción en el grupo con más de 11 años de experiencia (30,00 %), mientras que el nivel bajo es más frecuente en este mismo grupo (20,00 %), lo que sugiere valoraciones más polarizadas en trayectorias prolongadas.

Respecto a la antigüedad en la empresa, el nivel medio predomina con porcentajes que oscilan entre el 65,38 % en quienes tienen menos de un año y el 73,68 % en quienes superan los 11 años; el nivel alto presenta su mayor valor en el grupo con menos de un año (27,88 %) y su menor proporción en el de mayor antigüedad (17,89 %); el nivel bajo, en cambio, muestra una distribución relativamente homogénea, con valores que fluctúan entre el 6,73 % y el 8,42 %; los datos sugieren que la permanencia moderada en el puesto y en la empresa se asocia con percepciones intermedias del clima organizacional, mientras que las trayectorias más largas tienden a concentrar tanto valoraciones positivas como negativas en mayor proporción.

Tabla 4 Distribución de los niveles de clima organizacional según nivel de estudios

		Nivel de estudios				
		Primaria	**Secundaria**	**Técnicos**	**Universidad**	**Total**
Clima Organizacional	Bajo	3 5,08%	22 8,76%	9 7,14%	0 0,00%	34 7,56%
	Medio	43 72,88%	161 64,14%	95 75,40%	9 64,29%	308 68,44%
	Alto	13 22,0%	68 27,1%	22 17,5%	5 35,7%	108 24,0%
	Total	59 100,0%	251 100,0%	126 100,0%	14 100,0%	450 100,0%

La distribución de los niveles de clima organizacional según el nivel de estudios muestra que, en todos los grupos formativos, predomina el nivel medio; este alcanza su mayor proporción en quienes poseen formación técnica (75,40 %), seguido por aquellos con educación primaria (72,88 %), secundaria (64,14 %) y universitaria (64,29 %); el nivel alto es más frecuente entre los participantes con estudios universitarios (35,70 %) y secundarios (27,10 %), mientras que los porcentajes más bajos se registran en los técnicos (17,50 %).

En cuanto al nivel bajo, los mayores valores corresponden a quienes cuentan con secundaria (8.76 %) y primaria (5,08 %), seguidos por los técnicos (7,14 %), sin registrarse casos en el grupo universitario; los datos reflejan que, si bien la mayoría de los encuestados mantiene percepciones intermedias del clima organizacional, el nivel educativo parece influir en la tendencia hacia valoraciones más altas o más bajas, destacando que las personas con estudios universitarios concentran la mayor proporción de percepciones favorables y la ausencia de valoraciones negativas.

Los resultados evidencian que el clima organizacional en la población estudiada se caracteriza por una predominancia de percepciones de nivel medio, con variaciones puntuales según las características sociodemográficas y laborales analizadas; si bien las valoraciones bajas representan una proporción reducida, se identifican áreas específicas que podrían beneficiarse de acciones de mejora, especialmente en dimensiones como el ambiente físico y las relaciones laborales; estos hallazgos constituyen la base para la discusión e interpretación de los factores que inciden en la configuración del clima organizacional en el contexto evaluado.

DISCUSIÓN

En el análisis global del clima organizacional, los resultados muestran un predominio del nivel medio (68,44 %), seguido por percepciones altas y, en menor medida, bajas; este patrón coincide con lo señalado en la literatura, donde se indica que en contextos laborales con condiciones aceptables, pero no óptimas, los trabajadores tienden a expresar valoraciones intermedias que sostienen el funcionamiento organizativo sin impulsar niveles sobresalientes de innovación o compromiso (Alanc & Kitapci, 2024; Janiukštis et al., 2024); en este sentido, el presente estudio converge con investigaciones como la de Villacis-Ayala et al. (2025), que describen climas intermedios en empresas de servicios y su relación con la estabilidad operativa; sin embargo, se diferencia de estudios como el de García-Álava & Zambrano-Mendoza (2025), donde climas predominantemente positivos fueron asociados a un alto compromiso organizacional; en Aguas Verdes, la presencia de valoraciones medias podría indicar que factores estructurales, como la rotación de personal o las limitadas oportunidades de desarrollo, restringen percepciones más favorables; la contribución novedosa de este trabajo radica en ofrecer un diagnóstico detallado del clima organizacional en un entorno comercial fronterizo, donde la dinámica laboral está marcada por alta competencia, diversidad de perfiles y condiciones de formalidad e informalidad coexistentes, un contexto poco documentado en la literatura.

En la dimensión de ambiente físico, el 57,33 % de los trabajadores lo evaluó en un nivel medio, con un 22,22 % en bajo y un 20,44 % en alto; estos resultados son consistentes con lo expuesto en el marco teórico, que destaca la influencia de la iluminación, ergonomía, confort térmico y acústica en el bienestar y el rendimiento (Reyne-Pugh et al., 2020); también guardan relación con lo documentado por Zhenjing et al. (2022), donde un ambiente físico positivo favorece el compromiso y la capacidad de logro; sin embargo, se diferencian de lo reportado por Peng & Jia (2023), quienes encontraron que en empresas con infraestructura orientada a la innovación, las valoraciones altas superaban ampliamente a las medias; este contraste podría explicarse por las limitaciones estructurales que enfrentan varias de las organizaciones evaluadas en Aguas Verdes; como aporte distintivo, este estudio visibiliza cómo en contextos comerciales locales, la percepción del ambiente físico se ve influida por recursos limitados y la ausencia de políticas sistemáticas de mantenimiento y mejora de las condiciones de trabajo.

En relaciones laborales, el 57,56 % manifestó percepciones medias, un 23,33 % bajas y un 19,11 % altas, siendo esta la dimensión con mayor proporción de valoraciones negativas; el hallazgo coincide con lo señalado por He et al. (2023), quienes sostienen que la calidad de las interacciones y la coherencia en los procesos fortalecen la cohesión y la efectividad del grupo de trabajo; asimismo, concuerda con Jianchun (2024), que vincula el apoyo interpersonal con el bienestar y la satisfacción laboral; sin embargo, difiere de lo encontrado por Mumtaz et al. (2024), quienes identificaron relaciones predominantemente altas en organizaciones con estructuras de comunicación claras y liderazgo participativo; en Aguas Verdes, las limitaciones detectadas en comunicación y colaboración sugieren la necesidad de mejorar las dinámicas de equipo; como contribución novedosa, este estudio documenta cómo la coexistencia de empleos formales e informales dentro de un mismo mercado puede afectar la cohesión y generar percepciones menos favorables de las relaciones interpersonales.

En reconocimiento y motivación, el 55,33 % de los encuestados reportó un nivel medio, el 26,44 % alto y el 18,22 % bajo; estos resultados son coherentes con Yiming et al., (2024), que resaltan el papel del reconocimiento en la motivación intrínseca, y con Shinde (2025), quien subraya que la falta de sistematicidad en su aplicación reduce su impacto; sin embargo, difieren de lo reportado por Imran et al. (2024), donde programas de reconocimiento formal y continuo lograron desplazar la mayoría de percepciones a niveles altos; en el contexto de Aguas Verdes, la intermitencia y ausencia de políticas estandarizadas podrían explicar las valoraciones medias predominantes; como aporte original, este estudio muestra que, incluso en entornos comerciales con recursos limitados, prácticas de reconocimiento no monetario pueden sostener niveles aceptables de motivación, aunque insuficientes para alcanzar un compromiso pleno.

En satisfacción laboral, el 57,11 % de los trabajadores se ubicó en un nivel medio, el 26,67 % en alto y el 16,22 % en bajo; este patrón se alinea con lo expuesto por Li et al. (2023); Santana & Pérez-Rico (2023), quienes vinculan la satisfacción con la conciliación vida-trabajo, la equidad y el reconocimiento; también concuerda con Jo & Shin (2025), que identificaron la influencia del liderazgo y la valoración del personal en la reducción del agotamiento emocional; no obstante, difiere de lo hallado por Yang & Jiang (2023), donde la visibilidad de los logros de los trabajadores incrementó notablemente la percepción de satisfacción; la novedad de este estudio radica en evidenciar cómo, en

un contexto comercial fronterizo, la satisfacción laboral está condicionada no solo por factores internos de gestión, sino también por variables externas, como la estacionalidad de la demanda y la competencia local, lo que añade un matiz poco explorado en estudios previos.

Los hallazgos muestran que el clima organizacional en las organizaciones comerciales de Aguas Verdes mantiene un funcionamiento estable, pero con amplias oportunidades de mejora en todas sus dimensiones, coinciden en gran medida con la teoría y los antecedentes revisados, aunque presentan diferencias explicadas por el contexto socioeconómico y laboral particular de la zona; la principal contribución de este estudio es proporcionar un análisis integral de un entorno laboral poco documentado, identificando factores específicos que influyen en las percepciones de los trabajadores y que pueden orientar intervenciones estratégicas adaptadas a realidades locales.

CONCLUSIONES

El clima organizacional presenta, según el estudio, una percepción mayoritariamente de nivel medio, seguida por valoraciones altas y, en menor proporción, bajas, esto indica que las organizaciones comerciales del distrito de Aguas Verdes ofrecen condiciones laborales funcionales, aunque con un margen importante para fortalecer el bienestar, la motivación y el compromiso, el hallazgo responde directamente al objetivo general al caracterizar el clima organizacional y permite identificar áreas estratégicas de mejora que podrían impulsar la productividad y la retención del talento; la utilidad de este resultado radica en que proporciona un diagnóstico preciso que puede servir de base para el diseño de políticas internas adaptadas a un contexto fronterizo, además de abrir nuevas líneas de investigación sobre la influencia de factores socioeconómicos y culturales en la percepción del clima laboral.

El ambiente físico presenta un predominio de percepciones intermedias, con una proporción relevante de valoraciones bajas asociadas a deficiencias en infraestructura, confort térmico y ergonomía, este resultado evidencia la necesidad de priorizar inversiones en la mejora de las condiciones tangibles del entorno laboral, dado que estas inciden de manera directa en el bienestar y el rendimiento, la información obtenida es útil para guiar intervenciones concretas en materia de acondicionamiento físico de los espacios de trabajo y plantea futuras investigaciones orientadas a evaluar cómo la modernización de la infraestructura influye en el clima y en la satisfacción laboral.

Las relaciones laborales registran la mayor proporción de valoraciones bajas, vinculadas a deficiencias en comunicación, cohesión y trabajo en equipo, los hallazgos confirman que este es un punto crítico que requiere atención prioritaria para fortalecer la colaboración interna y el capital social organizacional; el aporte práctico de este resultado radica en que orienta la implementación de programas de desarrollo de habilidades interpersonales y liderazgo participativo; asimismo, abre la posibilidad de indagar, en futuras investigaciones, cómo las dinámicas formales e informales de interacción influyen en la percepción global del clima organizacional.

En reconocimiento y motivación se muestra que, si bien existen prácticas de valoración del desempeño, estas no son uniformes ni constantes, lo que limita su capacidad para generar compromiso y motivación sostenida; este hallazgo resulta útil para sustentar la necesidad de establecer sistemas formales y transparentes de reconocimiento, adaptados a la realidad y a los recursos de cada organización; además, plantea una línea de investigación futura orientada a evaluar el impacto comparativo entre estrategias de reconocimiento monetario y no monetario en el sector comercial.

La satisfacción laboral evidencia un predominio de percepciones medias, junto con la presencia de grupos que manifiestan insatisfacción, lo que indica que aún persisten factores que pueden limitar el sentido de pertenencia y la estabilidad laboral; este resultado es relevante porque permite focalizar acciones en la conciliación vida-trabajo, el desarrollo profesional y el fortalecimiento del reconocimiento interno, asimismo, plantea como línea de investigación futura el análisis de cómo la variabilidad estacional de la actividad comercial en zonas fronterizas influye en la satisfacción y en la permanencia del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Abdul Hamed, S., Ramzi Mohd Hussain, M., Hanurhaza Md Jani, H., Sazlin Shah Sabri, S., & Rusli, N. (2024). The Influence of Physical Workplace Environment (PWE) for A Healthy Culture of Employees. *Journal of Health and Quality of Life Journal Homepage*, *2*, 1–11. https://karyailham.com.my/index.php/jhqol/index

Alanc, O. U., & Kitapci, H. (2024). Understanding the Effects of Organizational Climate and Creative Work Involvement on Readiness for Organizational Change: A Research on Shipbuilding Industry in Turkey. *Sustainability*, *16*(15), 6382. https://doi.org/10.3390/su16156382

Alshammary, F. M., & Ali, D. A. (2024). The Influence of Organizational Climate on Medical Employee Performance: Empirical Evidence from Hail Health Cluster. *Journal of Social and Development Sciences*, *14*(4(S)), 1–10. https://doi.org/10.22610/jsds.v14i4(S).4261

Banwo, A. O., Onokala, U., & Momoh, B. (2022). Organizational climate–institutional environment nexus: why context matters. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, *12*(1), 357–369. https://doi.org/10.1007/s40497-022-00330-4

Danquah, E., & Asiamah, N. (2022). Associations between physical work environment, workplace support for health, and presenteeism: a COVID-19 context. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *95*(9), 1807–1816. https://doi.org/10.1007/s00420-022-01877-1

Dumitriu, S., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Al-Floarei, A. T., Sperdea, N. M., Popescu, F. L., & Băloi, I.-C. (2025). The Role of the Workplace Environment in Shaping Employees' Well-Being. *Sustainability*, *17*(6), 2613. https://doi.org/10.3390/su17062613

Fansca, F., Andry, A., & Silviana, I. (2025). The Influence of Organizational Climate and Generational Preferences on Retention with Employee Engagement as an Intervening Variable on Generation Y and Z Nurses at Provita Hospital Jayapura. *Journal of Asian Multicultural Research for Medical and Health Science Study*, *6*(1), 1–12. https://doi.org/10.47616/jamrmhss.v6i1.590

García-Álava, C. M., & Zambrano-Mendoza, L. E. (2025). Influencia del clima organizacional en la satisfacción de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Negocios Andinos" Ltda. *MQRInvestigar*, *9*(2), e488. https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.2.2025.e488

He, Y., Payne, S. C., Beus, J. M., Muñoz, G. J., Yao, X., & Battista, V. (2023). Organizational climate profiles: Identifying meaningful combinations of climate level and strength. *Journal of Applied Psychology*, *108*(4), 595–620. https://doi.org/10.1037/apl0001036

Imran, U. D., Ghazwan, M. F., & Firmansyah, F. (2024). The Effect of Recognition and Appreciation on Employee Motivation and Performance. *Economics and Digital Business Review*, *6*(1), 1–18. https://doi.org/10.37531/ecotal.v6i1.1890

Janiukštis, A., Kovaitė, K., Butvilas, T., & Šūmakaris, P. (2024). Impact of Organisational Climate on Employee Well-Being and Healthy Relationships at Work: A Case of Social Service Centres. *Administrative Sciences*, *14*(10), 237. https://doi.org/10.3390/admsci14100237

Jianchun, Y. (2024). Enhancing employee job satisfaction through organizational climate and employee happiness at work: a mediated–moderated model. *BMC Psychology*, *12*(1), 744. https://doi.org/10.1186/s40359-024-02269-5

Jo, H., & Shin, D. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. *PLOS ONE*, *20*(1), e0312951. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312951

Kabalina, V. I., Djokic, A., & Cheglakova, L. M. (2023). Organizational climate and employee burnout in an industrial company. *Russian Management Journal*, *21*(2), 228–254. https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.204

Li, Y., Liu, H., Huang, Z., Wang, M., Ji, Y., & Liu, S. (2023). The Antecedents and Outcomes of Organizational Climate for Work-Life Inclusion. *Academy of Management Proceedings*, *2023*(1). https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.10679abstract

Lo, Y.-C., Lu, C., Chang, Y.-P., & Wu, S.-F. (2024). Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators. *Heliyon*, *10*(2), e24130. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24130

Mumtaz, S., Selvarajah, C., & Meyer, D. (2024). How does human relations climate and organizational support affect readiness to change? The mediating role of employee participation and leadership excellence. *Global Business and Organizational Excellence*, *43*(2), 79–91. https://doi.org/10.1002/joe.22223

Nurjanah, N., Elvina, E., & Halim, A. (2023). The Influence of Organizational Climate, Organizational Culture, Leadership, and Position Promotion on Employee Performance at the Office of Cooperatives and SMEs in Labuhanbatu Regency. *Quantitative Economics and Management Studies*, *4*(2), 246–260. https://doi.org/10.35877/454RI.qems1519

Peng, L., & Jia, R. (2023). Exploring the Interplay of the Physical Environment and Organizational Climate in Innovation. *Sustainability*, *15*(20), 15013. https://doi.org/10.3390/su152015013

Reyne-Pugh, F., Pulgar, J., Godoy-Faúndez, A., Alvarado-Rybak, M., & Galbán-Malagón, C. (2020). *Assessing the Impact of the Physical Environment on Comfort and Job Satisfaction in Offices*.

Reynolds, G. S., & Bennett, J. B. (2023). The Role of Wellness Climate in Small Business Health Promotion and Employee Wellbeing. *Occupational Health Science*, *7*(3), 417–452. https://doi.org/10.1007/s41542-023-00148-w

Santana, S., & Pérez-Rico, C. (2023). Dynamics of organizational climate and job satisfaction in healthcare service practice and research: a protocol for a systematic review. *Frontiers in Psychology*, *14*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1186567

Shinde, S. (2025). Peer-to-Peer Recognition Systems and Their Impact on Employee Commitment: A Case-Based Exploration of Culture, Motivation, and Retention. *Research Review Journal of Social Science*, *5*(1), 58–68. https://doi.org/10.31305/rrjss.2025.v05.n01.007

Sono, M. G., Yulistiyono, A., & Khotijah, N. (2024). The Effect of Job Recognition and Development Opportunities on Loyalty and Job Satisfaction of Generation Z in Jakarta's Creative Industries. *West Science Interdisciplinary Studies*, *2*(10), 2041–2053. https://doi.org/10.58812/wsis.v2i10.1371

Sun, W., Liu, X., Liu, Y., Ding, S., Jiang, Y., & Lv, Z. (2024). The Relationship Between School Organizational Climate and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Teaching Efficacy and Moderating Role of Optimistic Traits. *Behavioral Sciences*, *14*(12), 1130. https://doi.org/10.3390/bs14121130

Villacis-Ayala, F., Taruchain-Pozo, L., & Revelo-Oña, R. (2025). Análisis Descriptivo del Clima Laboral en una Empresa del Sector Textil Ecuatoriano. *593 Digital Publisher CEIT*, *10*(4), 475–487. https://doi.org/10.33386/593dp.2025.4.3348

Yang, T., & Jiang, X. (2023). When colleague got recognized: Third-party's reaction to witnessing employee recognition. *Frontiers in Psychology*, *14*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.968782

Yang, T., Jiang, X., & Cheng, H. (2022). Employee Recognition, Task Performance, and OCB: Mediated and Moderated by Pride. *Sustainability*, *14*(3), 1631. https://doi.org/10.3390/su14031631

Yiming, L., Yan, L., & Jinsheng, Z. (2024). Effects of organizational climate on employee job satisfaction and psychological well-being: the role of technological influence in Chinese higher education. *BMC Psychology*, *12*(1), 536. https://doi.org/10.1186/s40359-024-01992-3

Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, *10*. https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400