

**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Clima Organizacional en La Empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío)

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Bach. Fabiola León Lobo 1-1522-0633

Bach. Jose Antonio Sandoval Bolaños 4-0211-0995

Bach. Xiria Angel Ureña Mora 1-1571-0170

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2025

**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Clima Organizacional en La Empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío)

Memoria de Seminario de Graduación Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar al Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos.

Bach. Fabiola León Lobo 1-1522-0633

Bach. José Antonio Sandoval Bolaños 4-0211-0995

Bach. Xiria Ángel Ureña Mora 1-1571-0170

Responsable académica

Glenda Muñiz Umaña

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2025

## **Dedicatorias**

*Le dedico con profundo amor este trabajo a mis padres, Xinia y William, porque son la luz de mi vida. La mujer que soy hoy es reflejo del ejemplo, la fortaleza y el amor que me han brindado, este sueño se hace realidad gracias a ustedes. A mis hermanos, Willinthon y John, cómplices de risas y retos con quienes he compartido cada paso de este camino llamado vida. Hasta el cielo a mi hermano Willis, aunque partiste físicamente me has dado el aliento para no rendirme, y hoy te entrego una promesa cumplida, A mis abuelos, mis maestros, sus raíces y legado me guían e inspiran. A Anthony, mi mejor amigo por estar siempre ahí, por celebrar conmigo cada instante y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. A todas las mujeres de mi familia que me han enseñado con sus actos el valor del esfuerzo. Y a quienes fueron parte importante en mi historia y me acompañaron en el trayecto, han dejado huella.*

*Su apoyo ha sido fundamental en este logro, que también es de ustedes.*

**Xiria Ángel Ureña Mora**

*Para mi mamá, mi ejemplo a seguir.*

**Fabiola León Lobo**

*Dedico este trabajo, con todo mi corazón, a las personas que han marcado mi vida de forma profunda y definitiva.*

*A mis padres, Magda y Roger, por su amor incondicional, sus sacrificios silenciosos y por enseñarme que los sueños se construyen con trabajo y perseverancia.*

*A mis hermanos Silvia y Roger, cuya valentía, ternura y alegría son un ejemplo diario de superación. Ustedes me han enseñado más de lo que cualquier aula podría ofrecer.*

*A Sofía, mi hermana que partió demasiado pronto, pero que sigue viva en mi memoria. Este logro también es tuyo. Siempre serás parte de lo que soy.*

*A Georgeanna, mi esposa, mi compañera de ruta, por caminar a mi lado con amor, paciencia y fe. Gracias por ser sostén en los momentos difíciles y alegría en los logros.*

*A Tomás, Agustín y Nicolás, mis hijos, mi mayor orgullo. Todo esto es también para ustedes. Que este esfuerzo les muestre que nunca es tarde ni imposible alcanzar lo que uno se propone.*

*Y a Ana, mi suegra, por su cariño constante, su generosidad y su apoyo en cada paso del camino.*

*A cada uno de ustedes, gracias por acompañarme en esta travesía. Este logro es tan mío como suyo.*

**José Antonio Sandoval Bolaños**

## **Agradecimientos**

*En primer lugar, agradezco a Dios y a la Virgen, mi fuente de sabiduría, fortaleza y consuelo. De modo especial a Fabiola León mi compañera, pero sobre todo mi amiga, trabajar juntas no solo hizo este camino más llevadero, sino también más significativo. A nuestra tutora Glenda Muñíz por su paciencia, su disponibilidad y por compartirnos sus conocimientos. A nuestros lectores Pablo Ramírez y la profesora Marieta Elizondo por sus valiosos aportes y gran apoyo. A José Sandoval por sumarse a esta aventura hasta lograrlo. A la empresa RSF por confiar en nosotros y darnos la oportunidad de trabajar con ustedes. A mis amigos que han sabido acompañarme y comprenderme en este proceso. Y a todas las personas que han hecho que este trabajo sea una realidad, gracias.*

***Xiria Ángel Ureña Mora***

A mi hermosa madre, mi esposo, la profesora Glenda, nuestros lectores, José y por supuesto, a mi amiga de vida, Xiria: gracias por haber logrado que esto sucediera.

**Fabiola León Lobo**

*Antes que nada, agradezco a Dios por darme la vida, la fuerza, la salud y la oportunidad de haber llegado hasta aquí. Por acompañarme en los momentos de duda, por sostenerme cuando las fuerzas flaquearon y por rodearme de personas tan valiosas en este camino.*

*Hoy, al cerrar esta etapa, quiero dedicar unas palabras a las personas que han sido parte fundamental de este logro.*

*A mis padres, Magda y Roger, gracias por ser el cimiento de todo lo que soy. Por enseñarme con el ejemplo, por su amor firme y generoso, por estar siempre, en las buenas y en las malas. Este título también es de ustedes, los amo.*

*A mis hermanos Silvia y Roger, que con su fortaleza y su forma única de ver la vida me han enseñado tanto. Los admiro profundamente. Ustedes me han mostrado lo que realmente significa luchar cada día con una sonrisa. Gracias por su ternura, por su luz y por recordarme lo que realmente importa.*

*A mi hermana Sofía, que ya no está con nosotros, pero a quien siento cerca en cada paso importante. Su recuerdo me acompaña y me inspira. Esta meta también la comparto con ella, con su memoria que vive en mi corazón.*

*A Georgeanna, mi compañera de vida, gracias por tu paciencia, tu amor constante y por sostenerme en los momentos en los que flaqueé. Gracias por tu fe en mí, incluso cuando yo no la tenía. Este logro también es tuyo, te amo.*

*A mis hijos, Tomás, Agustín y Nicolás: ustedes son mi mayor inspiración. Todo lo que hago tiene su raíz en el deseo de ser mejor para ustedes. Espero que este esfuerzo les sirva como ejemplo de que con perseverancia y amor se puede llegar lejos. Recuerden siempre, ¡el cielo es el límite!*

*Y a Ana, mi suegra, gracias por tu apoyo, tu calidez y por estar presente de manera tan generosa. Tu acompañamiento ha sido muy valioso en este camino.*

*A Xiria y Fabiola, mis compañeras de camino en esta etapa académica. Gracias por su amistad, por el apoyo mutuo, por las risas compartidas y por sostenernos en los momentos de agotamiento. Haber recorrido este camino con ustedes lo hizo todo más humano y valioso.*

*A todos ustedes, gracias. Este logro no es solo mío, es de cada uno que me acompañó, me sostuvo y me animó a seguir. De corazón, gracias.*

**José Antonio Sandoval Bolaños**

## Tabla de contenido

<i>Dedicatorias</i>	<i>iii</i>
<i>Agradecimientos</i>	<i>vi</i>
<i>Resumen ejecutivo</i>	<i>xv</i>
<i>Introducción</i>	<i>1</i>
<i>Capítulo I: Aspectos Metodológicos</i>	<i>3</i>
1.1 <i>Planteamiento del problema y descripción del problema</i>	<i>3</i>
1.1.2 <i>Interrogantes de la investigación</i>	<i>5</i>
1.1.2.1 <i>Interrogante principal de la investigación</i>	<i>5</i>
1.1.2.2 <i>Interrogantes secundarias de la investigación</i>	<i>5</i>
1.1.3 <i>Justificación de la investigación</i>	<i>6</i>
1.1.4 <i>Delimitación temporal, espacial y empresarial</i>	<i>7</i>
1.2 <i>Objetivos de la investigación</i>	<i>8</i>
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	<i>8</i>
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	<i>8</i>
1.3 <i>Modelo de análisis</i>	<i>9</i>
1.3.1 <i>Conceptualización, operacionalización e instrumentación de las variables</i>	<i>9</i>
1.3.2 <i>Relaciones e interrelaciones</i>	<i>11</i>
1.4 <i>Estrategia de investigación aplicada</i>	<i>12</i>
1.4.1 <i>Tipo de investigación</i>	<i>12</i>
1.4.2 <i>Fuentes de investigación</i>	<i>13</i>
1.4.2.1 <i>Fuentes Primarias y Secundarias</i>	<i>14</i>
1.4.3 <i>Población</i>	<i>14</i>
1.4.3.1 <i>Definición y caracterización</i>	<i>14</i>
1.4.4 <i>Recopilación de datos</i>	<i>15</i>
1.4.4.1 <i>Técnicas</i>	<i>16</i>
<input type="checkbox"/> <i>Entrevistas</i>	<i>16</i>
<input type="checkbox"/> <i>Encuesta</i>	<i>16</i>
1.4.4.2 <i>Instrumentos</i>	<i>18</i>
<input type="checkbox"/> <i>Ficha de observación</i>	<i>19</i>
1.4.4.3 <i>Análisis e interpretación de la información</i>	<i>19</i>
1.4.6 <i>Alcances y Limitaciones</i>	<i>21</i>
<i>CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA</i>	<i>23</i>
2.1 <i>Generalidad de la empresa</i>	<i>23</i>
2.1.1 <i>Nombre de la empresa</i>	<i>24</i>
2.1.2 <i>Misión</i>	<i>24</i>
2.1.3 <i>Visión</i>	<i>24</i>
2.1.4 <i>Tipo de Actividad y Sector</i>	<i>24</i>
2.1.5 <i>Organización interna</i>	<i>25</i>

2.2 Aspectos legales _____	26
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO _____	27
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO _____	28
3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL _____	28
3.2 Teoría de Variables y su interrelación con los indicadores _____	30
3.2.1 Comunicación Interna _____	30
3.2.2 Satisfacción Laboral _____	31
3.2.3 Estilo de Liderazgo _____	33
3.2.3.1 El liderazgo transaccional _____	33
3.2.3.2 Liderazgo Transformacional _____	33
3.2.3.3 Liderazgo burocrático _____	34
3.2.3.3 Liderazgo Carismático _____	34
3.2.4 Trabajo en equipo _____	35
3.2.5 Procesos Organizacionales _____	36
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS _____	40
4.2.1 Resultados primera variable: comunicación Interna _____	40
4.2.1.1 Resultados primer indicador: Frecuencia de la comunicación interna _____	41
4.2.1.2. Resultados segundo indicador: Porcentaje de satisfacción con canales de comunicación _____	51
4.2.1.3 Resultados tercer indicador: Promedio de tiempo que tarda en recibir respuesta los colaboradores ante las consultas _____	58
4.2.2 Resultados segunda variable: estilos de liderazgo y sus indicadores _____	62
4.2.2.1 Resultados primer indicador: porcentaje de empleados que perciben un liderazgo transformacional, burocrático, carismático o transaccional _____	62
4.2.2.2 Resultados segundo indicador: porcentaje de empleados que participan en decisiones importantes en comparación con el liderazgo burocrático _____	68
4.2.2.3 Resultados tercer indicador: porcentaje de colaboradores que consideran que el liderazgo facilita la cohesión en el equipo. _____	70
4.2.3 Resultados tercera variable: Trabajo en equipo y sus indicadores _____	72
4.2.3.1 Resultados primer indicador: Frecuencia y calidad de las reuniones del equipo, evaluadas a través de instrumentos. _____	73
4.2.3.2 Resultados segundo indicador: Porcentaje de proyectos completados exitosamente gracias al trabajo en equipo. _____	74
4.2.3.3 Resultados tercer indicador: Número de conflictos interdepartamentales reportados durante los proyectos _____	77
4.2.3.4 Resultados cuarto indicador: Nivel de satisfacción con la colaboración interdepartamental. _____	81
4.2.4 Resultados de la cuarta variable: Procesos Organizacionales y sus indicadores _____	83
4.2.4.1 Resultados primer indicador: Porcentaje de empleados que perciben los procesos organizacionales como claros y efectivos _____	84
4.2.4.2 Resultados segundo indicador: nivel de satisfacción con la estructura y eficiencia de los procesos organizacionales _____	90

4.2.4.3 Resultados tercer indicador: tiempo promedio para completar un proceso específico	94
4.2.4.4 Resultados cuarto indicador: cantidad de errores o retrabajos asociados en un periodo determinado	96
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA</b>	<b>105</b>
5.1 Conclusiones	105
5.1.1 Evaluar la efectividad de la comunicación interna en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), identificando su impacto en la satisfacción laboral mediante el análisis de los instrumentos aplicados y sus indicadores.	105
5.1.2 Identificar el estilo de liderazgo predominante en Refrigeración y Soluciones de Frío (RSF), mediante técnicas que determinen su influencia en la percepción del clima organizacional entre los colaboradores y sus indicadores	106
5.1.3 Determinar el impacto del trabajo en equipo en la ejecución de proyectos interdepartamentales en la empresa Refrigeración y Soluciones de Frío, y establecer su influencia a través del análisis de los resultados obtenidos y sus indicadores.	107
5.1.4 Examinar el impacto de los procesos organizacionales en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), estableciendo su influencia a través del análisis de los resultados obtenidos en evaluaciones internas y sus indicadores	108
5.2 Recomendaciones	109
5.2.1 Evaluar la efectividad de la comunicación interna en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío).	109
5.2.2 Identificar el estilo de liderazgo predominante en Refrigeración y Soluciones de Frío (RSF), mediante técnicas que determinen su influencia en la percepción del clima organizacional entre los colaboradores.	110
5.2.3 Determinar el impacto del trabajo en equipo en la ejecución de proyectos interdepartamentales en la empresa Refrigeración y Soluciones de Frío, y establecer su influencia a través del análisis de los resultados obtenidos.	111
5.2.4 Examinar el impacto de los procesos organizacionales en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), estableciendo su influencia a través del análisis de los resultados obtenidos en evaluaciones internas.	112
<b>PROPUESTA</b>	<b>114</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>139</b>
<b>Anexos</b>	<b>120</b>

## Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Conceptualización, operacionalización e instrumentación de las variables</i>	9
<i>Tabla 2. Listado de Empleados por Puesto y Funciones</i>	15
<i>Tabla 3. Objetivos específicos, variables, indicadores</i>	20
<i>Tabla 4. Alcances y limitaciones</i>	21
<i>Tabla 5. Aspectos legales</i>	26
<i>Tabla 6. Evidencias de comunicación informal y ausencia de rutinas formales observadas en áreas clave de RSF.</i>	43
<i>Tabla 7. Prácticas de comunicación observadas por departamento en RSF</i>	46
<i>Tabla 8. Tiempo promedio de respuesta por canal de comunicación utilizado en RSF</i>	60
<i>Tabla 9. Prácticas de estilos de liderazgo observadas por departamento en RSF</i>	66
<i>Tabla 10. Matriz de validación de proyectos completados exitosamente por trabajo en equipo en RSF (2021-2025)</i>	75
<i>Tabla 11. Matriz de identificación cualitativa de conflictos interdepartamentales en proyectos ejecutados por RSF (2021–2025)</i>	80
<i>Tabla 12. Observaciones sobre fallas en la colaboración interdepartamental en RSF</i>	83
<i>Tabla 13. Prácticas de comunicación observadas por departamento en RSF</i>	86
<i>Tabla 14. Prácticas de satisfacción laboral observadas por departamento en RSF</i>	92
<i>Tabla 15. Prácticas de comunicación observadas por departamento en RSF</i>	98

## Lista de Figuras

<i>Figura 1. Frecuencia con la que los colaboradores reciben información sobre los objetivos de la empresa (RSF, 2025)</i>	41
<i>Figura 2. Frecuencia con la que se realizan reuniones para compartir información relevante (RSF, 2025)</i>	49
<i>Figura 3. Percepción de la claridad y comprensión de la información recibida por parte de los colaboradores de RSF.</i>	53
<i>Figura 4. Percepción de los colaboradores sobre su libertad para expresar ideas y opiniones</i>	56
<i>Figura 5. Percepción sobre el fomento de una comunicación abierta por parte de la dirección</i>	59
<i>Figura 6. Accesibilidad de los superiores percibida por los colaboradores de RSF</i>	63
<i>Figura 7. Frecuencias con la que los líderes reconocen adecuadamente el trabajo de los colaboradores en RSF</i>	65
<i>Figura 8. Frecuencia con la que los colaboradores de RSF sienten que sus líderes escuchan sus preocupaciones y sus sugerencias</i>	68
<i>Figura 9. Frecuencia con la que los superiores brindan retroalimentación constructiva regular según la percepción de los colaboradores de RSF</i>	70
<i>Figura 10. Frecuencia de las reuniones en RSF</i>	74
<i>Figura 11. Análisis de la confiabilidad en los miembros del equipo para cumplir su trabajo</i>	76
<i>Figura 12. Análisis de la resolución de conflictos en RSF</i>	78
<i>Figura 13. Análisis de la percepción de la colaboración interdepartamental en RSF</i>	82
<i>Figura 14. Percepción de eficiencia de los procesos internos en RSF</i>	85
<i>Figura 15. Percepción de eficiencia de los procesos internos en RSF.</i>	87
<i>Figura 16. Capacitación necesaria para la adaptación a los procesos organizacionales</i>	91
<i>Figura 17. Identificación de mejoras en los procesos de trabajo</i>	95
<i>Figura 18. Porcentual del involucramiento de los colaboradores en la identificación de mejoras en los procesos</i>	97

## **Lista de Ilustraciones**

<i>Ilustración 1. Relaciones e interrelaciones</i>	11
<i>Ilustración 2. Organigrama RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) 2024</i>	25

## **Lista de anexos**

<i>Anexos 1. Cuestionario.....</i>	120
<i>Anexos 2. Guía de observación.....</i>	126
<i>Anexos 3. Entrevistas.....</i>	127

## **Resumen ejecutivo**

La presente investigación se desarrolla en la empresa costarricense Refrigeración y Soluciones de Frío S.A. (RSF), reconocida por su trayectoria en el desarrollo de soluciones industriales de refrigeración en la región centroamericana y caribeña. El objetivo fundamental consiste en analizar cómo el clima organizacional incide en la satisfacción laboral de sus colaboradores, bajo el principio de que los entornos internos de trabajo influyen de manera directa en la productividad, el compromiso y la retención del talento humano.

El estudio se estructura en torno a cuatro dimensiones clave: comunicación interna, trabajo en equipo, procesos organizacionales y estilos de liderazgo. Con el fin de comprender integralmente estas variables, se aplica una metodología de enfoque mixto que combina instrumentos cuantitativos (encuesta) y cualitativos (entrevistas semiestructuradas y observación directa), dirigidos a colaboradores de todos los niveles jerárquicos y áreas operativas.

Los resultados revelan hallazgos contundentes: la comunicación interna presenta serias limitaciones en su formalidad, frecuencia y claridad, lo que impacta negativamente en la coordinación y en el sentido de pertenencia del personal. El trabajo en equipo se percibe afectado por la fragmentación interdepartamental y la falta de espacios colaborativos estructurados. En cuanto al liderazgo, predomina un enfoque operativo antes que estratégico, con escasa retroalimentación constructiva. Asimismo, se identifican debilidades en la definición, seguimiento y estandarización de procesos organizacionales, lo que genera duplicidad de funciones, demoras y ambigüedad de roles.

Sin embargo, los resultados también evidencian fortalezas organizacionales de alto valor estratégico. Entre ellas, destaca el sentido de pertenencia del personal, su estabilidad en los puestos, la elevada capacidad técnica de los equipos de trabajo y el orgullo que manifiestan por su contribución en proyectos de alta complejidad. Asimismo, se observa una marcada disposición hacia el cambio, el aprendizaje continuo y la mejora, especialmente en las áreas técnicas, donde se mantiene una cultura orientada

a la excelencia profesional. Estas características representan una base sólida sobre la cual es posible impulsar procesos de transformación organizacional sostenibles y coherentes.

Más allá de su utilidad práctica, los hallazgos adquieren especial relevancia desde una perspectiva académica. El estudio ofrece evidencia concreta sobre las dinámicas organizacionales en una empresa industrial de la región, aportando insumos que pueden fortalecer la investigación aplicada en administración de recursos humanos. Además, valida la importancia de abordar el clima organizacional como una variable estratégica que incide directamente en la gestión del talento y en el logro de los objetivos institucionales.

Finalmente, se propone una estrategia de intervención centrada en mejorar los canales de comunicación, promover liderazgos más participativos, formalizar los procesos clave y fomentar una cultura de colaboración transversal. Esta hoja de ruta busca no solo elevar los niveles de satisfacción del personal, sino también alinear la estructura organizacional con los desafíos presentes y futuros del sector.

A modo de síntesis visual, a continuación, se presenta una infografía que resume los principales hallazgos de la investigación en relación con el clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral en RSF. Este recurso gráfico facilita la comprensión integral de las áreas críticas y las fortalezas identificadas, sirviendo como insumo para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano.

## CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA RSF

### AUTORES

Bach. Fabiola León Lobo | Bach. Xiría Ureña Mora  
Bach. Jose Antonio Sandoval Bolaños

### OBJETIVO

Analizar el clima organizacional en Refrigeración y Soluciones de Frío identificando su influencia en la satisfacción laboral a través del estudio de las dimensiones de comunicación, trabajo en equipo, estilos de liderazgo y procesos organizacionales.

### PREGUNTA GENERAL

¿Cuál es el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral y eficiencia operativa en los colaboradores de la empresa RSF?

### METODOLOGÍA

La investigación utilizó un enfoque cualitativo con elementos cuantitativos para analizar el clima organizacional y su impacto en la satisfacción laboral en RSF. Se aplicó un cuestionario estructurado a los 27 colaboradores de la empresa, así como entrevistas semiestructuradas a jefaturas y observación directa del entorno laboral. Esta combinación permitió obtener una visión integral de las dinámicas internas, enfocándose en cuatro dimensiones clave: comunicación interna, liderazgo, trabajo en equipo y procesos organizacionales.



## RESULTADOS



Los resultados revelan hallazgos contundentes: la comunicación interna presenta serias limitaciones en su formalidad, frecuencia y claridad, lo que impacta negativamente en la coordinación y en el sentido de pertenencia del personal. El trabajo en equipo se percibe afectado por la fragmentación interdepartamental y la falta de espacios colaborativos estructurados. En cuanto al liderazgo, predomina un enfoque operativo antes que estratégico, con escasa retroalimentación constructiva. Asimismo, se identificaron debilidades en la definición, seguimiento y estandarización de procesos organizacionales, lo que genera duplicidad de funciones, demoras y ambigüedad de roles.

Estas condiciones tienen un efecto directo en la satisfacción laboral, particularmente en los aspectos de reconocimiento, motivación y participación. Sin embargo, también emergen fortalezas críticas: la permanencia del personal, su capacidad técnica y su compromiso con los resultados, lo que demuestra un potencial organizacional valioso aún no completamente capitalizado.

### IMPORTANCIA ACADEMICA

El estudio aporta evidencia concreta sobre cómo el clima organizacional influye en la satisfacción laboral dentro de una empresa industrial en Centroamérica, fortaleciendo la investigación aplicada en administración de recursos humanos. Valida la necesidad de abordar el clima como una variable estratégica para la gestión del talento y el logro de objetivos organizacionales.

### CONCLUSION

El estudio permitió concluir que el clima organizacional incide directamente en la satisfacción laboral, especialmente a través de la comunicación interna, el liderazgo, el trabajo en equipo y los procesos organizacionales. Aunque la empresa cuenta con fortalezas importantes, persisten debilidades que afectan la experiencia laboral del personal. Se recomienda implementar una estrategia integral que fortalezca estos aspectos clave, promoviendo una cultura organizacional más cohesionada, participativa y orientada a la mejora continua.

AGRADECEMOS A RSF SU DISPONIBILIDAD Y APOYO PARA HACER REALIDAD ESTE ESTUDIO

## Introducción

En la actualidad, las organizaciones enfrentan entornos laborales cada vez más complejos y exigentes, donde la gestión adecuada de las relaciones internas se convierte en un factor determinante para alcanzar los objetivos estratégicos. Dentro de este contexto, el clima organizacional emerge como un elemento decisivo que incide directamente en la forma en que las personas perciben su ambiente de trabajo, afectando su bienestar, motivación y desempeño (González & González, 2021).

Esta investigación se desarrolla en la empresa costarricense Refrigeración y Soluciones de Frío S.A. (RSF), dedicada a la ejecución de proyectos de refrigeración industrial, y busca comprender de qué manera las condiciones internas influyen en la experiencia laboral de sus colaboradores. En particular, se exploran cuatro dimensiones esenciales: la comunicación interna, la dinámica del trabajo en equipo, la formalización de los procesos organizacionales y los estilos de liderazgo que predominan en la estructura jerárquica de la empresa.

A partir de un diseño metodológico que integra un enfoque cualitativo con elementos cuantitativos, se recolectaron datos clave que permiten analizar con profundidad la realidad organizacional de RSF. Este abordaje proporciona una visión holística del fenómeno, en línea con estudios recientes que destacan la necesidad de comprender el clima organizacional desde múltiples perspectivas para orientar procesos de mejora efectiva (Vásquez & Arias, 2023).

La elaboración del marco teórico y el uso de fuentes académicas se fortalecen gracias a la participación en las capacitaciones sobre el uso de normas APA, impartida por la Universidad Nacional el 5 de agosto de 2024, y sobre el manejo de gestores bibliográficos, el 7 de agosto del mismo año, lo cual permitió aplicar criterios actualizados de citación, organización y respaldo bibliográfico.

La relevancia de esta investigación radica en su contribución práctica al contexto empresarial costarricense, así como en su aporte teórico al campo de la administración del talento humano. Al visibilizar las interacciones entre las condiciones del clima organizacional y la satisfacción laboral, se generan insumos que pueden ser replicables en otras organizaciones del sector industrial con características similares, favoreciendo la toma de decisiones informadas y sostenibles.

## **CAPÍTULO I ASPECTOS METODOLÓGICOS**

## **Capítulo I: Aspectos Metodológicos**

El presente capítulo contempla la descripción del problema y planteamiento de la interrogante que guía el desarrollo de la investigación; además considera la justificación que muestra la necesidad de ejecutar y profundizar en la temática del Clima Organizacional en la Empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío).

La distribución del capítulo abarca también el objetivo general y los específicos que estructuran la investigación, así como sus limitaciones específicas, lo que colabora al lector(a) una comprensión del tema en los capítulos siguientes.

### **1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema**

La gestión administrativa y empresarial se enfrenta a grandes retos en un entorno en constante transformación. A lo largo del tiempo, las empresas han buscado adaptarse a estos desafíos de la manera más efectiva posible, con el fin de mejorar y optimizar sus actividades diarias. En este contexto, surge el concepto de "clima organizacional", que se originó aproximadamente en la segunda mitad del siglo XX, y que ha cobrado relevancia como un elemento clave en la dinámica empresarial.

Hoy en día, el clima organizacional se identifica como un constructo social. Según Vesga Rodríguez, García Rubiano y Gómez Rada, "los constructos son creados en el contexto de una disciplina y tienen un uso más limitado y especializado que los conceptos, por lo que mantienen su significado en el marco de la disciplina en la cual se creó". (2020). Esto permite entender el clima organizacional como un término adaptable a la disciplina que lo aborde. Para efectos de esta investigación, se enmarca en la gestión de los Recursos Humanos.

Partiendo de lo anterior, el clima organizacional se define como el conjunto de percepciones que los empleados tienen sobre los factores físicos, estructurales, sociales, personales y organizacionales (Bohórquez & Pérez, 2022). Este concepto juega un papel crucial en el comportamiento y la motivación del personal.

En la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), no se ha llevado a cabo un estudio exhaustivo que correlacione los factores del clima organizacional con la satisfacción laboral de los empleados. Esta falta de conocimiento impide que la empresa implemente mejoras que optimicen tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral. Además, la ausencia de este análisis afecta otros aspectos operativos y estratégicos.

A pesar de competir en un entorno técnico exigente como es la refrigeración industrial, RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) ha logrado consolidarse como un referente de ingeniería en Costa Rica. La empresa ha sido galardonada en múltiples ocasiones, obteniendo recientemente el premio al mejor proyecto de refrigeración en Latinoamérica 2024. Además, su gerente general fue reconocido como "ingeniero tecnólogo innovador" en 2023, según sus redes sociales y página web; esto ha contribuido a fortalecer su cartera de clientes.

Sin embargo, a pesar de estos logros, la organización enfrenta desafíos significativos en la gestión de su recurso humano. En una entrevista reciente con el gerente general se mencionó problemáticas relacionadas con la comunicación interna y la falta de cohesión entre los equipos, elementos que reflejan una problemática en la gestión empresarial de RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío).

El gerente considera que la situación actual del clima organización es preocupante, señaló que "la falta de diálogo abierto y la percepción de favoritismos han generado desconfianza entre los colaboradores" (Salas, 2024). Estas observaciones coinciden con la literatura existente, que sostiene que un clima organizacional deficiente puede reducir el rendimiento laboral y aumentar la rotación de personal (Jones & Smith, 2020; García, 2019). Por lo tanto, es imperativo abordar estos problemas para fomentar un ambiente de trabajo más saludable y productivo.

Además, ante la consulta sobre el área de Recursos Humanos, fue mencionado que no existe una estructura sólida en la gestión del talento humano; la cual ha sido identificada como una de las principales causas de la dificultad en la retención de personal y los altos niveles de "burnout" o síndrome del trabajador quemado. Según Maslach y Leiter (2016), el "burnout" laboral es cada vez más

frecuente en empresas con estructuras débiles en recursos humanos. Esto provoca que los empleados se sientan desmotivados y sobrecargados, afectando su bienestar y disminuyendo la eficiencia operativa y la calidad del trabajo realizado. Estos son elementos críticos para el éxito de cualquier organización.

Los resultados de esta investigación no solo ofrecerán perspectivas valiosas para RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), sino que también contribuirán al conocimiento académico sobre la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el contexto de la industria de la refrigeración industrial.

Finalmente, el gerente de RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) proporcionó información sobre aspectos clave del clima organizacional, como la comunicación interna deficiente, el liderazgo inconsistente, la insatisfacción laboral y la falta de un sistema robusto de reconocimiento. Estos factores han sido considerados importantes para estudiar, ya que impactan directamente en la gestión empresarial. Este estudio pretende ser un primer paso crucial en la identificación y resolución de estos problemas, proporcionando una base sólida para futuras intervenciones y mejoras

### **1.1.2 Interrogantes de la investigación**

#### **1.1.2.1 Interrogante principal de la investigación**

¿Cuál es el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral y eficiencia operativa en los colaboradores de la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío)?

#### **1.1.2.2 Interrogantes secundarias de la investigación**

¿Cuál es la efectividad de la comunicación interna en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) y su impacto en la satisfacción laboral?

¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) y la influencia en la percepción del clima organizacional entre los colaboradores?

¿Cuál es el impacto del trabajo en equipo en la ejecución de proyectos interdepartamentales en la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío)?

¿Cómo impactan los procesos organizacionales en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío)?

### **1.1.3 Justificación de la investigación**

La importancia de esta investigación radica en la posibilidad de identificar áreas específicas donde las intervenciones puedan tener un mayor impacto. Según Fredrickson (2022), la satisfacción laboral está relacionada con la actitud hacia el trabajo, abarcando aspectos afectivos (emociones o sentimientos), cognitivos (creencias) y conductuales (experiencias y situaciones laborales). Una comprensión más profunda de estos aspectos proporcionará a la empresa herramientas valiosas para mejorar tanto el bienestar de los empleados como la eficiencia operativa.

Diversas investigaciones han demostrado la conexión entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Un clima organizacional positivo favorece el cumplimiento de los objetivos organizacionales, fortaleciendo el sentido de pertenencia de los empleados. Desde la perspectiva de (Vesga, et al., 2020), “el constructo clima organizacional hace referencia al conjunto de características que constituyen el ambiente de trabajo que rodea a los individuos en una organización. No obstante, este constructo va más allá del contexto, ya que involucra la percepción del individuo inmerso en dicho ambiente”. Esta idea resalta que el trabajador percibe el clima organizacional a partir del entorno en el que se desarrolla.

Entrelazar estos conceptos es esencial para entender que la satisfacción laboral, definida como el grado de bienestar experimentado en el entorno de trabajo, es crucial para el éxito de cualquier empresa (García & Martínez, 2022). Un individuo satisfecho en su trabajo diario refleja y contribuirá positivamente en otras áreas de su vida. Además, la satisfacción laboral no es solo un fin en sí mismo, sino también un medio para lograr una satisfacción personal general (Hernández, Pérez, Rodríguez, 2023).

Hasta este punto, se ha destacado la eficiencia operativa como un factor clave para el éxito financiero de una empresa lucrativa. Según Laoyan (2024), la eficiencia operativa se define como la capacidad de un equipo para completar una tarea con la menor cantidad de recursos sin sacrificar la calidad. Esta definición resalta cómo la eficiencia operativa puede verse influida, positiva o negativamente, por el clima organizacional.

A pesar de la amplia investigación sobre la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, aún no existen teorías comprensivas que expliquen todos los factores determinantes. Esto se debe a la complejidad y diversidad de variables interpersonales, intrapersonales y organizacionales. Sin embargo, estudios recientes, como el de López (2021), indican que la satisfacción laboral es un predictor clave de conductas disfuncionales como el ausentismo y la rotación de personal. Esto subraya la importancia de la satisfacción laboral para la estabilidad organizacional.

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo principal analizar cómo el clima organizacional influye en la satisfacción laboral y en la eficiencia operativa de RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío). Al identificar y comprender las áreas que necesitan mejora, este estudio proporcionará herramientas para desarrollar estrategias que mejoren tanto el bienestar de los empleados como los resultados operativos de la organización.

En síntesis, esta investigación busca aportar a la resolución de los problemas relacionados con el clima organizacional que enfrenta RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío). Abordar esta problemática permitirá a la empresa no solo mejorar el bienestar de sus empleados, sino también optimizar su eficiencia operativa. Además, mantendrá su posición de liderazgo en el mercado y establecerá un precedente sobre la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el área de la refrigeración industrial.

#### **1.1.4 Delimitación temporal, espacial y empresarial**

La delimitación temporal seleccionada permitirá captar una visión actualizada y relevante de las condiciones del clima organizacional y la satisfacción laboral en

la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío). Ante ello, se establece que el período comprendido para esta investigación será entre agosto de 2024 y junio de 2025. Este lapso incluye la fase de recolección de datos, análisis y presentación de resultados.

Por otra parte, la delimitación empresarial se desarrollará en una empresa local del sector privado y terciario, bajo la clasificación de sociedad anónima. La empresa utiliza como moneda el dólar estadounidense y está ubicada en la provincia de Alajuela, cantón de Alajuela, distrito de Río Segundo, específicamente en Ofibodegas Terrum, #13.

Estas delimitaciones además de aportar claridad y coherencia a la investigación establecen un contexto adecuado para la interpretación de los resultados. De este modo, se sientan las bases para un análisis profundo y riguroso. Además, esto contribuye de manera significativa al desarrollo profesional en el área de Administración de Recursos Humanos.

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo general**

- Analizar el clima organizacional en Refrigeración y Soluciones de Frío identificando su influencia en la satisfacción laboral a través del estudio de las dimensiones de comunicación, trabajo en equipo, estilos de liderazgo y procesos organizacionales.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Evaluar la efectividad de la comunicación interna en Refrigeración y Soluciones de Frío, identificando su impacto en la satisfacción laboral mediante el análisis de los instrumentos aplicados.

- Identificar el estilo de liderazgo predominante en Refrigeración y Soluciones de Frío, mediante técnicas que determinen su influencia en la percepción del clima organizacional entre los colaboradores.

- Determinar el impacto del trabajo en equipo en la ejecución de proyectos interdepartamentales en la empresa Refrigeración y Soluciones de Frío, y establecer su influencia a través del análisis de los resultados obtenidos.

- Examinar el impacto de los procesos organizacionales en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Refrigeración y Soluciones de Frío, estableciendo su influencia a través del análisis de los resultados obtenidos en evaluaciones internas.

- Elaborar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional, promoviendo la eficiencia en los aspectos evaluados, mediante la identificación de oportunidades de mejora.

### **1.3 Modelo de análisis**

#### **1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentación de las variables**

En este apartado se presenta el modelo de análisis que estructura las variables clave del estudio, como la comunicación, el trabajo en equipo, los estilos de liderazgo y los procesos organizacionales.

**Tabla 1.** Conceptualización, operacionalización e instrumentación de las variables

Variable	Objetivo Específico	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Comunicación	Evaluar la efectividad de la comunicación interna en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), identificando su impacto en la satisfacción laboral mediante el análisis de los instrumentos aplicados.	Proceso mediante el cual se intercambia información entre los miembros de la organización, impactando la coordinación y el desempeño (Robbins & Judge, 2019).	Medición de la claridad, frecuencia y efectividad de la comunicación interna.	Cuestionario Guía de entrevista Ficha de observación
Estilo de liderazgo	Identificar el estilo de liderazgo predominante en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) mediante técnicas que determinen su influencia en la percepción del clima organizacional entre los colaboradores.	Forma en que los líderes ejercen influencia sobre sus colaboradores, afectando el clima organizacional y la motivación del equipo (Northouse, 2021).	Evaluación del estilo predominante de liderazgo en la empresa.	Cuestionario Guía de entrevista Ficha de observación
Trabajo en equipo	Determinar el impacto del trabajo en equipo en la ejecución de proyectos interdepartamentales en la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) y establecer su influencia a través del análisis de los resultados obtenidos.	Capacidad de los colaboradores para trabajar en conjunto hacia objetivos comunes, influyendo en la cohesión y el rendimiento (Katzenbach & Smith, 2019).	Medición del nivel de colaboración entre empleados, satisfacción con el trabajo en equipo y efectividad en la consecución de metas comunes.	Cuestionario Guía de entrevista Ficha de observación
Procesos Organizacionales	Examinar el impacto de los procesos organizacionales en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), estableciendo su influencia a través del análisis de los resultados obtenidos en evaluaciones internas.	Conjunto de actividades y procedimientos formales dentro de la empresa que guían el cumplimiento de los objetivos empresariales (Daft, 2020).	Medición de la claridad, eficiencia y cumplimiento de los procesos organizacionales.	Cuestionario, Guía de entrevista, Ficha de observación

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los objetivos de la investigación.

### 1.3.2 Relaciones e interrelaciones

Ilustración 1. Relaciones e interrelaciones



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los objetivos de la investigación

La ilustración 1 muestra las relaciones e interrelaciones entre las variables que se identifican como parte de este estudio, así como los indicadores clave que guían este proceso por su influencia directa en el clima organizacional dentro de la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío). El clima organizacional es el fenómeno central del estudio, ya que refleja la percepción que los empleados tienen sobre su entorno laboral.

A partir de este fenómeno nacen las variables independientes, como la comunicación interna, el estilo de liderazgo, el trabajo en equipo y los procesos organizacionales, que a la postre serán manipuladas y analizadas para comprender su impacto en el entorno organizacional. La comunicación interna, por ejemplo, es crucial para identificar si este elemento es una fortaleza o debilidad dentro de la empresa, dado que su claridad, frecuencia y efectividad pueden mejorar el clima organizacional al fomentar la colaboración y reducir malentendidos (Luthans et al., 2020).

La satisfacción laboral, permite evaluar cómo la dinámica de la comunicación interna impacta en la motivación y compromiso de los empleados, ya que se ha demostrado que una mayor satisfacción genera un entorno laboral más positivo (Judge et al., 2019).

Por otro lado, el estilo de liderazgo que perciben los colaboradores es fundamental para comprender la estructura organizacional, ya que influye en el comportamiento de los equipos y en la percepción del ambiente laboral. Un liderazgo transformacional o democrático puede mejorar significativamente la motivación y cohesión en el equipo, mientras que un estilo autoritario podría generar efectos negativos (Northouse, 2021).

La percepción de los empleados se convierte en una variable dependiente crítica, ya que ofrece una comprensión de cómo los colaboradores interpretan el liderazgo y sus experiencias dentro de la empresa (Goldstein, 2014). Asimismo, el trabajo en equipo fortalece la cohesión y el sentido de pertenencia, lo cual es crucial en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) debido a la naturaleza de sus proyectos.

El análisis de esta variable se refleja en la ejecución de proyectos, que permite medir la calidad y éxito de las iniciativas interdepartamentales, destacando que la efectiva ejecución de los proyectos es clave para alcanzar los objetivos de la empresa (Kloppenborg, Anantatmula, & Wells, 2019).

## **1.4 Estrategia de investigación aplicada**

En este apartado se describe la metodología empleada en el presente estudio, con el objetivo de explicar cómo se lleva a cabo la investigación, detallando el enfoque o tipo de estudio y la selección de la población, las fuentes; así como técnicas e instrumentos aplicados para la obtención de datos, que en consecuencia contribuye con el cumplimiento de los objetivos planteados.

### **1.4.1 Tipo de investigación**

En este apartado se describe el tipo de investigación utilizado en este estudio, el cual es fundamental para establecer una ruta clara y coherente que garantice la

relevancia científica del trabajo. Esto es especialmente importante en el contexto de la investigación del clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral, ya que permite aplicar un enfoque sistemático, crítico y empírico para analizar este fenómeno en la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío).

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2023), la investigación responde a un conjunto de procesos que buscan ampliar el conocimiento sobre un problema o fenómeno específico, en este caso, la relación entre variables clave como la comunicación interna, el estilo de liderazgo y el trabajo en equipo.

En función de las características de este estudio, se ha definido que el tipo de investigación es cualitativa con elementos cuantitativos. Esta elección se basa en la necesidad de estudiar el clima organizacional a partir de la literatura existente, complementando con instrumentos cuantitativos que permiten medir y comparar los resultados teóricos con los datos empíricos obtenidos.

Al utilizar encuestas y cuestionarios, se logra un enfoque numérico para analizar el impacto de las variables en la satisfacción laboral de los colaboradores. Respecto al alcance, la investigación es de tipo explicativa, ya que busca ofrecer una explicación detallada sobre cómo las variables del estudio se relacionan y afectan entre sí. Este enfoque permite establecer vínculos causales entre las variables, lo cual es clave para comprender cómo la manipulación de ciertos factores puede influir en el clima organizacional, tal como lo señala Ramos-Galarza (2020).

#### **1.4.2 Fuentes de investigación**

En esta sección se presentan las fuentes utilizadas para llevar a cabo la investigación. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2023), contar con antecedentes es indispensable para enmarcar el estudio y obtener una visión clara de dónde se sitúa el planteamiento dentro del campo de conocimiento en el que se desarrollará.

Estas fuentes permiten situar la investigación en un marco académico sólido, alineando el estudio con los trabajos previos y los aportes más recientes sobre las variables que se analizarán, garantizando así la validez y coherencia del proceso de investigación.

#### **1.4.2.1 Fuentes Primarias y Secundarias**

Para este estudio, las fuentes primarias de información provendrán directamente de los empleados de la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), quienes participarán a través de entrevistas, observación y cuestionarios aplicados durante la investigación. Estas herramientas permitirán recopilar datos originales y de primera mano, lo que resulta esencial para analizar el clima organizacional, el estilo de liderazgo, la comunicación interna y otros factores relacionados.

Las respuestas de los empleados serán fundamentales para obtener una visión real y precisa de cómo estas variables afectan su satisfacción laboral y el desempeño dentro de la empresa, como lo establecen Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014), las fuentes primarias contienen datos originales que complementan y fortalecen la estructura de la investigación, proporcionando una base sólida para la comprensión del fenómeno en estudio.

En cuanto a las fuentes secundarias, se hará uso de libros de autores latinoamericanos y europeos, revistas académicas y artículos publicados en el ámbito de las ciencias sociales, así como tesis nacionales relacionadas con el tema de estudio. Todos estos materiales tendrán una antigüedad máxima de seis años, a excepción de las obras clásicas, que seguirán siendo relevantes para la construcción del marco teórico.

#### **1.4.3 Población**

##### **1.4.3.1 Definición y caracterización**

La población involucrada en esta investigación está compuesta por los colaboradores de la empresa Refrigeración y Soluciones de Frío S.A. Al momento

de realizar el estudio, la empresa cuenta con un total de 31 empleados, quienes se detallan en la tabla 2.

**Tabla 2.** Listado de Empleados por Puesto y Funciones

Departamento	Puesto	Cantidad
Gerencia	Gerente General	1
Administración	Gerente Administrativa	1
Administración	Asistente Administrativa / Recepción	1
Contabilidad	Auxiliares Contables	2
Contabilidad	Contabilidad Administrativa	1
Contabilidad	Contabilidad Fiscal	1
Inventario/Almacén	Bodeguero	1
Servicio Auxiliares	Chofer	1
Recursos Humanos	RRHH	1
Proyectos e Ingeniería	Ingenieros de Proyecto	1
Proyectos e Ingeniería	Dirección Proyectos	1
Proyectos e Ingeniería	Dirección Ingeniería Mecánica	1
Proyectos e Ingeniería	Dirección Ing. Eléctrica	1
Partes y Repuestos	Vendedores	1
Proyectos e Ingeniería	Salud Ocupacional	2
Servicio Técnico	Técnicos Refrigeración Industrial	3
Servicio Técnico	Jefe ST	1
Servicio Técnico	Operaciones	4
Proyectos e Ingeniería	MiniProyectos / AC	1
Proyectos e Ingeniería	Dibujante Arquitectónico	1

**Fuente:** Dpto. *Planillas*, RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) (2024)

#### 1.4.4. Recopilación de datos

En la presente investigación se dispone de técnicas, e instrumentos seleccionados para que la obtención de datos y la recopilación de los resultados sea eficiente y óptima y es que de acuerdo con Martínez (2014), “las técnicas e

instrumentos de recolección y análisis de datos tienen como finalidad facilitar el estudio de los contenidos, ayudando en el proceso”.

#### **1.4.4.1 Técnicas**

- **Entrevistas**

Las entrevistas semiestructuradas que se emplearán en este estudio consistirán en una serie de preguntas abiertas diseñadas para explorar de manera profunda las percepciones de los empleados sobre el clima organizacional, los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral. Esta técnica permite a los entrevistados expresar libremente sus opiniones, proporcionando datos cualitativos ricos en detalles que no podrían obtenerse mediante preguntas cerradas o cuantitativas (Taylor, Bogdan, & DeVault, 2015).

Las entrevistas ofrecerán la flexibilidad de seguir un guión básico, pero permitiendo que los empleados profundicen en áreas específicas según su experiencia. Esto facilita la obtención de información más profunda y contextual sobre las dinámicas internas de la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío).

Esta técnica es especialmente útil para obtener datos cualitativos que complementen los resultados cuantitativos de las encuestas, ofreciendo así una visión más completa y detallada del fenómeno estudiado. Según Creswell y Poth (2018), la combinación de datos cualitativos y cuantitativos permite desarrollar una comprensión más holística de los fenómenos organizacionales.

Esta se hará de manera presencial en un espacio dispuesto por la empresa al equipo investigador, aplicados por grupos de colaboradores según la disponibilidad de estos, en lapsos de 30 a 40 minutos, esto se replicará en al menos 3 ocasiones hasta completar con la totalidad de la población.

- **Encuesta**

La encuesta utilizada en esta investigación será un instrumento clave para recopilar información cuantitativa sobre las percepciones de los colaboradores en

RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) en relación con el clima organizacional, los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral.

Este instrumento estará compuesto por preguntas cerradas, incluyendo escalas tipo Likert de cinco puntos, que permitirán a los participantes expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones relacionadas a las variables en estudio. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2023), las encuestas son herramientas estructuradas que permiten obtener datos comparables y estandarizados, facilitando el análisis estadístico de las respuestas.

Su aplicación se hará de manera digital, ofreciendo un espacio de apertura, ya que pretende evitar la presión, serán aplicados de forma anónima y se ofrecerán 5 días hábiles o hasta que se complete la totalidad de participantes, iniciando con la invitación a completarla y un recordatorio de esta al tercer día propiciando la colaboración.

- **Observación**

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo. Es una técnica que consiste en observar atentamente, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Para Muñoz (2011) esta técnica consiste en, “la obtención de información a partir de un seguimiento sistemático del hecho o fenómeno en estudio, dentro de su propio medio, con la finalidad de identificar y estudiar su conducta y características” (p. 119)

La aplicación se llevará a cabo de manera presencial en el entorno laboral donde los colaboradores desempeñan sus funciones, excluyendo sus espacios personales para minimizar cualquier alteración en su realidad cotidiana. Se estima realizar al menos tres visitas, durante las cuales el equipo de investigación se distribuirá entre las diferentes áreas de trabajo, asegurando así que se abarque la totalidad de los departamentos.

Todas las técnicas serán ejecutadas en la segunda fase de la investigación, por medio de los instrumentos que se desarrollan en el siguiente apartado

#### **1.4.4.2 Instrumentos**

- **Guía de entrevista**

En este estudio, la guía de entrevista se utilizará como el instrumento principal para las entrevistas semiestructuradas, las cuales tienen como objetivo explorar las percepciones de los colaboradores sobre el clima organizacional, los estilos de liderazgo y su satisfacción laboral en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío).

La guía de entrevista estará compuesta por preguntas abiertas que permitirán obtener información profunda y detallada sobre las experiencias de los empleados. Al ser semiestructurada, este tipo de guía proporciona flexibilidad para que el entrevistador pueda indagar más allá de las respuestas iniciales, sin perder de vista los temas clave que se desean abordar (Kvale & Brinkmann, 2015).

- **Cuestionario**

El cuestionario es de suma relevancia para el presente estudio, ya que está diseñado exclusivamente para recoger información de los colaboradores de la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) y se enfoca en sus opiniones, comportamientos y percepciones en torno al clima organizacional, los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral (Arias & Covino, 2021).

El cuestionario, compuesto por preguntas cerradas y escalas tipo Likert, permitirá a los participantes expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones clave, lo que facilita la cuantificación de las variables estudiadas.

En este estudio, el cuestionario será aplicado de manera estructurada, lo que garantiza que todos los encuestados respondan las mismas preguntas en las mismas condiciones, asegurando la comparabilidad de los datos. Se distribuirá de forma digital a través de herramientas como Google Forms, lo que facilitará la participación anónima de los empleados y aumentará la tasa de respuesta.

Las preguntas del cuestionario estarán diseñadas para medir aspectos específicos como la frecuencia de la comunicación interna, la percepción del

liderazgo y la satisfacción con el ambiente laboral, utilizando escalas que van desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo".

Este instrumento, al estar centrado en la recopilación de datos numéricos, será esencial para realizar análisis estadísticos que permitan identificar patrones y relaciones entre las variables. Además, al tratarse de un cuestionario estructurado, se asegura la recolección eficiente de datos en un tiempo limitado, proporcionando una base sólida para la interpretación de los resultados dentro del contexto del estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023).

- **Ficha de observación**

Este instrumento es fundamental para la técnica de observación aplicada en este estudio, ya que actúa como una guía estructurada que permite a los investigadores registrar de manera detallada y sistemática el comportamiento, interacciones y dinámicas dentro del entorno laboral de la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío). La ficha de observación, como lo señalan Arias y Covino (2021), está diseñada para medir una población predefinida con base en indicadores y criterios previamente establecidos, lo que es esencial en este tipo de estudios donde se busca analizar las prácticas organizacionales.

En este caso, el instrumento se enfocará en aspectos específicos del clima organizacional, como la interacción entre empleados, los estilos de liderazgo observados y la efectividad del trabajo en equipo, permitiendo complementar los resultados obtenidos a través de otros métodos de recolección de datos, como las encuestas y entrevistas.

#### **1.4.4.3 Análisis e interpretación de la información**

El análisis de datos en este estudio consiste en descomponer la información recopilada para examinarla de manera detallada, mientras que la interpretación busca otorgar un significado más amplio a los resultados obtenidos. Este proceso se desarrolla en varias etapas: la primera incluye la asignación del tema, la conceptualización, la operacionalización de variables y la elaboración del marco teórico; la segunda se enfoca en la metodología y la aplicación de instrumentos

como encuestas y cuestionarios; y la tercera abarca la tabulación de la información, el análisis de los resultados y la formulación de conclusiones y recomendaciones.

Estas fases son esenciales para asegurar que el estudio mantenga coherencia y rigor en el tratamiento de los datos (Rojas Soriano, 2013). Para asegurar la validez y confiabilidad de los datos, se implementarán pruebas piloto antes de la aplicación definitiva de los instrumentos de recolección, conforme a las recomendaciones metodológicas (Chiavenato, 2020). Este paso permitirá identificar y corregir posibles errores en la formulación de las preguntas.

Los datos recolectados serán analizados utilizando tanto métodos cuantitativos, como análisis de correlación y regresión, para explorar las relaciones entre variables como la comunicación interna y el liderazgo, así como métodos cualitativos para identificar patrones emergentes en las entrevistas, proporcionando una comprensión más profunda del clima organizacional en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío)

**Tabla 3.** Objetivos específicos, variables, indicadores

Objetivos específicos	VARIABLES	Indicadores	Instrumentos	Tipo de instrumento	Fuentes
Evaluar la efectividad de la comunicación interna en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), identificando su impacto en la satisfacción laboral mediante el análisis de los instrumentos aplicados.	Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia de la comunicación interna.</li> <li>Porcentaje de satisfacción con canales de comunicación</li> <li>Promedio de tiempo que tarda en recibir respuesta los colaboradores ante las consultas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario</li> <li>Guía de entrevista</li> <li>Ficha de observación</li> </ul>	Cualitativo con elementos cuantitativos	Todo el personal de RSF, incluyendo jefaturas
Identificar el estilo de liderazgo predominante en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) mediante técnicas que determinen su influencia en la percepción del clima organizacional entre los colaboradores.	Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de empleados que perciben un liderazgo transformacional, burocrático, carismático o transaccional</li> <li>Porcentaje de empleados que participan en decisiones importantes en comparación con el liderazgo burocrático.</li> <li>Porcentaje de colaboradores que consideran que el liderazgo facilita la cohesión en el equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario</li> <li>Guía de entrevista</li> <li>Ficha de observación</li> </ul>	Cualitativo con elementos cuantitativos	Todo el personal de RSF, incluyendo jefaturas
Determinar el impacto del trabajo en equipo en la ejecución de proyectos interdepartamentales en la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) y establecer su influencia a través del análisis de los resultados obtenidos.	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia y calidad de las reuniones del equipo, evaluadas a través de instrumentos.</li> <li>Porcentaje de proyectos completados exitosamente gracias al trabajo en equipo.</li> <li>Número de conflictos interdepartamentales reportados durante los proyectos.</li> <li>Nivel de satisfacción con la colaboración interdepartamental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario</li> <li>Guía de entrevista</li> <li>Ficha de observación</li> </ul>	Cualitativo con elementos cuantitativos	Todo el personal de RSF, incluyendo jefaturas.  Activa Ve a Cor
Examinar el impacto de los procesos organizacionales en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), estableciendo su influencia a través del análisis de los resultados obtenidos en evaluaciones internas	Procesos Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de empleados que perciben los procesos organizacionales como claros y efectivos.</li> <li>Nivel de satisfacción con la estructura y eficiencia de los procesos organizacionales</li> <li>Tiempo promedio para completar un proceso específico</li> <li>Cantidad de errores o retrabajos asociados a un proceso en un periodo determinado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario</li> <li>Guía de entrevista</li> <li>Ficha de observación</li> </ul>	Cualitativo con elementos cuantitativos	Todo el personal de RSF, incluyendo jefaturas

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los objetivos de la investigación

## 1.4.6 Alcances y Limitaciones

**Tabla 4.** Alcances y limitaciones

Objetivos	VARIABLES	Indicadores	Alcances	Limitaciones
Evaluar la efectividad de la comunicación interna en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), identificando su impacto en la satisfacción laboral mediante el análisis de los instrumentos aplicados	Comunicación Interna	-Frecuencia de la comunicación interna. -Porcentaje de satisfacción con canales de comunicación -Promedio de tiempo que tarda en recibir respuesta los colaboradores ante las consultas.	- Medición directa de la percepción de los empleados sobre la efectividad de la comunicación interna. - Evaluación precisa del tiempo de respuesta a consultas. - Cobertura de distintos niveles y departamentos en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío).	- Subjetividad en las respuestas de los empleados, que puede distorsionar los resultados. - Variabilidad en los tiempos de respuesta.
Identificar el estilo de liderazgo predominante en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) mediante técnicas que determinen su influencia en la percepción del clima organizacional entre los colaboradores	Estilos de liderazgo	-Porcentaje de empleado que perciben un liderazgo transformacional, burocrático, carismático y transaccional. -Porcentaje de empleados que perciben un liderazgo transformacional, autocrático o democrático. -Porcentaje de empleados que participan en decisiones importantes en comparación con el liderazgo directivo. -Porcentaje de colaboradores que consideran que el liderazgo facilita la cohesión en el equipo.	- Identificación clara del estilo de liderazgo predominante mediante cuestionarios. - Evaluación de la influencia del liderazgo en la cohesión de los equipos. -Establecimiento de correlaciones entre liderazgo y clima organizacional.	-Subjetividad en la percepción de los estilos de liderazgo por parte de los empleados. -Limitación en la muestra de entrevistas, que podría no ser completamente representativa. -Reticencia de algunos empleados a opinar sobre el liderazgo.
Determinar el impacto del trabajo en equipo en la ejecución de proyectos interdepartamentales en la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) y establecer su influencia a través del análisis de los resultados obtenidos.	Trabajo en equipo	-Frecuencia y calidad de las reuniones del equipo, evaluadas a través de instrumentos. -Porcentaje de proyectos completados exitosamente gracias al trabajo en equipo. -Número de conflictos interdepartamentales reportados durante los proyectos. -Nivel de satisfacción con la colaboración interdepartamental	-Evaluación de la colaboración interdepartamental mediante encuestas. - Medición concreta de la efectividad del trabajo en equipo a través del éxito en proyectos. - Identificación de conflictos interdepartamentales.	-Dependencia de datos de proyectos pasados, que podrían estar influidos por otros factores. -Subjetividad en la satisfacción con la colaboración. -Dificultad para rastrear todos los conflictos interdepartamentales.
Examinar el impacto de los procesos organizacionales en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), estableciendo su influencia a través del análisis de los resultados obtenidos en evaluaciones internas.	Procesos Organizacionales	-Porcentaje de empleados que perciben los procesos organizacionales como claros y efectivos. -Nivel de satisfacción con la estructura y eficiencia de los procesos organizacionales. -Tiempo promedio para completar un proceso específico -Cantidad de errores o retrabajos asociados a un proceso en un periodo determinado	- Evaluación detallada de la percepción de claridad y efectividad de los procesos organizacionales. - Medición de la eficiencia operativa a través del análisis de tiempos y errores. - Identificación de áreas de mejora	- Posible sesgo en las respuestas debido a la carga de trabajo de los empleados. - Limitaciones para medir la satisfacción general basada únicamente en la percepción de los procesos. - Dependencia de datos precisos de los sistemas de gestión.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los objetivos de la investigación

## **CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA**

## **CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA**

Este capítulo ofrece detalles a conocer de la empresa donde se lleva a cabo el estudio describe las características principales de la empresa, incluyendo aspectos como su misión y visión, tipo de actividad y organización interna.

### **2.1 Generalidad de la empresa**

RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) Refrigeración y Soluciones en Frío es una empresa líder en sistemas de refrigeración industrial y comercial, que ha evolucionado desde sus humildes comienzos en 2001, cuando el ingeniero Lisandro Salas, junto con dos amigos, decidió emprender en el desarrollo de proyectos en la zona norte de Costa Rica.

Su experiencia acumulada en la industria alimentaria le permitió a Salas establecer una empresa basada en soluciones de refrigeración especializadas en sistemas de amoniaco, brindando servicios a nivel nacional.

Con el paso de los años, RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) tomó la decisión estratégica de trasladar sus operaciones al Valle Central, lo que impulsó un crecimiento significativo. A pesar de iniciar con un equipo reducido, la empresa ha logrado diseñar y desarrollar cientos de proyectos, generar millones de dólares en ingresos, y expandirse a múltiples países en la región centroamericana y el Caribe.

Hoy en día, RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) cuenta con más de 25 personas entre personal técnico y administrativo, y cientos de colaboradores en la ejecución de proyectos, siempre comprometidos con la eficiencia energética y la armonía con el ambiente.

En el marco de este crecimiento, surge la necesidad de realizar un estudio profundo del clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral dentro de RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), con el objetivo de seguir optimizando la eficiencia interna y el bienestar de sus colaboradores.

Este estudio permitirá identificar cómo variables clave como la comunicación interna, el liderazgo, procesos organizacionales y el trabajo en equipo impactan el

desempeño y satisfacción del personal, contribuyendo a fortalecer las bases organizacionales de la empresa en su camino hacia la sostenibilidad y la excelencia operativa en la región.

### **2.1.1 Nombre de la empresa**

RSF Refrigeración y Soluciones de Frío S.A

### **2.1.2 Misión**

“Ser un Grupo Empresarial que trabaja con estándares mundiales de calidad para crear soluciones integrales de excelencia e innovación en Refrigeración Industrial, para todos nuestros clientes; con responsabilidad social y sostenibilidad ambiental.” Plan Estratégico, RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), 2020

### **2.1.3 Visión**

“Ser la primera opción en soluciones de Refrigeración Industrial y Comercial en Costa Rica y la región.” Plan Estratégico, RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), 2020.

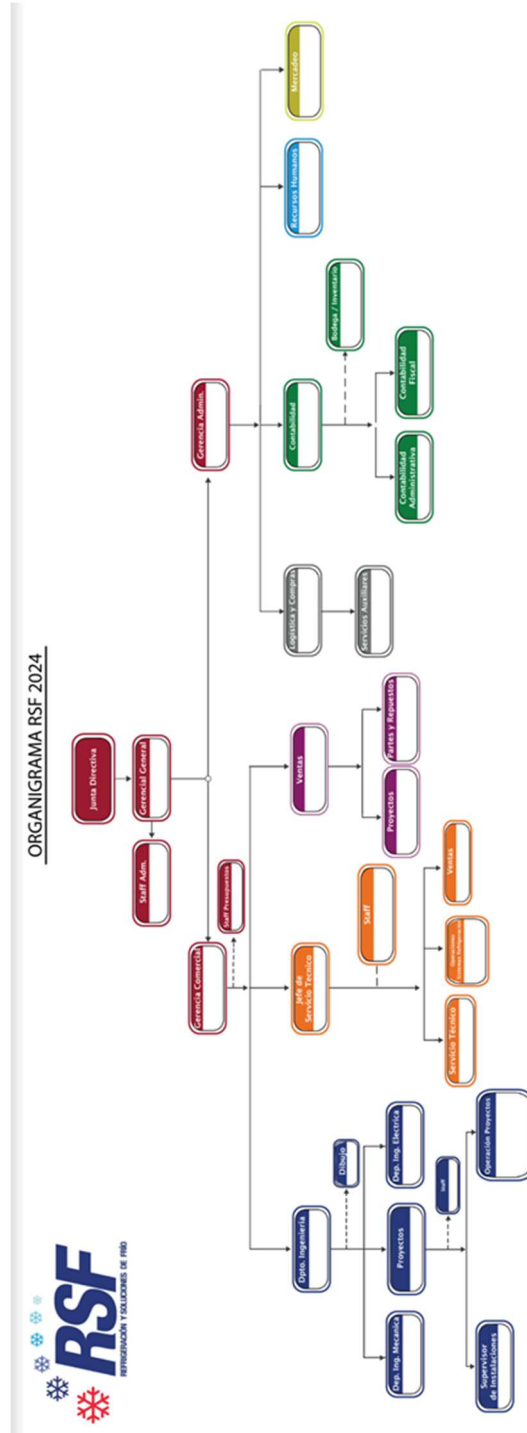
### **2.1.4 Tipo de Actividad y Sector**

La actividad de RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), Refrigeración y Soluciones en Frío, es el diseño, desarrollo y ejecución de proyectos de sistemas de refrigeración industrial y comercial, con un enfoque especializado en sistemas de amoníaco.

En cuanto al tipo de empresa, RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) se clasifica como una empresa del sector industrial, específicamente en el sector de refrigeración. Su actividad principal está relacionada con ofrecer soluciones integrales de refrigeración para diversas industrias, como la alimentaria, con un énfasis en la eficiencia energética y el cuidado ambiental.

## 2.1.5 Organización interna

Ilustración 2. Organigrama RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) 2024



Fuente: Dpto. Planillas, RSF, 2025

## 2.2 Aspectos legales

En este apartado se contemplan los aspectos de mayor relevancia respecto al entorno legal que pueden influir ya sea directa e indirectamente a esta investigación apegado al orden de las fuentes del derecho establecido en Costa Rica siendo la pirámide de Kelsen el modelo a seguir.

Es preciso destacar que este estudio es realizado bajo parámetros éticos básicos de respeto a las personas investigadoras y participantes, búsqueda del bien y no hacer daño de ningún tipo; considerados indispensables para el adecuado desempeño de la investigación.

**Tabla 5. Aspectos legales**

Fuente legal	Artículos	Relevancia
Constitución Política de Costa Rica (1949)	29.- 33.- 56.- 66.- 73.-	Los artículos tienen influencias ya que abarca la libertad de las personas para expresarse y para efectos de la investigación a ser realizada; así como de la participación activa de los colaboradores, la igualdad ante la ley, en este caso como trabajadores, se reconoce además su derecho al trabajo como garantía fundamental. También contempla el deber del patrono por brindar seguridad en el ejercicio de sus labores. Finalmente, el último artículo mencionado hace mención al derecho a seguros y garantías sociales.
Código de trabajo de Costa Rica (1943)	Totalidad	Para efectos de esta investigación se considera relevante e indispensable que los miembros que participan como población y muestra que son los trabajadores que integran la empresa en la que se realiza el estudio, sean reconocen como tales bajo todos los parámetros de la ley.
Código de comercio	102 y siguientes	La empresa en estudio está constituida como una Sociedad Anónima, esta figura jurídica se encuentra delimitada por el código de comercio,

**Fuente:** Elaboración propia a partir del sistema costarricense de información jurídica

Prosiguiendo con el desarrollo del marco legal se contempla esta normativa a fin de garantizar que la empresa RSF S.A desarrolla sus actividades cumpliendo a cabalidad todos sus extremos, promovido por asegurar protección, legalidad, garantías y transparencia con sus colaboradores.

## **CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO**

### **3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es un elemento clave dentro de la gestión empresarial, ya que influye directamente en la percepción que los empleados tienen sobre su ambiente de trabajo. Esta percepción abarca diversos aspectos como las relaciones interpersonales, las condiciones laborales, las políticas organizacionales y, en general, el entorno en el que se desarrollan las actividades diarias.

De esta manera, el clima organizacional impacta de forma significativa en la motivación, productividad y satisfacción de los colaboradores, así como en el desempeño general de la organización. Según lo mencionado por Robbins y Judge (2019), el clima organizacional está compuesto por una serie de características de la organización que influyen en el comportamiento de sus miembros, lo que puede generar tanto efectos positivos como negativos en el ambiente laboral.

Además de su impacto directo en el comportamiento de los empleados, el clima organizacional se construye a partir de múltiples factores que interactúan entre sí. En este sentido, Chiavenato (2020) describe el clima organizacional como la percepción compartida por los miembros de una organización sobre su entorno laboral, influenciada por variables como la comunicación, el liderazgo y la estructura organizativa.

Esta definición destaca el carácter dinámico del clima organizacional, el cual puede cambiar con el tiempo dependiendo de las políticas que implemente la empresa o de los estilos de liderazgo que se adopten. Así, la importancia de entender estas interacciones radica en su capacidad para afectar tanto el bienestar de los empleados como el desempeño de la organización.

Un análisis más detallado de estas variables nos lleva a las dimensiones del clima organizacional, que permiten evaluar los diferentes aspectos que lo conforman. Landy y Conte (2019) señalan que entre las principales dimensiones se encuentran la comunicación interna, el liderazgo, las relaciones interpersonales y la estructura organizativa. La interacción efectiva entre estas dimensiones es crucial

para la creación de un ambiente positivo dentro de la empresa. La comunicación fluida, un liderazgo participativo y relaciones interpersonales saludables son componentes que, cuando bien gestionados, pueden potenciar el bienestar de los empleados y mejorar el clima organizacional.

Estas dimensiones no solo influyen en el ambiente laboral, sino que también están directamente relacionadas con la satisfacción laboral. Investigaciones como las de Judge et al. (2020) han demostrado que un clima organizacional positivo está estrechamente ligado a altos niveles de satisfacción en el trabajo. Cuando los empleados perciben un entorno favorable, se muestran más comprometidos con los objetivos de la empresa, lo que a su vez mejora la productividad y reduce la rotación de personal. En este sentido, el clima organizacional se convierte en un factor determinante para el éxito de la empresa, ya que afecta tanto el bienestar de los empleados como la eficiencia organizacional.

Para gestionar adecuadamente el clima organizacional, es esencial contar con herramientas que permitan medir y evaluar la percepción de los empleados. Chiavenato (2020) sugiere que las encuestas de clima organizacional son un instrumento valioso para recopilar información sobre las percepciones y sentimientos de los empleados en torno a su ambiente de trabajo. Estas encuestas permiten a los responsables de la organización identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora. A su vez, Dessler (2021) destaca que las encuestas pueden complementarse con otros métodos como la observación directa y las entrevistas cualitativas, lo que ofrece una visión más integral del estado del clima organizacional.

Finalmente, comprender el clima organizacional no solo es importante para la satisfacción y bienestar de los empleados, sino también para el rendimiento organizacional. Estudios como los de González y González (2020) subrayan que un clima organizacional positivo incrementa la productividad y fomenta el compromiso de los empleados con la empresa. En el caso de RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), la implementación de un análisis de clima organizacional se vuelve crucial para asegurar que los empleados se sientan motivados y comprometidos con los

proyectos que desarrolla la empresa en la región. Este enfoque permitirá a RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) seguir liderando el sector de refrigeración industrial, manteniendo su reputación de excelencia y eficiencia.

## **3.2 Teoría de Variables y su interrelación con los indicadores**

### **3.2.1 Comunicación Interna**

La comunicación interna es un elemento esencial en cualquier organización, ya que impacta directamente en la eficiencia operativa, la cohesión del equipo y la satisfacción laboral. Robbins y Judge (2019) definen la comunicación interna como el proceso mediante el cual fluye la información dentro de la organización, tanto en la dirección vertical como horizontal, afectando la manera en que los empleados perciben sus roles, responsabilidades y el ambiente de trabajo. Una comunicación eficaz garantiza que los colaboradores estén alineados con los objetivos organizacionales, reduciendo malentendidos y fomentando un entorno de trabajo colaborativo y eficiente.

Un aspecto crucial de la comunicación interna es su capacidad para coordinar las actividades diarias y mantener a los empleados informados sobre decisiones y cambios importantes. Según Chiavenato (2020), una buena comunicación interna no solo facilita la coordinación de tareas, sino que también fortalece la confianza y el compromiso de los empleados, al hacerles sentir que forman parte activa de la organización. Esto se traduce en una mayor motivación y, por lo tanto, en un mejor rendimiento laboral.

La efectividad de la comunicación interna puede medirse a través de indicadores clave, como la frecuencia de la comunicación interna, el porcentaje de satisfacción con los canales de comunicación y el promedio de tiempo que tarda en recibir respuesta un colaborador ante una consulta. Una frecuencia adecuada de la comunicación asegura que los empleados se mantengan informados de manera constante, evitando que se sientan desconectados o desinformados. Además, el porcentaje de satisfacción con los canales utilizados refleja qué tan efectivos consideran los empleados los medios de comunicación empleados (como correos

electrónicos, reuniones o plataformas digitales) para transmitir información clara y oportuna en todos los niveles de la organización (Katzenbach & Smith, 2019).

Otro indicador relevante es el promedio de tiempo de respuesta ante consultas, que mide la agilidad de la organización para responder a las inquietudes de los colaboradores. Un tiempo de respuesta rápido fomenta la confianza en la capacidad de la empresa para atender las necesidades de su personal y contribuye a un ambiente de trabajo más dinámico y eficiente. Por otro lado, Chiavenato (2020) señala que una baja satisfacción con los canales de comunicación puede generar desconexión entre los colaboradores, lo que afecta negativamente su compromiso y, por ende, su desempeño.

En conclusión, la comunicación interna es clave no solo para coordinar las actividades dentro de la organización, sino también para impactar directamente en el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados. Evaluar la calidad de la comunicación mediante indicadores como la frecuencia, el tiempo de respuesta y la satisfacción con los canales, permite a las organizaciones identificar áreas de mejora y fortalecer su ambiente laboral, fomentando una cultura organizacional más productiva y eficiente.

### **3.2.2 Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral es un concepto fundamental en la gestión de recursos humanos, ya que se relaciona directamente con variables clave como la comunicación interna, los procesos organizacionales y el rendimiento general de los empleados dentro de una organización. Según Robbins y Judge (2019), la satisfacción laboral se refiere a la actitud general que los empleados tienen hacia su trabajo, basada en la percepción de diversos factores, como las condiciones laborales, las relaciones interpersonales y las oportunidades de desarrollo profesional.

Un entorno laboral en el que se fomenten procesos de comunicación claros y efectivos, junto con procesos organizacionales bien estructurados, contribuye a una mayor satisfacción entre los colaboradores, lo que a su vez mejora su motivación y compromiso con los objetivos organizacionales. La comunicación

interna juega un papel crucial en la satisfacción laboral, ya que los empleados que reciben información de manera clara y oportuna tienden a sentirse más involucrados y valorados.

La falta de comunicación o una comunicación deficiente puede generar incertidumbre y desconexión entre los colaboradores, afectando negativamente su satisfacción con el trabajo. Chiavenato (2020) señala que cuando la comunicación interna es fluida, los empleados perciben que la organización es transparente y está alineada con sus necesidades, lo que incrementa la confianza y el compromiso.

Asimismo, los procesos organizacionales bien definidos son esenciales para crear un entorno donde los empleados se sientan seguros y respaldados. Procesos eficientes facilitan la claridad en la asignación de roles y responsabilidades, lo que reduce el estrés y la frustración en los colaboradores. Cuando los empleados perciben que los procesos dentro de la empresa son claros y efectivos, como indica el porcentaje de empleados satisfechos con los procesos organizacionales, la satisfacción laboral tiende a aumentar.

La satisfacción laboral puede medirse a través de indicadores como el nivel de satisfacción con el ambiente de trabajo, el porcentaje de empleados que se sienten reconocidos y valorados por sus contribuciones, y la rotación de personal. Un alto nivel de satisfacción con los procesos organizacionales y la comunicación interna refleja un entorno donde los empleados se sienten seguros, respaldados y comprometidos, lo que mejora la productividad y reduce la rotación. Chiavenato (2020) menciona que una baja satisfacción con estos aspectos puede generar un aumento en la rotación de personal y una disminución en el rendimiento, lo que resalta la importancia de monitorear estos factores continuamente.

En conclusión, variables como la comunicación interna y los procesos organizacionales influyen directamente en la satisfacción laboral, que a su vez impacta en la productividad y éxito organizacional. Mantener a los empleados satisfechos mediante una comunicación efectiva y procesos bien estructurados no solo mejora su rendimiento individual, sino que también promueve una cultura organizacional positiva y reduce los costos asociados con la rotación de personal.

Las organizaciones que valoran y fomentan estos aspectos tienen más probabilidades de retener el talento y mejorar su competitividad en el mercado.

### **3.2.3 Estilo de Liderazgo**

El liderazgo en las organizaciones modernas no solo se trata de conseguir seguidores, sino de influir de manera positiva en los colaboradores para guiarlos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, promoviendo un entorno de trabajo eficiente y motivador. Según Northouse (2021), el liderazgo es el proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de personas para lograr un objetivo común, destacando la importancia de las habilidades de comunicación, toma de decisiones y capacidad de adaptación para gestionar los desafíos en entornos cambiantes. En este sentido, contar con líderes que no solo dirijan, sino que también empoderen a sus equipos, es clave para el éxito organizacional, especialmente en empresas como RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), donde la alineación entre liderazgo y objetivos corporativos es fundamental para el logro de los resultados esperados.

Esta definición, basada en enfoques contemporáneos del liderazgo, resalta la relevancia de analizar los distintos estilos de liderazgo presentes en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), ya que influirán directamente en la capacidad de la organización para alcanzar sus metas y mejorar el clima organizacional.

#### **3.2.3.1 El liderazgo transaccional**

Según Burns (citado por Añazco et al.,2018) “El liderazgo transaccional ocurre cuando una persona se conecta con otras con la intención de intercambiar valor. Cosas que podrían ser de naturaleza económica, política o psicológica.”

En otras palabras, este tipo de liderazgo está orientado a resultados concretos, donde el líder y los seguidores intercambian recursos o beneficios de manera clara y directa, mediante acuerdos que convengan a las partes.

#### **3.2.3.2 Liderazgo Transformacional**

Como lo establece Burns (citado por Añazco et al.,2018) el liderazgo transformacional “ocurre cuando una o más personas se involucran con otros en tal forma en que los líderes y seguidores se elevan entre sí a un mayor nivel de motivación y moralidad”.

Como su nombre lo indica este liderazgo se distingue por su importancia en inspirar y transformar a las personas de una manera más profunda, fomentando no solo el logro de objetivos comunes, sino también el crecimiento ético y personal de todos los involucrados.

### **3.2.3.3 Liderazgo burocrático**

Su nombre permite generar una idea de lo que contiene este estilo de liderazgo, y es que este se caracteriza por tomar decisiones que están alineadas con las políticas organizacionales, evitando innovaciones o flexibilidades significativas que puedan poner en riesgo la estructura establecida.

Este estilo es reconocido por estar presente en ámbitos empresariales o políticos, más que ser un líder sobresale la figura de jefe, este tipo de líderes llegan a esa posición por sus estudios o experiencia en el área de trabajo mas no por sus habilidades de liderar o manejar empleados, por lo que se puede confundir y no ser considerado como parte del equipo de trabajo; aunque la mayoría de organizaciones prefieren tener jefes y no líderes, debido a la necesidad que los empleados cumplan órdenes y no necesariamente aporten con ideas (Gómez Ortiz, parafraseado por Añazco et al.,2018)

En otras palabras, el liderazgo burocrático busca la coherencia y el orden en las gestiones o actividades, pero puede carecer de flexibilidad, lo que tiene como consecuencia limitar la creatividad y la participación activa de sus seguidores.

### **3.2.3.3 Liderazgo Carismático**

Al hacer referencia a este tipo de liderazgo es preciso resaltar que cuenta con características de mayor sociabilidad respecto a los anteriores, pretende ofrecer una imagen de amabilidad, mostrando mayor cercanía con sus seguidores.

Y es que para el padre del Liderazgo Carismático esta es una habilidad con beneficios pero también afecciones ya que los colaboradores pueden confundir la amabilidad con amistad, corriendo el riesgo que no tomen en serio las órdenes y no realicen su trabajo con responsabilidad, este tipo de líder busca la satisfacción de su equipo de trabajo, reduciendo los problemas entre líder y su equipo de trabajo debido a que se sienten escuchados al ser tratados de una forma amable creando así un ambiente amigable (Weber, parafraseado por Añazco et al.,2018).

El estilo de liderazgo puede reconocerse por medio de los indicadores como el porcentaje de empleados que perciben un liderazgo transformacional, burocrático, carismático o transaccional, el porcentaje de empleados que participan en decisiones importantes en comparación con el liderazgo burocrático y el porcentaje de colaboradores que consideran que el liderazgo facilita la cohesión en el equipo.

Finalmente, el identificar el estilo de liderazgo predominante en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) permitirá reconocer si este influye y en qué medida a la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional como fenómeno de estudio.

### **3.2.4 Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es una actividad característica dentro de las empresas, usualmente se da con la finalidad de integrar esfuerzos, maximizar recursos con la intención de cumplir algún determinado objetivo, sin embargo, aunque se pretende este no siempre es eficiente.

Para Montaña “el trabajo en equipo es aquel en el que varias personas aportan sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias para que, de manera coordinada, puedan realizar diferentes actividades, con el objetivo de alcanzar un fin común.” (2022). Lo anterior puede comprender que para que este resultado sea positivo debe haber una guía que marque el rumbo del trabajo en equipo.

Siguiendo con Montaña Sobrino (2022) establece una serie de requisitos fundamentales para que el trabajo en equipo sea efectivo. En primer lugar, es necesario que varias personas trabajen de manera coordinada, ya que sin un cierto orden no sería posible llevar a cabo las tareas asignadas, y la falta de coordinación impediría el correcto funcionamiento del equipo. Además, es esencial que los miembros del equipo compartan un objetivo común, lo que garantiza que todos los esfuerzos estén orientados hacia la consecución de una meta determinada.

Otro aspecto destacado por el autor es que, en el trabajo en equipo, no es imprescindible que cada miembro tenga una función específica. El liderazgo juega un papel crucial, ya que es el líder quien establece las tareas a realizar. La comunicación dentro del equipo se lleva a cabo mediante reuniones informativas eficaces, donde el líder marca las directrices y el grupo las sigue. Finalmente, este enfoque permite que los trabajos se realicen con mayor rapidez, ya que se evita la pérdida de tiempo en discusiones prolongadas y reuniones abiertas.

Finalmente con lo anterior como referencia y para reconocer el impacto del trabajo en equipo y su repercusión en la ejecución de proyectos interdepartamentales en la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) se plantean los siguientes indicadores, frecuencia y calidad de las reuniones del equipo, evaluadas a través de instrumentos, porcentaje de proyectos completados exitosamente gracias al trabajo en equipo, identificar el número de conflictos interdepartamentales reportados durante los proyectos y el nivel de satisfacción con la colaboración interdepartamental.

### **3.2.5 Procesos Organizacionales**

Los procesos organizacionales son esenciales para asegurar que una empresa funcione de manera eficiente, ya que permiten que todas las actividades y tareas estén alineadas con los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Estos procesos involucran la coordinación entre diferentes departamentos y la correcta ejecución de actividades, lo que optimiza el uso de recursos y asegura que los colaboradores comprendan claramente sus responsabilidades dentro de la estructura organizativa.

De acuerdo con Chiavenato (2020), unos procesos bien definidos son clave para mejorar la eficiencia operativa y garantizar que la empresa logre sus metas de manera constante y efectiva. Del mismo modo, Robbins y Coulter (2021) afirman que los procesos organizacionales proporcionan la estructura necesaria para alcanzar objetivos de largo plazo y mejorar la competitividad.

Una gestión adecuada de los procesos organizacionales no solo facilita el cumplimiento de los objetivos empresariales, sino que también influye directamente en la percepción de los empleados sobre la claridad y efectividad de los mismos. Un indicador relevante para medir esta percepción es el porcentaje de empleados que consideran los procesos organizacionales como claros y efectivos.

Este indicador refleja la percepción de los colaboradores sobre la transparencia en la toma de decisiones y la claridad en las tareas asignadas, lo cual impacta directamente en la productividad y satisfacción laboral (Dessler, 2021). Asimismo, la claridad de los procesos influye en la capacidad de los empleados para realizar sus tareas con eficiencia, reduciendo confusiones y malentendidos (Robbins y Judge, 2019).

Además de la percepción de claridad, es importante analizar el nivel de satisfacción de los empleados con la estructura y eficiencia de los procesos organizacionales, este indicador evalúa cómo los empleados valoran la organización y eficiencia de los procesos y si estos contribuyen a un ambiente de trabajo más productivo y ordenado. Un alto nivel de satisfacción indica que los empleados se sienten respaldados y encuentran que los procesos facilitan su trabajo, lo que genera mayor motivación y compromiso dentro del equipo (Chiavenato, 2020; Gómez-Mejía et al., 2020).

Otro parámetro relevante es el tiempo promedio para completar un proceso específico. Este indicador mide la rapidez con la que se realizan las tareas dentro de la organización y refleja la capacidad de la empresa para cumplir con los plazos establecidos. Procesos que se completan de manera rápida y eficiente reducen el desperdicio de tiempo y recursos, optimizando las operaciones diarias. Según García (2019), la optimización de tiempos en los procesos contribuye no solo a la

reducción de costos, sino también al bienestar de los empleados, ya que se eliminan las tareas innecesarias que suelen generar frustración.

Finalmente, la cantidad de errores o retrabajos asociados a un proceso en un periodo determinado es un indicador clave de la efectividad de los procesos organizacionales. Un número elevado de errores o retrabajos puede evidenciar problemas en la gestión de los procesos, lo que afecta la calidad del trabajo y puede generar frustración entre los empleados (Chiavenato, 2020).

Por el contrario, una reducción en estos errores sugiere que los procesos están bien diseñados y ejecutados, lo que contribuye tanto a la satisfacción de los empleados como a una mejora en el rendimiento general de la organización (Robbins y Judge, 2019).

En resumen, la evaluación de los procesos organizacionales a través de estos indicadores no solo contribuye a la mejora de la eficiencia operativa, sino que también impacta de manera directa en el bienestar y la satisfacción de los empleados. Al garantizar que los procesos sean claros, eficientes y que se ejecuten sin errores, las empresas pueden crear un entorno de trabajo más motivador y productivo, donde los colaboradores se sientan respaldados y comprometidos con el éxito de la organización (Gómez-Mejía et al., 2020).

## **CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

## **CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Este capítulo contiene el análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos aplicados en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), específicamente: un cuestionario estructurado dirigido al personal, una guía de entrevista aplicada a gerentes y jefaturas, y una guía de observación desarrollada en el entorno laboral. El análisis se organiza de acuerdo a las variables comunicación interna, estilo de liderazgo, trabajo en equipo y procesos organizacionales y, se desarrolla por cada uno de los indicadores definidos para cada una de estas.

La investigación trabajó con un total de 27 sujetos de información, incluyendo colaboradores de distintas áreas y niveles jerárquicos, así como los responsables de la dirección de la empresa. Esta cifra corresponde al 100% de la población lo que garantiza una cobertura completa para la recolección de datos.

Desde una perspectiva de la administración de los recursos humanos, se busca describir las características del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral. Los hallazgos obtenidos permiten comprender de manera más profunda las dinámicas internas de la empresa y su incidencia en la gestión del talento humano.

### **4.2.1 Resultados primera variable: comunicación Interna**

La comunicación interna se entiende como el conjunto de procesos mediante los cuales se transmite información, se coordinan acciones y se construyen significados dentro de una organización (Robbins & Judge, 2019). Este componente resulta esencial para el funcionamiento eficiente de las dinámicas laborales, ya que permite alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos, facilita la coordinación entre departamentos y fortalece el sentido de pertenencia organizacional.

Desde la perspectiva de la administración de recursos humanos, la comunicación no solo cumple una función informativa, sino también motivacional, al influir directamente en la percepción que los colaboradores tienen sobre la justicia

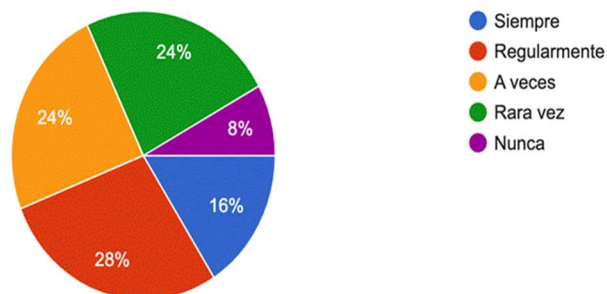
organizacional, el reconocimiento de su trabajo y su grado de participación en la toma de decisiones. Soto y Méndez (2022) destacan que una comunicación efectiva debe ser clara, continua, oportuna y bidireccional, de forma que permita resolver conflictos, fomentar la integración del equipo y reducir la incertidumbre operativa.

Considerando su relevancia, esta variable se analiza en el presente estudio mediante tres indicadores clave: la frecuencia de la comunicación interna, el nivel de satisfacción con los canales utilizados y el promedio de tiempo de respuesta ante consultas o solicitudes. Cada uno de estos elementos permite comprender de manera más integral cómo se experimenta y percibe la comunicación dentro de la empresa RSF.

#### 4.2.1.1 Resultados primer indicador: Frecuencia de la comunicación interna

La frecuencia de la comunicación interna es clave para garantizar la alineación estratégica, la coordinación operativa y el compromiso de los colaboradores con los objetivos organizacionales. Según García y López (2021), una comunicación interna frecuente y sistematizada permite disminuir la incertidumbre, aumentar la participación del personal y fortalecer la cultura organizacional. Por su parte, Robbins y Judge (2019) plantean que cuando los colaboradores no reciben información de manera constante, pueden generar percepciones de desconexión, baja transparencia y desmotivación.

**Figura 1.** Frecuencia con la que los colaboradores reciben información sobre los objetivos de la empresa (RSF, 2025)



**Fuente:** Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de RSF, marzo-abril 2025

En el caso de RSF, los datos del cuestionario aplicado muestran en la figura 1 una distribución poco uniforme: el 28% de los encuestados afirmó recibir información sobre los objetivos de la empresa “regularmente”, el 24% indicó que la recibe “a veces”, otro 24% manifestó recibirla “rara vez”, un 16% expresó que la recibe “siempre”, y el 8% declaró que “nunca” obtiene dicha información. Esta dispersión en las respuestas evidencia una falta de consistencia en la comunicación organizacional, ya que más de la mitad del personal no recibe información de forma periódica, lo que puede afectar su alineación con los objetivos de la empresa.

Desde la perspectiva cualitativa, la entrevista a la gerencia reafirma este hallazgo al señalar que “aunque se han implementado mecanismos para compartir información, no todos los equipos acceden a ella con la misma frecuencia ni claridad” (Gerencia RSF, 2025), lo que denota un desequilibrio en la difusión de información interna.

Esta percepción fue corroborada mediante la guía de observación aplicada durante visitas de campo realizadas entre marzo y abril de 2025, en las que se observaron directamente las dinámicas de comunicación en distintas áreas operativas y administrativas. Se constató la ausencia de rutinas estructuradas de reuniones o espacios formales de actualización en al menos tres departamentos.

Asimismo, se identificó que algunos colaboradores dependen de canales informales, como mensajes de WhatsApp o conversaciones espontáneas, mientras que otros no reciben información clave relacionada con decisiones operativas.

En la tabla 6 se evidencia esta situación, donde la comunicación interna en RSF presenta diferencias significativas entre áreas. Si bien algunos departamentos, como Administración o Área Técnica, muestran ciertos niveles de organización en el uso de canales, persiste una fuerte tendencia al uso de medios informales, lo cual limita la trazabilidad y consistencia de los mensajes.

**Tabla 6.** Evidencias de comunicación informal y ausencia de rutinas formales observadas en áreas clave de RSF.

Área observada	Evidencia directa observada	Medio de comunicación predominante	Observaciones relevantes
Área Servicio Técnico	Ausencia de reuniones estructuradas.	WhatsApp, comunicación verbal	La información llega de forma esporádica y no a todo el equipo.
Administración	Falta de cronograma o canal fijo para comunicar objetivos.	Correo electrónico ocasional	Solo los jefes inmediatos reciben actualizaciones.
Proyectos	No se detectan espacios para compartir decisiones operativas.	Comunicación oral entre turnos	Algunos colaboradores desconocen cambios en procesos.
Almacén	Se observan intercambios informales durante pausas laborales.	Conversaciones espontáneas	La información depende del contacto entre compañeros.
Contabilidad	No hay espacios formales de comunicación ni funciones claramente definidas.	Mensajes reenviados o comunicación indirecta	Desarticulación del equipo, liderazgo débil y escasa participación en la toma de decisiones.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la guía de observación aplicada en campo durante marzo-abril 2025.

Además, la identificación de esta situación se basó en los resultados obtenidos mediante la guía de observación aplicada durante el trabajo de campo. En las visitas realizadas a las instalaciones de RSF, se constató que los espacios de retroalimentación son limitados y no siempre inclusivos.

Esta conclusión se deriva de la ausencia de dinámicas participativas en reuniones, donde se evidenció que las intervenciones se concentran principalmente en mandos medios y superiores, sin que exista una apertura sistemática para que el personal operativo exprese sus ideas, inquietudes o sugerencias. Asimismo, se observó que no hay mecanismos formales establecidos que promuevan la retroalimentación ascendente o bidireccional.

Lo anterior afecta directamente la percepción de apertura y horizontalidad en la comunicación interna. Esta situación se refleja en los resultados obtenidos tanto

en los cuestionarios como en la observación en campo, donde una parte significativa del personal indicó no recibir información con regularidad o depender de medios informales para acceder a ella.

Como señalan Soto y Méndez (2022), la frecuencia de la comunicación no puede entenderse únicamente desde la cantidad de mensajes enviados, sino desde su oportunidad, acceso equitativo y capacidad de generar sentido compartido entre los actores organizacionales, aspectos que en el caso de RSF se presentan de forma desigual entre áreas.

En esa línea, Robbins y Judge (2019) advierten que la deficiencia en los procesos de comunicación incide negativamente en la moral, la coordinación y la toma de decisiones dentro de los equipos de trabajo, lo cual es coherente con lo reportado por varios colaboradores en entrevistas, quienes manifestaron sentirse poco informados sobre decisiones que les afectan directamente.

Por su parte, Londoño et al. (2021) sostienen que la percepción de los colaboradores sobre la transparencia y constancia de la información influye directamente en el nivel de compromiso organizacional. Esta relación también se evidenció en RSF, donde las personas que perciben una mayor desconexión informativa expresaron menor identificación con los objetivos de la empresa.

Finalmente, Fernández y Morales (2022) destacan que una comunicación clara y frecuente no solo fortalece el clima organizacional, sino que también contribuye a la confianza y cohesión entre los equipos; sin embargo, en RSF se identificaron barreras estructurales y culturales que limitan estos procesos.

Por tanto, los resultados obtenidos no solo confirman los planteamientos teóricos sobre la importancia de la comunicación organizacional, sino que también evidencian un área crítica a fortalecer dentro de la cultura comunicativa de la empresa RSF. En resumen, aunque se identifica una intención de la empresa de mantener una comunicación regular, los resultados obtenidos muestran una ejecución fragmentada y desigual entre áreas.

Desde lo cuantitativo, más del 50% de los colaboradores encuestados señaló recibir información organizacional de forma esporádica o poco frecuente. Esta percepción fue reforzada en las entrevistas, donde se mencionan obstáculos relacionados con la falta de mecanismos formales de retroalimentación y la concentración de la información en niveles jerárquicos superiores.

A nivel observacional, se constató la ausencia de rutinas establecidas para la actualización de información, así como la dependencia de canales informales como WhatsApp. Esta falta de sistematicidad en los procesos comunicativos repercute en la comprensión compartida de los objetivos estratégicos, tal como lo advierten Soto y Méndez (2022), quienes enfatizan que el verdadero impacto de la comunicación se relaciona con su oportunidad, accesibilidad y capacidad de construir sentido colectivo.

A la luz de los resultados obtenidos, se plantean interrogantes fundamentales sobre la eficacia de la comunicación interna en RSF. Como se muestra en la figura 1, las respuestas evidencian una distribución dispersa en cuanto a la frecuencia con que los colaboradores reciben información sobre los objetivos organizacionales, lo cual indica una falta de uniformidad en los canales y mecanismos utilizados para la difusión interna.

La primera de ellas gira en torno a si la comunicación realmente está llegando de forma oportuna y homogénea a todos los niveles jerárquicos de la organización. Tal como lo plantean García y López (2021), una comunicación efectiva debe ser no solo constante, sino también equitativa, de modo que todos los colaboradores, independientemente de su rol o área, reciban la misma calidad y cantidad de información relevante para su desempeño.

No obstante, al contrastar este planteamiento con los resultados del cuestionario aplicado, se observa que un 24% de los encuestados indicó recibir información “rara vez” y un 8% afirmó que “nunca” la recibe, lo que refleja una deficiencia en la distribución uniforme del flujo informativo.

Esta percepción fue también manifestada en las entrevistas, donde se mencionó que ciertas áreas, especialmente operativas, no cuentan con mecanismos formales para acceder a actualizaciones internas. A ello se suma lo observado en campo, donde en algunos espacios no se identificaron rutinas comunicativas visibles ni canales sistemáticos de retroalimentación.

Por tanto, al analizar los hallazgos desde un enfoque integral, se confirma que la comunicación interna en RSF no se gestiona de manera homogénea, lo que limita el acceso equitativo a la información y dificulta la alineación organizacional, en concordancia con lo señalado por García y López (2021).

Esta percepción es respaldada por las observaciones en campo, realizadas a partir de la guía de observación aplicada durante las visitas a distintas áreas de la empresa. En dichos registros se identificaron diferencias claras entre departamentos: algunos realizan reuniones periódicas y formales, mientras que otros dependen de canales informales como WhatsApp o intercambios verbales espontáneos para obtener información relevante.

Como se detalla en la tabla 7, estas prácticas comunicativas varían significativamente, lo que refleja una falta de estandarización en los mecanismos de comunicación interna utilizados en RSF.

**Tabla 7.** Prácticas de comunicación observadas por departamento en RSF

Departamento	Tipo de práctica observada	Medio de comunicación predominante
Administración	Reuniones periódicas y formales.	Presenciales y correo electrónico.
Servicio técnico	Reuniones ocasionales no estructuradas.	Comunicación oral en turnos.
Proyectos	No se evidencian reuniones formales.	Mensajes por WhatsApp.
Almacén	Intercambios informales durante la jornada.	Conversaciones espontáneas.
Contabilidad	Ausencia de reuniones estructuradas; no se cuenta con funciones claramente definidas; se evidencian debilidades en el liderazgo y desarticulación del equipo.	Comunicación indirecta o informal, usualmente a través de terceros.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la guía de observación de campo aplicada en marzo-abril 2025.

Esta disparidad se relaciona con lo que mencionan Núñez y Martínez (2022), quienes afirman que la falta de una estrategia formal de comunicación puede fragmentar la cultura organizacional y generar incertidumbre en la toma de decisiones. Otro aspecto crítico es la falta de claridad sobre quién comunica, cuándo y a través de qué medios.

Durante la entrevista, la gerencia reconoció que, aunque existen canales definidos como el correo empresarial o las reuniones mensuales, muchas veces la información urgente se transmite de forma verbal o por medios alternativos, lo cual no garantiza su difusión total ni su trazabilidad. Al respecto, se indicó: “Sí, tenemos medios como el correo o las reuniones mensuales, pero cuando hay algo urgente, normalmente se comunica de palabra o por mensaje directo, y eso a veces no llega a todos” (Gerencia RSF, entrevista personal, 2025).

En este sentido, según Pérez y Torres (2023), la eficacia de la comunicación interna no solo depende del canal, sino también de la definición clara de los roles comunicativos, es decir, quién debe emitir el mensaje, a quién va dirigido y cuál es el momento adecuado para su difusión.

A partir de este planteamiento, y a la luz de los resultados obtenidos en RSF, consideramos que uno de los principales vacíos en la gestión comunicativa de la empresa es precisamente la falta de claridad en esos roles. Las entrevistas revelaron que no siempre está definido quién debe comunicar ciertos mensajes, ni se tiene claridad sobre si la información debe transmitirse a todos los niveles o solo a mandos medios.

Esta ambigüedad genera confusión, retrasos y desigualdad en el acceso a información clave para la toma de decisiones. Por tanto, coincidimos con los autores en que no basta con tener canales disponibles; es necesario establecer con precisión las responsabilidades comunicativas dentro de la estructura organizacional para garantizar un flujo informativo oportuno, coherente y equitativo.

La guía de observación permitió constatar que no hay una estrategia de comunicación interna debidamente sistematizada en RSF. Esto se evidencia en la

ausencia de espacios formales permanentes para compartir información organizacional, observada durante las visitas de campo mediante la guía de observación de observación. En varios departamentos no se identificaron rutinas establecidas de reuniones ni mecanismos internos de retroalimentación.

Esta situación también fue mencionada por varios colaboradores en entrevistas, quienes indicaron que, ante la falta de canales formales, recurren a soluciones improvisadas como mensajes de WhatsApp, conversaciones en pasillos o intermediarios informales para mantenerse informados sobre asuntos relevantes de la empresa.

Como señalan Rodríguez y Herrera (2021), la ausencia de protocolos formales conlleva a una pérdida de eficacia en la transmisión de información y puede generar conflictos por malentendidos, duplicación de tareas o falta de alineación con los objetivos estratégicos.

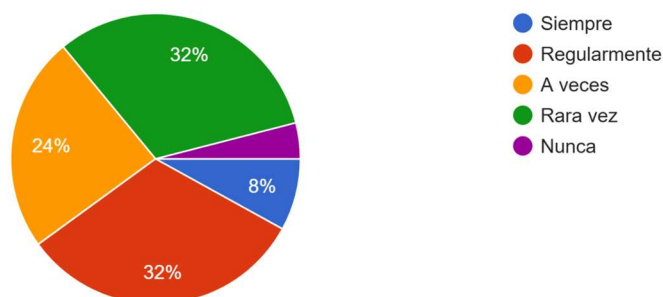
En conclusión, aunque RSF ha realizado esfuerzos por mejorar la comunicación interna mediante canales establecidos como el correo empresarial y reuniones periódicas, los resultados del estudio evidencian que persisten inconsistencias significativas en cuanto a la frecuencia, el acceso equitativo y la sistematización del flujo comunicativo.

Esta situación afecta directamente la percepción de transparencia, la alineación con los objetivos organizacionales y el sentido de cohesión entre los colaboradores, lo que sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación con un enfoque más estructurado, participativo y transversal.

En complemento al indicador de frecuencia de la comunicación, se analizó la regularidad con la que se realizan reuniones para compartir información relevante. De acuerdo con Robbins y Coulter (2022), las reuniones sistemáticas no sólo permiten alinear al personal con los objetivos estratégicos, sino que también fortalecen la participación activa y reducen los márgenes de error en la ejecución operativa.

En ese sentido, la literatura resalta que la frecuencia de estos espacios formales incide directamente en la percepción de apertura, inclusión y claridad dentro del clima organizacional (García & López, 2021). En el caso de RSF, las observaciones de campo y entrevistas confirmaron que dichos espacios no se llevan a cabo con una periodicidad uniforme, lo cual limita su impacto como herramienta estratégica de comunicación.

**Figura 2.** Frecuencia con la que se realizan reuniones para compartir información relevante (RSF, 2025)



**Fuente:** Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de RSF, marzo-abril 2025

En RSF, los resultados muestran que sólo un 8% de los colaboradores afirmó que “siempre” se llevan a cabo estas reuniones, mientras que un 32% respondió que se realizan “regularmente”, otro 24% indicó que suceden “a veces”, y un 32% manifestó que ocurren “rara vez”. Tan solo un 4% señaló que “nunca” se realizan reuniones de este tipo, como se muestra en la figura anterior.

La figura 2 permite visualizar que más de la mitad del personal (56%) percibe que la empresa no tiene una práctica constante de comunicación presencial o estructurada, lo cual puede afectar la percepción de transparencia organizacional. Estos datos se ven reforzados por la observación de campo, donde se detectó que algunas áreas tienen agendas definidas de reuniones, mientras que en otras la comunicación ocurre de manera improvisada o dependiente de canales informales como WhatsApp.

Tal como menciona Northouse (2021), la ausencia de consistencia en la comunicación puede generar ambientes con poca claridad, propiciando malentendidos y disminución del compromiso.

La entrevista con la gerencia también evidenció que no existe un protocolo interno para la realización de reuniones periódicas en todos los departamentos. Aunque se reconoció el esfuerzo por mantener informados a los colaboradores, se admitió que la operatividad y la carga de trabajo suelen limitar estos espacios: “Hay departamentos donde las reuniones sí están establecidas, pero en otros dependen de la urgencia del momento” (Gerente General, entrevista personal, 2025).

Este hallazgo se alinea con lo planteado por Daft (2020), quien argumenta que la regularidad de los flujos comunicativos no solo reduce la incertidumbre, sino que también favorece la coordinación entre equipos y mejora el desempeño colectivo.

En el caso de RSF, los resultados evidencian precisamente lo contrario: la falta de frecuencia y sistematización en la transmisión de información limita la conexión entre departamentos y genera vacíos que dificultan el trabajo conjunto. Así, se confirma la existencia de una brecha entre la intención comunicativa de la organización y su ejecución práctica, lo cual repercute directamente en la eficacia operativa y en el clima de colaboración interno.

El análisis sobre la frecuencia de la comunicación interna en RSF evidencia una distribución irregular en la difusión de información estratégica entre niveles organizacionales. Algunos colaboradores reciben información constante, pero una gran parte lo hace solo ocasionalmente. Esta variabilidad afecta la efectividad y consistencia del flujo comunicativo formal.

Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Robbins y Judge (2019), quienes afirman que la frecuencia de la comunicación incide directamente en la percepción de transparencia y alineación organizacional, así como con Daft (2020) y García y López (2021), quienes destacan su impacto en la coordinación, la confianza y el liderazgo.

La triangulación entre el cuestionario, la entrevista con la gerencia y la observación directa confirma que RSF carece de una estrategia estructurada que garantice una frecuencia comunicativa constante y equitativa, especialmente entre áreas operativas y administrativas.

#### **4.2.1.2. Resultados segundo indicador: Porcentaje de satisfacción con canales de comunicación**

La satisfacción con los canales de comunicación es un factor clave para el desempeño laboral y el compromiso organizacional (García & López, 2021). Estos autores destacan que no basta con disponer de medios formales; su efectividad depende de aspectos como la claridad, accesibilidad y adecuación al público interno.

En el caso de RSF, el análisis permitió identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a los canales utilizados, revelando que, si bien existen medios formales como el correo y las reuniones, su uso no siempre es percibido como eficaz. Esta situación refuerza la importancia de considerar no solo la existencia de los canales, sino también su calidad y pertinencia, especialmente en función del grado de participación que permiten.

La percepción de satisfacción con los canales de comunicación constituye un eje fundamental en la evaluación del clima organizacional, ya que influye directamente en la calidad de las relaciones laborales, el compromiso del personal y la efectividad de los procesos internos.

Diversos autores coinciden en que esta satisfacción no depende únicamente de la existencia de medios formales, sino de factores como la claridad del mensaje, la oportunidad con que se transmite, la accesibilidad del canal y la pertinencia del contenido según las funciones del receptor (García & López, 2021; Ortega & Fernández, 2022).

En el caso de RSF, los resultados del cuestionario mostraron niveles variados de satisfacción con los canales actuales, siendo la informalidad en la transmisión de

información y la limitada participación en espacios formales algunos de los aspectos más señalados.

Lo anterior confirma que, como advierte la literatura, la percepción positiva sobre los canales de comunicación no se logra sólo con medios disponibles, sino con prácticas que aseguren su efectividad y adecuación a las dinámicas reales del entorno organizacional.

Desde el enfoque de la gestión del talento humano, la comunicación organizacional efectiva se relaciona estrechamente con la motivación, la participación activa de los colaboradores y la alineación con los valores de la empresa.

Según Soto y Méndez (2022), cuando los trabajadores perciben que los canales de comunicación son apropiados y accesibles, se fortalece su sentido de pertenencia, la cohesión grupal y la satisfacción con el entorno laboral. Por el contrario, una comunicación mal gestionada puede generar incertidumbre, desinformación y resistencia al cambio (Robbins & Coulter, 2022).

En el caso de RSF, esta relación resulta evidente al analizar los resultados del estudio. Si bien existen medios formales establecidos más no definidos, los colaboradores manifestaron percepciones mixtas en cuanto a su eficacia, especialmente en áreas técnicas y operativas, donde los canales formales no siempre llegan de manera clara oportuna.

Esta disparidad afecta directamente la motivación y la confianza en los procesos internos, particularmente cuando los mensajes no se ajustan al perfil del receptor ni al contexto en que se comunican. Tal como señalan Torres (2023) y Chiavenato (2020), la adecuación del canal al tipo de mensaje y al entorno organizacional es clave para garantizar una comunicación funcional.

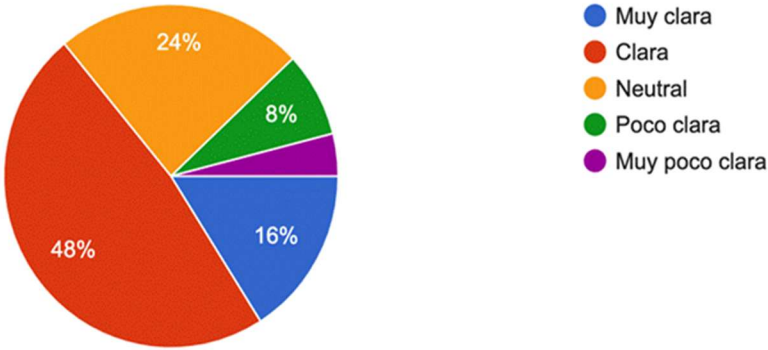
En este sentido, el análisis permite concluir que en RSF aún persisten desafíos en la alineación entre el diseño de los canales y las necesidades comunicativas reales del personal.

A partir de estas consideraciones teóricas, el presente apartado analiza los niveles de satisfacción que expresan los colaboradores de RSF respecto a los canales de comunicación utilizados por la empresa, triangulando los datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado, la entrevista a gerencia y la guía de observación estructurada.

Diversos estudios en gestión del talento humano coinciden en que la percepción de los colaboradores sobre los canales de comunicación impacta directamente en su participación, compromiso y satisfacción (Soto & Méndez, 2022; Robbins & Coulter, 2023). Más allá de su existencia formal, la efectividad de estos canales depende de su claridad, accesibilidad y adecuación al perfil del usuario (García & López, 2021; Ortega & Fernández, 2022).

En este contexto, el presente indicador analiza cómo valoran los empleados de RSF la calidad de la información que reciben.

**Figura 3.** Percepción de la claridad y comprensión de la información recibida por parte de los colaboradores de RSF.



**Fuente:** Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de RSF, marzo-abril 2025.

Según los resultados obtenidos en la figura 3, el 48% de los colaboradores indicó que la información que recibe es “clara”, mientras que un 16% la percibe como “muy clara”. No obstante, un 24% mantuvo una posición “neutral” y un 8% señaló que la información es “poco clara”, mientras que el 4% restante considera que es “muy poco clara”.

La anterior distribución pone en evidencia que, si bien una mayoría reconoce cierto grado de claridad en los mensajes internos, también hay una franja considerable de empleados cuya percepción revela ambigüedad o deficiencia comunicativa.

La percepción de ineficacia en los canales formales de comunicación puede atribuirse a varios factores identificados durante el estudio. En la entrevista con la gerencia general, se señaló que, si bien la empresa cuenta con medios establecidos como correos electrónicos y reuniones, “la carga técnica y la extensión de los mensajes en ocasiones dificultan la comprensión, especialmente en áreas operativas” (Gerencia RSF, comunicación personal, 2025). Esta afirmación fue corroborada mediante observación de campo, donde se evidenció que numerosos colaboradores recurren a canales informales (como WhatsApp o conversaciones espontáneas) para clarificar la información emitida por vías oficiales.

Este comportamiento revela que los canales formales no siempre cumplen su propósito de forma eficaz, especialmente cuando el lenguaje utilizado no se ajusta al perfil de los destinatarios. La necesidad de recurrir a medios alternativos sugiere una percepción de insatisfacción y poca efectividad en los canales internos, lo cual afecta negativamente la sensación de apertura comunicativa, un componente clave tanto del clima organizacional como de la satisfacción laboral.

Además, se identificaron brechas en el uso y aplicación de los canales formales entre diferentes departamentos. Según la guía de observación de campo, mientras algunas áreas mantienen rutinas informativas periódicas, otras muestran una alta dependencia de medios informales. Esta disparidad genera diferencias en el acceso y comprensión de información clave, lo cual repercute en la coordinación interdepartamental. Como advierten García y López (2021), la falta de coherencia en los canales comunicativos puede derivar en la formación de micro culturas organizacionales con dinámicas propias y aisladas.

Por otro lado, durante las observaciones se constató que, particularmente en el área operativa, muchos colaboradores optan por compartir sus ideas en espacios informales o privados (como descansos, pasillos o mensajes personales) evitando

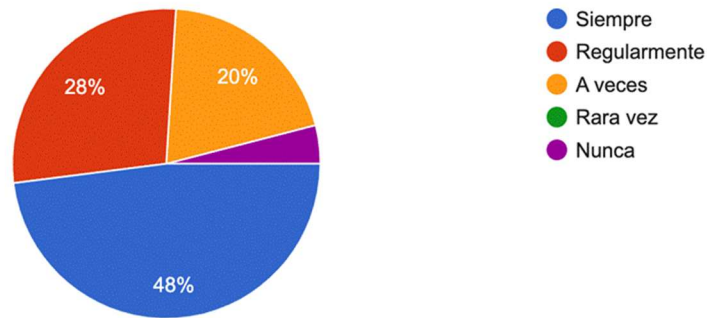
participar activamente en reuniones con sus superiores. Este patrón indica la existencia de barreras jerárquicas y culturales que limitan el flujo abierto de la comunicación. Tal como señalan Katzenbach y Smith (2019), un entorno que favorece el intercambio libre y claro de ideas fortalece la cohesión del equipo y la confianza organizacional, aspectos que aún presentan limitaciones en RSF.

Finalmente, la literatura respalda estos hallazgos. Robbins y Judge (2019) afirman que cuando los canales no son percibidos como efectivos, la comunicación pierde impacto, se distorsiona el mensaje y se incrementa el riesgo de desmotivación. Por su parte, Torres (2023) enfatiza que la claridad de la información organizacional está directamente relacionada con la comprensión de los objetivos de la empresa y con una toma de decisiones más informada por parte del personal.

Uno de los aspectos más relevantes identificados en la evaluación de la comunicación interna fue la percepción que tienen los colaboradores sobre su libertad para expresar opiniones, sugerencias o desacuerdos dentro del entorno laboral. Si bien algunas áreas reportan sentirse escuchadas por sus jefaturas, en otras predomina la sensación de que expresar inquietudes no conlleva ningún tipo de respuesta ni acción concreta, lo cual desincentiva la participación activa en los procesos comunicativos. Esta situación no solo debilita el sentido de pertenencia organizacional, sino que también limita el desarrollo de una cultura de mejora continua basada en la retroalimentación.

En cuanto a la percepción de libertad para expresar ideas y opiniones, se observa en la figura 4 que un 48% de los colaboradores indicó que “siempre” se siente en libertad para hacerlo, mientras que un 28% señaló que lo hace “regularmente”. No obstante, un 20% respondió que solo lo hace “a veces”, y un 4% manifestó que “nunca” puede hacerlo.

**Figura 4.** Percepción de los colaboradores sobre su libertad para expresar ideas y opiniones



**Fuente:** Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de RSF, marzo-abril 2025.

A pesar de estos datos, no se identificó en RSF la existencia de un canal claro y permanente para recoger las opiniones del personal, como encuestas frecuentes, buzones de sugerencias o espacios de retroalimentación estructurados. Tampoco se encontraron evidencias de que los comentarios realizados por los colaboradores se traduzcan en acciones visibles o respuestas por parte de la empresa, lo que evidencia una falta de mecanismos formales para escuchar activamente y dar seguimiento a las inquietudes del equipo.

De acuerdo con Robbins y Judge (2023), la libertad para opinar en el entorno laboral es uno de los factores más relevantes para fomentar el compromiso organizacional, ya que fortalece la confianza, la participación activa y la motivación de los empleados. No obstante, en el caso de RSF, los resultados del estudio revelan que esta libertad no es percibida de forma homogénea.

Mientras algunos colaboradores manifiestan sentirse en confianza para expresar sus opiniones en reuniones o ante sus jefaturas, otros (particularmente en áreas operativas) indican que prefieren guardar silencio o recurrir a espacios informales, por temor a que sus ideas no sean valoradas o puedan generar consecuencias negativas.

Este hallazgo responde directamente a las preguntas del estudio sobre cómo influye la comunicación interna en la satisfacción laboral y el clima organizacional.

La percepción de falta de apertura o de exclusión comunicativa debilita el sentido de pertenencia y la cohesión del equipo, afectando también la disposición a participar activamente en los procesos internos. Por tanto, más allá de la existencia de canales formales, lo que está en juego es la confianza en el entorno para ejercer una comunicación auténtica y sin temor.

La entrevista con la gerencia también aportó elementos clave para este análisis. Uno de los directivos mencionó que “algunos equipos son más participativos que otros, y hay colaboradores que no se sienten tan cómodos levantando la voz en reuniones generales”, lo que sugiere una necesidad de fortalecer los espacios horizontales de diálogo.

Lo mencionado anteriormente se alinea con lo planteado por Katzenbach y Smith (2019), quienes afirman que fomentar una comunicación bidireccional no solo potencia la participación, sino que también mejora la confianza interpersonal y la toma de decisiones.

En conclusión, aunque una parte del personal de RSF percibe claridad en los mensajes que recibe, persisten brechas importantes en la comprensión y el acceso equitativo a la información. Las diferencias entre departamentos en el uso de canales formales e informales, sumadas a la influencia de factores culturales y jerárquicos, reflejan una comunicación interna no homogénea.

Estos hallazgos confirman que la efectividad comunicativa no depende únicamente de la existencia de medios, sino de su adecuación al perfil de los colaboradores y del entorno organizacional en que se implementan. Este indicador evidencia, por tanto, una oportunidad de mejora clave para fortalecer la participación y la alineación interna en RSF.

Por tanto, este indicador aporta evidencia concreta sobre cómo los colaboradores de RSF perciben la claridad y adecuación de los canales de comunicación. A partir de los resultados obtenidos, se responde a la pregunta central del estudio en torno a cómo influye la calidad de los canales en la satisfacción laboral y el clima organizacional. Se constata que, si bien algunos

colaboradores manifiestan comprensión del mensaje interno, existen brechas importantes en términos de acceso, lenguaje y oportunidad, especialmente en áreas operativas.

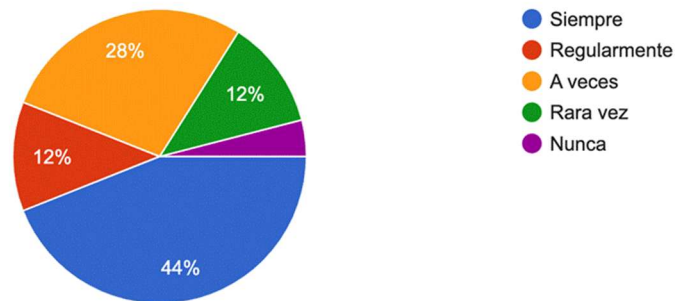
Estas condiciones generan percepciones diferenciadas de inclusión en los espacios de diálogo organizacional, lo que limita la participación activa y debilita el sentido de pertenencia. El análisis sugiere, entonces, que mejorar la adecuación de los canales no solo tiene efectos sobre la eficacia comunicativa, sino también sobre la cohesión interna y la motivación del personal.

#### **4.2.1.3 Resultados tercer indicador: Promedio de tiempo que tarda en recibir respuesta los colaboradores ante las consultas.**

Según Robbins y Judge (2019), una comunicación organizacional efectiva se caracteriza, entre otras dimensiones, por la apertura promovida desde el liderazgo, ya que esta genera confianza, refuerza la cultura colaborativa y mejora la capacidad de respuesta de la empresa. En esta línea, García y López (2021) destacan que la disposición de los líderes para generar espacios de diálogo y retroalimentación oportuna fortalece el compromiso y la participación activa del equipo.

En el caso de RSF, acorde a la figura 5 sobre los resultados del cuestionario aplicado se muestra que un 44% de los colaboradores considera que la dirección “siempre” fomenta una comunicación abierta, seguido de un 12% que señaló “regularmente”. Sin embargo, un 28% indicó que esto sucede “a veces” y otro 12% afirmó que “rara vez” se promueve esta apertura. Esta variabilidad refleja una percepción fragmentada de la accesibilidad a los niveles de liderazgo, posiblemente influenciada por diferencias en los equipos de trabajo o las jerarquías.

**Figura 5.** Percepción sobre el fomento de una comunicación abierta por parte de la dirección



**Fuente:** Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de RSF, marzo-abril 2025.

Durante la entrevista con la gerencia, uno de los líderes expresó: “Se han hecho esfuerzos para mejorar la comunicación, pero aún hay personas que sienten que sus ideas no son escuchadas o que las respuestas tardan demasiado en llegar” (Gerencia RSF, comunicación personal, 2025).

Este testimonio permite conectar los datos cuantitativos con la autopercepción de la empresa: si bien se reconocen avances en los canales formales, persisten desafíos relacionados con la receptividad y la fluidez de la comunicación.

La declaración también aporta valor al análisis al reflejar una conciencia interna sobre las limitaciones actuales, especialmente en cuanto a la inclusión de todas las voces y la agilidad en los procesos comunicativos.

Desde la observación, específicamente mediante los apartados de “canales utilizados” y “dinámicas de interacción” de la guía de observación aplicada durante las visitas, se identificó que la empresa no cuenta con una estructura sólida de canales formales de comunicación; el único medio establecido es el correo electrónico. Sin embargo, este canal no es percibido por los colaboradores como eficaz en términos de tiempo de respuesta, lo que evidencia una preferencia por medios informales más inmediatos. Esto ofrece una oportunidad de mejora en la gestión formal de la comunicación interna.

En varias áreas, especialmente en el sector operativo, se observó que los colaboradores recurren con mayor frecuencia a medios informales como WhatsApp o consultas directas con compañeros o superiores, dada la necesidad de obtener respuestas inmediatas para la toma de decisiones cotidianas.

Esta tendencia también fue reconocida por la gerencia, quien señaló: “La gente prefiere resolver por WhatsApp porque obtienen respuesta casi inmediata, mientras que los correos pueden durar uno o dos días en ser leídos” (Gerencia RSF, comunicación personal, 2025). Este testimonio reafirma la preferencia por canales informales debido a su inmediatez, especialmente en contextos operativos donde el tiempo de respuesta es crucial.

Con base en los registros de la guía de observación (específicamente en el apartado de tiempos de respuesta) y en los testimonios recogidos durante la entrevista con la gerencia, se sistematizaron los tiempos promedio de respuesta por canal de comunicación.

Como se muestra en la tabla 8, los canales informales, como WhatsApp o mensajes instantáneos, presentan tiempos de respuesta considerablemente más bajos que los medios formales como el correo electrónico. Esta preferencia fue también confirmada en la entrevista, cuando un líder señaló: “En la mayoría de los casos, los colaboradores usan WhatsApp porque la respuesta es inmediata; en cambio, los correos a veces no se revisan hasta el día siguiente” (Gerencia RSF, comunicación personal, 2025).

**Tabla 8.** Tiempo promedio de respuesta por canal de comunicación utilizado en RSF

Canal de Comunicación	Tiempo promedio de respuesta
Whatsapp / Informales	1 - 1,5 horas
Reuniones Presenciales	4 - 8 horas

Correos Electrónicos	24 - 48 horas
----------------------	---------------

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la guía de observación de campo aplicada en marzo-abril 2025.

Desde el análisis realizado, se identificó una práctica comunicativa dual en RSF: los colaboradores recurren con frecuencia a canales informales como WhatsApp para resolver asuntos operativos de forma rápida, especialmente en áreas donde el ritmo de trabajo exige respuestas inmediatas. Esta elección responde a una necesidad funcional del entorno, pero también evidencia la ausencia de procedimientos internos que garanticen la trazabilidad y el seguimiento de la información.

Esta situación tiene implicaciones clave para la coordinación interdepartamental y la gestión del conocimiento, ya que la informalidad, aunque ágil, puede derivar en fragmentación y falta de claridad en las directrices comunicadas. En ese sentido, coincidimos con Daft y Marcic (2020) en que la inmediatez comunicativa es vital en entornos de alta exigencia, pero debe equilibrarse con mecanismos formales que aseguren la consistencia y accesibilidad de la información.

Asimismo, Soto y Méndez (2022) y García y López (2021) advierten que la confianza en la comunicación organizacional no depende únicamente del canal, sino también de su adecuación al contexto y de la percepción de orden y claridad que transmite.

Por tanto, más que un dilema entre canales formales e informales, el hallazgo revela una oportunidad: diseñar una estrategia comunicativa que articule agilidad con formalidad, de modo que se garantice la eficiencia sin sacrificar la confiabilidad ni la inclusión en el flujo comunicativo.

El análisis de los tres indicadores abordados evidencia que la comunicación interna en RSF cumple un rol estratégico, pero también enfrenta desafíos estructurales importantes. Si bien existen esfuerzos internos por mejorar los flujos informativos, los hallazgos muestran una experiencia comunicacional desigual entre

áreas, con diferencias marcadas en cuanto a frecuencia, claridad y acceso a la información. Esta situación afecta la percepción de transparencia, inclusión y apertura por parte de los colaboradores.

La coexistencia de canales formales e informales ha permitido agilidad en algunas funciones, pero también ha generado fragmentación en la trazabilidad de decisiones y en la alineación con los objetivos organizacionales. Las observaciones de campo, entrevistas y cuestionarios confirman que, aunque los canales existen, su uso no siempre es eficaz ni equitativo.

Por tanto, el reto no es únicamente técnico, sino también cultural: RSF necesita consolidar un modelo de comunicación que equilibre agilidad con formalidad, y que garantice una experiencia comunicativa coherente, accesible y participativa para todos los niveles. Esto no sólo fortalecería el clima organizacional, sino también el liderazgo y la cohesión interna.

#### **4.2.2 Resultados segunda variable: estilos de liderazgo y sus indicadores**

Identificar el estilo de liderazgo predominante en RSF es fundamental para comprender su impacto en la percepción del clima organizacional entre los colaboradores. El liderazgo se destaca como un medio por el cual los líderes ejercen autoridad sobre sus estos, afectando el clima organizacional y la motivación del equipo (Northouse, 2021); este apartado analizará como esta variable incide en el equipo, permitiendo evaluar la calidad de dicha influencia.

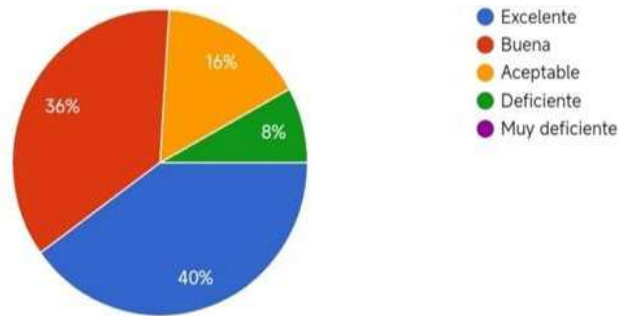
Los indicadores de análisis para esta variable son: porcentaje de empleados que perciben un liderazgo transformacional, burocrático, carismático o transaccional, porcentaje de empleados que participan en decisiones importantes en comparación con el liderazgo burocrático y porcentaje de colaboradores que consideran que el liderazgo facilita la cohesión en el equipo.

##### **4.2.2.1 Resultados primer indicador: porcentaje de empleados que perciben un liderazgo transformacional, burocrático, carismático o transaccional**

Este indicador permite conocer la percepción que tiene el personal sobre las prácticas y comportamientos de liderazgo ejercidos por sus superiores,

clasificándolos en cuatro estilos principales: transformacional, burocrático, carismático y transaccional. El análisis de estos resultados ofrece una visión valiosa para conocer su posible impacto en la motivación y el desempeño de los equipos.

**Figura 6.** Accesibilidad de los superiores percibida por los colaboradores de RSF



**Fuente:** Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de RSF, marzo-abril 2025.

La figura 6 contiene que del 100% respuestas obtenidas, 40% de las personas consideran que la accesibilidad con sus superiores es excelente, mientras que un 36% de ellos indicaron que buena, dejando al final de la valoración un 16% de los colaboradores que perciben que es aceptable y finalmente un 8% de ellos que es deficiente. Esto muestra que la mayoría reconoce que hay acceso a intercambiar ideas, ser escuchados e incluso ser fuente de inspiración como lo respalda la teoría.

La teoría del liderazgo transformacional propone que los líderes deben generar una relación estrecha con sus subordinados, en la que se sobre sale la motivación, el compromiso y la moral (Burns, citado por Añazco et al., 2018). Bajo este enfoque, los colaboradores se sienten inspirados e implicados en un proceso de cambio profundo, no solo enfocado en alcanzar metas, sino también en el desarrollo ético y personal de cada miembro del equipo.

Esta perspectiva se ve respaldada por los resultados obtenidos en la figura 7, donde el 76% de los colaboradores califica la accesibilidad de sus superiores como excelente (40%) o buena (36%). Este alto porcentaje indica que la mayoría percibe una apertura al diálogo, escucha activa y apoyo, lo cual es consistente con

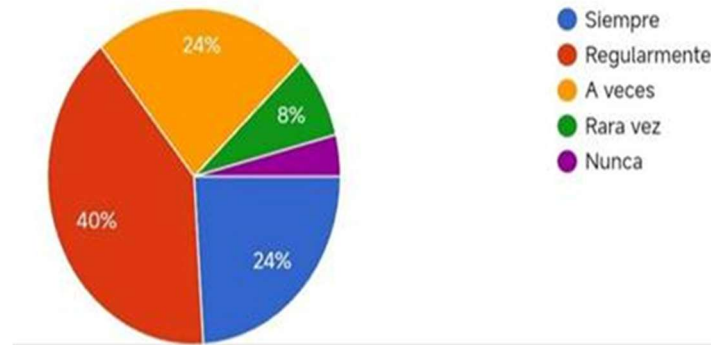
los principios del liderazgo transformacional. La accesibilidad, en este caso, facilita no solo el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sino también la formación de vínculos positivos que fortalecen la identidad colectiva y el sentido de pertenencia.

En contraste, el liderazgo burocrático se caracteriza por una estructura más jerárquica y formal, donde la figura del jefe se impone principalmente por su experiencia o formación profesional, más que por habilidades interpersonales (Gómez Ortiz, parafraseado por Añazco et al., 2018). Este estilo suele centrarse en el cumplimiento riguroso de normas y procedimientos, limitando la participación activa de los empleados en la toma de decisiones.

En ese sentido, el 24% de los colaboradores que califican la accesibilidad de sus superiores como aceptable (16%) o deficiente (8%) podrían estar reflejando dinámicas propias de un liderazgo más cerrado, orientado al control y con escasa apertura al intercambio de ideas. Este enfoque también se evidencia en la entrevista realizada a la gerencia, donde se destaca que el liderazgo se fundamenta principalmente en el conocimiento técnico y la experiencia.

El gerente general expresó: “Mi liderazgo más fuerte está en el conocimiento del área y eso hace que la gente se deje liderar” (Entrevista personal, gerencia 2025). Esta afirmación refuerza elementos clave del liderazgo burocrático, donde el poder de influencia se basa en la autoridad técnica más que en el vínculo interpersonal, finalmente, si bien los datos muestran una tendencia positiva hacia un liderazgo accesible y cercano, también se identifican indicios de estilos más rígidos y formales que podrían limitar el potencial transformacional dentro de la organización. Esto sugiere la necesidad de fortalecer competencias relacionadas con la accesibilidad entre por parte de las jefaturas con sus subordinados.

**Figura 7.** Frecuencias con la que los líderes reconocen adecuadamente el trabajo de los colaboradores en RSF



**Fuente:** Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de RSF, marzo-abril 2025.

En continuidad con el análisis del indicador sobre estilos de liderazgo, resulta relevante identificar con qué frecuencia los colaboradores perciben que sus líderes reconocen adecuadamente su trabajo de manera implícita o explícita. En este sentido, la figura 8 revela que un 24% de los encuestados considera que siempre percibe reconocimiento por parte de sus superiores, mientras que el 40% indica que esto ocurre de manera regular. Por otro lado, un 24% señala que la percepción del reconocimiento sucede a veces, un 8% que rara vez, y un 4% manifiesta que nunca percibe dicha valoración.

Estos datos reflejan que un 64% de los colaboradores siente, en algún grado, que su trabajo es reconocido de manera constante, lo que puede asociarse a la presencia de un liderazgo carismático. Este estilo, como lo plantea Weber (parafraseado por Añazco et al., 2018), tiene la intención de reducir la distancia entre líderes y colaboradores a través de la escucha activa, el trato amable y un ambiente laboral cercano y motivador. No obstante, también advierte sobre ciertos riesgos, como la posibilidad de que la cercanía afecte el respeto hacia la autoridad, generando confusiones entre los límites profesionales y personales que pueden impactar negativamente en la responsabilidad y cumplimiento de funciones.

En contraste, el liderazgo transaccional según Burns, citado por Añazco et al. (2018) se basa en un intercambio de beneficios entre líder y colaborador, ya sean estos económicos, políticos o psicológicos. Es decir, se espera una

contraprestación: el colaborador entrega desempeño a cambio de un beneficio tangible. Esta lógica se evidencia en el 36% restante de los colaboradores que afirma recibir reconocimiento solo a veces, rara vez o nunca, lo que podría denotar una dinámica basada más en recompensas materiales que en la valoración emocional o simbólica del esfuerzo.

Esta percepción es consistente con los hallazgos obtenidos en la entrevista a la gerencia, en la que se menciona que “todos los colaboradores reciben salarios muy por encima de lo que deberían recibir por ley, sin importar su conocimiento técnico o formación, pero además somos muy flexibles cuando necesitan permisos” (Gerente general, entrevista personal, 2025). Esta declaración refuerza un enfoque transaccional, donde el énfasis está puesto en ofrecer beneficios tangibles a cambio de resultados esperados, más que en un reconocimiento constante o emocional por el desempeño diario.

**Tabla 9.** Prácticas de estilos de liderazgo observadas por departamento en RSF

Departamento	Tipo de práctica observada	Medio de comunicación predominante
Administración	Solicita revisión de todo lo que se comunica, pero delega tareas operativas. Expresan constantemente tener el tiempo limitado lo que evita que los colaboradores puedan acceder a para resolver inquietudes. Su presencia es limitada e híbrida. Se percibe como un área exigente en el control de la información.	Presenciales, virtuales, correo electrónico y aplicación de Whatsapp.
Servicio técnico	El equipo le da valor y mucha importancia a su líder de área, sin embargo, su presencia es intermitente; su liderazgo es positivo y dirigido al cumplimiento de objetivos	Comunicación oral en turnos, por medio de aplicaciones, correo y llamadas.
Área técnica (Proyectos)	Se evidencia gran exigencia en el control de la información, por medio de la revisión de todo lo que se comunica, pero al ser el gerente el encargado del área su presencia es limitada.	Mensajes por WhatsApp, por llamadas, y por medio de reuniones presenciales o virtuales.
Almacén	Se observa una actitud protectora con el equipo inmediato, por parte del colaborador a cargo, es un espacio que no suele ser visitado por las jefaturas y su relación con estas es muy distante.	Conversaciones espontáneas.
Contabilidad	No existe una jefatura definida con autoridad funcional, se percibe una ausencia de liderazgo efectivo y conflicto en la claridad de las tareas, es el área con mayor cantidad de colaboradores. Por otra parte, la persona encargada de supervisar las tareas realizadas por las asistentes contables tiene una actitud positiva pero no ejerce una figura de influencia sobre los miembros del equipo.	Comunicación indirecta o informal, usualmente a través de terceros.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la guía de observación de campo aplicada en marzo-abril 2025.

Complementando este panorama, la guía de observación en la tabla 6 se evidencia que, aunque algunos colaboradores se sienten valorados y escuchados, esta percepción positiva no se replica de forma general; este hallazgo refuerza la interpretación de una disonancia entre el discurso y la práctica del liderazgo centro RSF. Y es que a partir de este análisis por áreas se confirma la presencia de estilos

mixtos y fragmentados, miembros que en departamentos como servicio técnico y almacén se perciben actitudes de cercanía o protección, estas están limitadas por la intermitencia en la presencia de los líderes.

Lo anterior en contraste en áreas como la administración y de proyectos donde predomina un liderazgo centrado en el control de la información, con baja accesibilidad y un enfoque más jerárquico propio del estilo burocrático; mientras que el departamento contable presenta una notable ausencia del liderazgo genera confusión en la ejecución de tareas al denotar una comunicación disfuncional. Es entonces que, aunque se reconocen patrones que permiten afirmar que existen elementos asociados a un liderazgo transformacional o carismático como la amabilidad y la orientación al cumplimiento de metas, en la práctica predominan estilos burocráticos y transaccionales.

Esta coexistencia de estilos puede generar una disonancia lo que representa una oportunidad estratégica para alinear las prácticas de liderazgo con los valores y objetivos organizacionales. Fortalecer un modelo más transformacional que combine cercanía, inspiración y reconocimiento genuino podría favorecer un clima organizacional más colaborativo, innovador y coherente con las necesidades actuales de RSF.

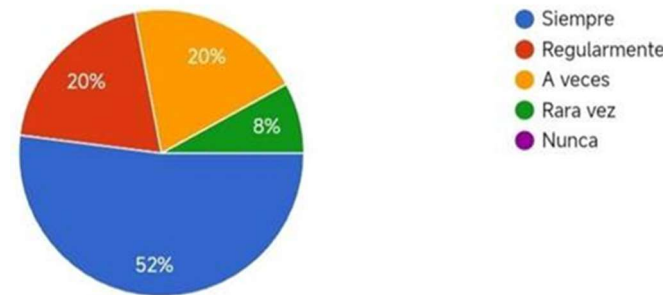
Los resultados del análisis de este primer indicador para la variable de estilos de liderazgo muestran que dentro de RSF coexisten distintos estilos de liderazgo. Desde la perspectiva de los colaboradores, se destacan los estilos transformacional y carismático, mientras que desde la gerencia prevalecen los enfoques burocrático y transaccional. Esta dualidad sugiere que, aunque existen esfuerzos por generar un ambiente cercano y humano, las prácticas concretas de la alta dirección aún responden a esquemas más tradicionales de control y recompensa. Superar esta brecha permitiría avanzar hacia un liderazgo más coherente, orientado al fortalecimiento del clima organizacional y al desarrollo integral del talento humano.

#### 4.2.2.2 Resultados segundo indicador: porcentaje de empleados que participan en decisiones importantes en comparación con el liderazgo burocrático

En el marco del segundo indicador, que analiza el porcentaje de empleados que participan en decisiones importantes, resulta clave explorar cómo los líderes de RSF manejan la apertura al diálogo y la inclusión de ideas provenientes de sus equipos. La figura 8 titulada “Frecuencia con la que los colaboradores de RSF sienten que sus líderes escuchan sus preocupaciones y sugerencias” ofrece una visión clara sobre el nivel de participación percibido por los empleados en la toma de decisiones.

Esta dimensión está directamente relacionada con la apertura y la capacidad de los líderes para fomentar un ambiente de colaboración, lo cual contrasta con las características del liderazgo burocrático, donde la toma de decisiones suele concentrarse en los niveles jerárquicos superiores y se limita el involucramiento del personal operativo.

**Figura 8.** Frecuencia con la que los colaboradores de RSF sienten que sus líderes escuchan sus preocupaciones y sus sugerencias



**Fuente:** Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de RSF, marzo-abril 2025.

La figura 8 presenta los resultados sobre la percepción de los colaboradores respecto a si sus líderes escuchan sus preocupaciones y sugerencias. Un 53% de los encuestados indicó que siempre se sienten escuchados, mientras que un 20% lo percibe regularmente. Por otro lado, un 20% considera que esto ocurre solo a veces, y un 8% afirmó que nunca.

Esto significa que el 73% de los colaboradores perciben una escucha constante o frecuente por parte de sus líderes, lo cual refleja una disposición positiva, aunque no generalizada. La opción “a veces”, que representa una percepción intermitente o poco consistente, indica una experiencia parcial de apertura y no debe considerarse como un indicador sólido de buena práctica.

Este resultado se distancia desde la perspectiva de los colaboradores, en parte, de los rasgos clásicos del liderazgo burocrático, caracterizado por una estructura rígida, escasa comunicación horizontal y una toma de decisiones centrada exclusivamente en la jerarquía. Sin embargo, la existencia de un 28% de colaboradores que se sienten escuchados solo ocasionalmente o nunca, evidencia que persisten barreras en la comunicación efectiva, posiblemente asociadas a una cultura organizacional aún influenciada por modelos jerárquicos.

La entrevista con la gerencia respalda esta dualidad, en este espacio la gerente administrativa indicó “yo soy maternal, siempre estoy pendiente y tengo el mapa muy completo, trato como de ir en línea de que todo se haga pero que estén validados” (entrevista personal, gerencia administrativa 2025). Esta declaración sugiere una disposición al acompañamiento, pero también un control fuerte desde la jefatura, más cercano a una figura directiva tradicional que a un liderazgo colaborativo.

La guía de observación por medio de la tabla 6 también refuerza esta lectura de datos, al mostrar diferencias claras entre departamentos; mientras algunos líderes practican una comunicación abierta y presencial, en otros casos la interacción es limitada, influenciada por dinámicas híbridas de trabajo y la carga operativa. Además, el reconocimiento por desempeño sigue siendo poco frecuente, lo que afecta la percepción integral del liderazgo.

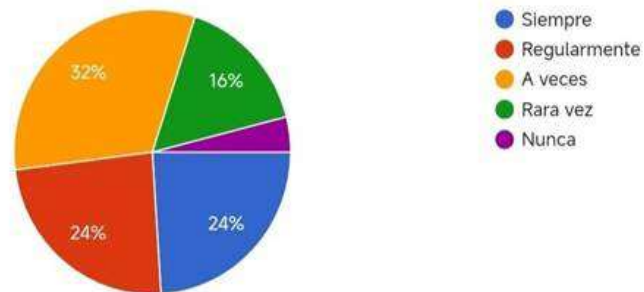
En conjunto, estos hallazgos revelan y confirman una coexistencia de estilos dentro de RSF. Si bien algunos elementos apuntan hacia un liderazgo transformacional y carismático, otros indicadores como la limitada participación en decisiones importantes y la escucha inconsistente sugieren la presencia de modelos

más burocráticos o transaccionales. Esta brecha representa una oportunidad clave de mejora para consolidar una cultura de liderazgo

#### 4.2.2.3 Resultados tercer indicador: porcentaje de colaboradores que consideran que el liderazgo facilita la cohesión en el equipo.

En línea con los indicadores previamente analizados, el tercer indicador busca identificar en qué medida el liderazgo dentro de RSF contribuye a la cohesión de los equipos de trabajo. Para ello, se consideró clave evaluar la percepción de los colaboradores sobre la frecuencia con la que sus superiores brindan retroalimentación constructiva, ya que este elemento es fundamental para fortalecer la comunicación, alinear expectativas y fomentar un sentido de unidad y colaboración. La figura 10 presenta los resultados obtenidos a partir de esta percepción, permitiendo profundizar en el impacto que tiene el estilo de liderazgo sobre el ambiente interno y las relaciones entre los miembros de los equipos.

**Figura 9.** Frecuencia con la que los superiores brindan retroalimentación constructiva regular según la percepción de los colaboradores de RSF



**Fuente:** Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de RSF, marzo-abril 2025.

Con la finalidad de identificar si el liderazgo en RSF fomenta efectivamente la cohesión dentro de los equipos, se consultó a los colaboradores sobre la frecuencia con la que sus superiores brindan retroalimentación constructiva de manera regular. Esta dimensión resulta clave, ya que, como señala Northouse el liderazgo transformacional también conocido como democrático puede fortalecer la motivación y la cohesión grupal, mientras que un estilo autoritario tiende a generar efectos opuestos. (2021)

De este modo se denota que los resultados de la figura 9 revelan una percepción dividida, por un lado, el 48% de los colaboradores afirma recibir retroalimentación constructiva siempre o regularmente, mientras que el 52% indica que esto ocurre a veces, rara vez o nunca. Esta polarización evidencia una brecha importante en la práctica del liderazgo, pues si bien una parte del equipo percibe una comunicación efectiva por parte de sus líderes, otra parte significativa no experimenta la misma consistencia. Esta falta de uniformidad afecta directamente la cohesión interna, ya que la retroalimentación continua y estructurada es un mecanismo esencial para fortalecer vínculos, alinear objetivos y construir confianza.

Durante la entrevista a la gerencia, se reconoció esta situación de manera implícita sobre la retroalimentación: “yo la realizo uno a uno, si tengo un tema específico voy y me reúno con la persona, pero no le tengo un seguimiento tan administrativo... creo que me falta como integrarme más a los equipos” (Entrevista personal, gerencia administrativa, 2025). Esta afirmación sugiere que, aunque existe una intención de acompañamiento, no hay un sistema formal ni equitativo de retroalimentación para todos los colaboradores, lo que refuerza la percepción de inconsistencias en el estilo de liderazgo.

A su vez, la guía de observación desarrollada en la tabla 6 confirma esta realidad en la cual la retroalimentación ocurre de forma ocasional y no estructurada. Algunos colaboradores manifestaron que sería altamente beneficioso recibir comentarios más frecuentes y organizados sobre su desempeño. Esta necesidad, no resuelta de forma uniforme, impacta en la claridad de expectativas y en la percepción de apoyo por parte de la jefatura.

Finalmente, el análisis integral de la variable de estilos de liderazgo revela que en RSF al integrar estos hallazgos con los indicadores anteriores, se evidencia una convivencia de estilos de liderazgo dentro de RSF. Por un lado, los colaboradores reconocen rasgos propios del liderazgo transformacional y carismático como accesibilidad, cercanía y motivación, lo que propicia un entorno humano en el que muchos se sienten escuchados e inspirados. No obstante, también emergen prácticas propias del liderazgo burocrático y transaccional,

especialmente en la gestión de la retroalimentación, el reconocimiento y la toma de decisiones, lo que limita el impacto positivo general del liderazgo.

Esta coexistencia de estilos antagónicos genera un clima organizacional híbrido, donde las experiencias varían considerablemente según el área, el líder o el momento. Este escenario representa una oportunidad estratégica para el rediseño del enfoque de liderazgo en RSF. Establecer lineamientos claros y transversales de liderazgo transformacional, con prácticas coherentes como la retroalimentación estructurada, el reconocimiento justo y la participación activa en decisiones, podría mejorar significativamente la cohesión del equipo, fortalecer el clima laboral y elevar los niveles de motivación del personal

#### **4.2.3 Resultados tercera variable: Trabajo en equipo y sus indicadores**

El trabajo en equipo es fundamental en diversos contextos, ya que facilita la consecución de metas comunes mediante la colaboración efectiva entre sus individuos. Los indicadores del trabajo en equipo incluyen aspectos como la comunicación en las reuniones, la resolución de conflictos que se puedan presentar, el porcentaje de proyectos exitosos gracias al trabajo en equipo, así como la satisfacción con la colaboración interdepartamental.

Estos elementos son esenciales para evaluar la efectividad de un equipo y su capacidad para lograr los objetivos planteados. Según García (2020), "la comunicación clara y constante es el pilar de un equipo de trabajo eficiente, ya que asegura que todos los miembros estén alineados con los objetivos y las tareas asignadas" (p. 91). Además, Pérez y González (2019) resaltan que "la capacidad de resolver conflictos de manera constructiva es uno de los factores que determina el éxito a largo plazo de un equipo" (p. 60).

Estos indicadores no solo reflejan cómo los miembros interactúan dentro del grupo, sino también cómo la dinámica grupal influye en el rendimiento en general y la satisfacción laboral. Un equipo con buena cohesión y comunicación es capaz de superar obstáculos con mayor facilidad, mientras que la falta de colaboración puede derivar en disfunciones que afectan la productividad del grupo.

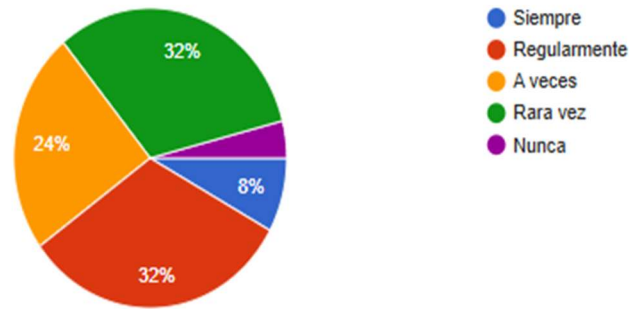
#### **4.2.3.1 Resultados primer indicador: Frecuencia y calidad de las reuniones del equipo, evaluadas a través de instrumentos.**

El primer indicador relacionado con el trabajo en equipo es la frecuencia y calidad de las reuniones, estas son esenciales para asegurar una comunicación efectiva y una coordinación adecuada entre los miembros de los equipos. Las reuniones regulares permiten a los equipos discutir objetivos, resolver problemas y alinear sus esfuerzos hacia metas comunes.

Sin embargo, no solo es importante la frecuencia, sino también la calidad de las reuniones, ya que estas deben ser productivas y centradas en los temas relevantes. Según Sánchez (2021), "la calidad de las reuniones se mide no solo por la frecuencia con la que se realizan, sino por su capacidad para generar soluciones concretas y mejorar el rendimiento del equipo" (p. 45). Los instrumentos de evaluación, como encuestas de satisfacción y análisis de productividad, son herramientas útiles para medir tanto la frecuencia como la efectividad de estas reuniones.

Además, los equipos que mantienen reuniones bien estructuradas y enfocadas tienden a experimentar una mayor cohesión y un mejor desempeño. Martínez y López (2022) destacan que "los equipos que utilizan instrumentos de evaluación para medir la efectividad de sus reuniones logran identificar áreas de mejora y ajustar sus dinámicas de trabajo de manera continua" (p. 78). La evaluación continua es crucial para optimizar los procesos y garantizar que las reuniones cumplan su objetivo de fortalecer la cooperación y el rendimiento del equipo.

**Figura 10.** Frecuencia de las reuniones en RSF



**Fuente:** Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de RSF, marzo-abril 2025.

En el caso de RSF, los resultados obtenidos mediante el cuestionario evidencian una percepción negativa en cuanto a la cantidad y calidad de las reuniones en la organización. Como se muestra en la figura 10, un 8% de los colaboradores indica que “siempre” se llevan a cabo reuniones, un 32% como “regularmente” y un 24% indicó una postura en la cual “a veces” se llevan a cabo reuniones. No obstante, un 32% indica que “rara vez” se dan las reuniones y un 1% indicó que “nunca” se llevan a cabo reuniones en la organización. Esta distribución indica que, una amplia proporción del personal RSF no indica que no se llevan suficientes reuniones en la organización.

Durante la entrevista a la gerencia, se evidenció esta situación de manera implícita sobre las reuniones en la empresa: “Hay mucha comunicación por medio de correo electrónico. Hay una comunicación interna directa, verbal llamémosla, del equipo” (Entrevista personal, gerencia administrativa, 2025).

De esta forma es posible evidenciar que la percepción de la cantidad de reuniones, así como la efectividad de estas, es deficiente. Adicionalmente se evidencia la falta de las mismas.

#### **4.2.3.2 Resultados segundo indicador: Porcentaje de proyectos completados exitosamente gracias al trabajo en equipo.**

En relación con este indicador, los hallazgos evidencian que el 100% de los proyectos ejecutados por RSF en el período 2021-2025 fueron finalizados de forma

exitosa. Este dato se respalda mediante la revisión documental de la cartera de proyectos, entrevistas con líderes de área y la trayectoria de la empresa reflejada en el documento corporativo RSF\_CV 2024. Los proyectos, cuyo promedio anual es de entre 18 y 22, han sido ejecutados por equipos multidisciplinarios compuestos por personal técnico, administrativo y operativo, lo que permite afirmar que el trabajo en equipo ha sido un factor determinante en su cumplimiento.

Como se detalla en la tabla 10, en todos los años del período analizado se alcanzó un 100% de finalización de proyectos con participación activa de múltiples áreas, lo cual confirma que el éxito operativo no es producto de esfuerzos aislados, sino de una cultura organizacional que favorece la colaboración interdepartamental.

**Tabla 10.** Matriz de validación de proyectos completados exitosamente por trabajo en equipo en RSF (2021-2025)

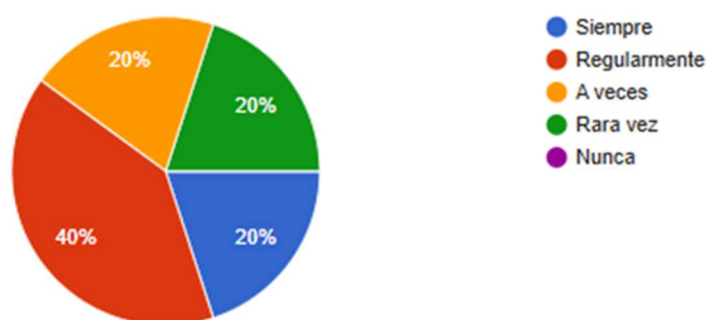
Año	Total, de proyectos ejecutados	Proyectos completados exitosamente	Proyectos ejecutados en equipos multidisciplinarios	Porcentaje de éxito atribuible al trabajo en equipo
2021	18	18	18	100%
2022	19	19	19	100%
2023	20	20	20	100%
2024	22	22	22	100%
2025	20 (proyecciones)	20	20	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de registros internos de proyectos y testimonios del equipo técnico y administrativo (RSF, 2020-2024).

Este alto porcentaje de finalización está estrechamente relacionado con la participación activa y la coordinación entre múltiples áreas, lo que confirma que el trabajo en equipo en RSF no es solo una práctica funcional, sino un componente estructural de su modelo de gestión. La matriz de validación demuestra que los proyectos no se desarrollan desde lógicas departamentales aisladas, sino mediante una interacción constante entre áreas técnicas, administrativas y operativas, lo cual contribuye tanto a la eficiencia como al fortalecimiento del compromiso laboral.

Además, esta percepción se ve reforzada por los datos del cuestionario aplicado, donde la confianza entre miembros del equipo se identifica como una condición relevante en el cumplimiento de las tareas. Tal como se aprecia en la figura 11, un 80% de los colaboradores señaló confiar en que sus compañeros cumplen con sus responsabilidades “siempre”, “regularmente” o “a veces”, mientras que solo un 20% expresó que “rara vez” lo hacen. Si bien estos datos reflejan una valoración predominantemente positiva, también evidencian oportunidades de mejora en la consolidación de equipos más cohesionados.

**Figura 11.** Análisis de la confiabilidad en los miembros del equipo para cumplir su trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de RSF, marzo-abril 2025.

Complementariamente, los testimonios recogidos durante las entrevistas refuerzan este análisis. La gerencia administrativa afirmó: *“Tenemos un equipo muy bueno. Mayca, por ejemplo, fue un proyecto exitoso porque lo entregamos perfecto y el cliente quedó satisfecho”* (Entrevista personal, 2025). Esta valoración interna de los resultados no solo confirma la calidad técnica de los proyectos finalizados, sino que reconoce el valor del trabajo colaborativo como eje de la cultura organizacional.

Desde la perspectiva del clima organizacional, estos resultados son altamente significativos. Una organización en la que los equipos logran completar sus metas operativas con éxito, y donde predomina la confianza y la coordinación interdepartamental, genera condiciones favorables para la satisfacción laboral. El

sentido de logro compartido, el reconocimiento mutuo y la seguridad en la capacidad de respuesta del equipo fortalecen la motivación, reducen el conflicto y favorecen el bienestar general del personal.

En conclusión, el cumplimiento sostenido de los proyectos en RSF gracias al trabajo en equipo demuestra que esta dimensión del clima organizacional constituye un factor decisivo no sólo para la eficacia técnica, sino también para la calidad de la experiencia laboral. No obstante, el reto futuro radica en consolidar esta fortaleza mediante prácticas sistemáticas de retroalimentación, espacios de evaluación colectiva y estrategias de fortalecimiento de la confianza interna, con el fin de asegurar que este valor organizacional se mantenga y se profundice en el tiempo.

#### **4.2.3.3 Resultados tercer indicador: Número de conflictos interdepartamentales reportados durante los proyectos**

El análisis del indicador permitió evidenciar que, si bien RSF logra culminar exitosamente todos sus proyectos, las tensiones entre áreas son frecuentes, especialmente en etapas de alta exigencia operativa. Estos conflictos suelen generarse por diferencias en estilos de trabajo, comunicación deficiente, ausencia de protocolos claros y falta de coordinación en tareas compartidas.

Como lo señalan Fernández (2020) y Rodríguez y García (2021), los conflictos interdepartamentales no solo impactan el ambiente laboral, sino que también retrasan la ejecución, reducen la eficiencia y afectan la calidad de los resultados. En el caso de RSF, los datos recabados mediante entrevistas, cuestionarios y observación de campo confirman esta dinámica. Durante las entrevistas, la gerencia reconoció que existen fricciones recurrentes entre áreas administrativas y operativas, especialmente cuando las decisiones técnicas no consideran aspectos contables o logísticos, lo que puede incluso comprometer la rentabilidad de un proyecto.

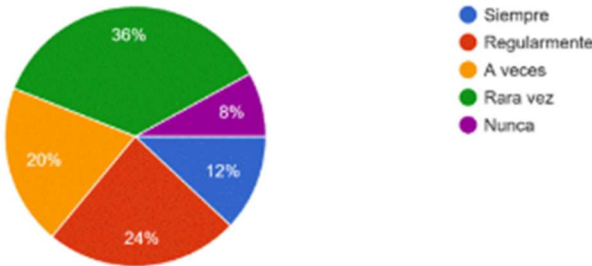
Además, los relatos obtenidos en las entrevistas reflejan conflictos basados en estilos de liderazgo contrastantes, falta de alineación de objetivos y desarticulación funcional: “generalmente esa parte operativa que quiere hacer,

ejecutar y cumplir, deja de lado o no escucha a la parte administrativa contable”, expresó una jefatura durante la entrevista realizada en marzo de 2025.

La observación de campo también documentó escenarios donde estas tensiones se hicieron visibles: instrucciones contradictorias, tareas duplicadas, retrasos por falta de claridad en roles y ausencia de mecanismos formales de resolución. Esto sugiere que la gestión de conflictos en RSF es reactiva e informal, lo cual genera desgaste en los equipos, disminuye la confianza y limita la posibilidad de establecer relaciones colaborativas sostenidas.

La figura 12 ilustra la percepción de los colaboradores sobre la resolución de conflictos: los resultados sugieren que, si bien es cierto la mayoría de los miembros del equipo (64%) considera que los conflictos se resuelven adecuadamente en la mayoría de los casos (ya sea rara vez, a veces o nunca), hay una valoración negativa también sobre la gestión de conflictos. Un 36% de los encuestados ve que los conflictos no se resuelven adecuadamente, con un 12% que lo ve como un problema constante. Esto indica que, aunque hay una tendencia general hacia la resolución efectiva de conflictos, existe una parte significativa del equipo que experimenta dificultades con la resolución de los mismos.

**Figura 12.** Análisis de la resolución de conflictos en RSF



**Fuente:** Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de RSF, marzo-abril 2025.

Los resultados destacan la necesidad de mejorar las estrategias de resolución de conflictos dentro de RSF. La formación en habilidades de mediación, la implementación de procesos claros para resolver disputas y la promoción de una

cultura de comunicación abierta y honesta podrían ser medidas importantes a considerar para reducir la frecuencia de conflictos no resueltos adecuadamente. Además, sería recomendable explorar los casos en los que los conflictos no se resuelven y entender las causas subyacentes, como la falta de habilidades de resolución, la falta de un proceso formal de resolución de conflictos, o tal vez la falta de apoyo por parte de la dirección.

En resumen, aunque el equipo parece tener una base sólida en la resolución de conflictos, hay áreas de mejora que deben ser atendidas para reducir la percepción de que los conflictos no se resuelven adecuadamente.

Adicionalmente durante la entrevista con la gerencia del área de recursos humanos y finanzas nos indica que “existe el reto de que la parte administrativa se comunique con la parte operativa”, lo que genera conflictos entre las diferentes áreas de la compañía “a veces la personalidad del ingeniero no es a veces tan administrativa como lo quiere que sea la contadora” “generalmente esa parte operativa que quiere hacer, ejecutar y cumplir, deja de lado o no escucha a la parte administrativa contable” y “una decisión operativa de estas puede cambiar hasta el margen de utilidad de un proyecto” (Entrevista personal, gerencia administrativa, 2025).

Asimismo, se presenta en la tabla 11 una matriz de validación cualitativa que recoge, a partir de la triangulación entre entrevistas y observación, cinco casos representativos de conflictos interdepartamentales entre 2021 y 2025. En todos ellos, si bien el proyecto fue finalizado con éxito, se documentaron fallos de coordinación, fricciones entre jefaturas y ausencia de protocolos comunes. Esto evidencia que la existencia de conflictos no impide el logro de metas, pero sí merma la calidad del proceso y la experiencia del personal.

**Tabla 11.** Matriz de identificación cualitativa de conflictos interdepartamentales en proyectos ejecutados por RSF (2021–2025)

Proyecto / Año	Áreas involucradas	Conflictos observados / reportados	Causa principal identificada	Mecanismo de resolución utilizado	Resultado final	Observación adicional
Proyecto A (2021)	Técnica – Bodega	Retraso por falta de insumos	Fallo en la comunicación de tiempos de entrega	Reunión entre jefaturas	Exitoso	No hubo consecuencias, pero generó tensión entre áreas
Proyecto B (2022)	Ingeniería - Compras	Repetición de cotizaciones	Descoordinación de funciones	Intervención de gerencia técnica	Exitoso	Se mencionó en entrevistas como un caso repetitivo
Proyecto C (2023)	Admin - Técnica	Malentendido sobre responsables del cierre	Ambigüedad en la asignación de tareas.	Comunicación informal vía WhatsApp	Exitoso	Generó molestia por duplicidad de esfuerzos
Proyecto D (2024)	Técnica - Contabilidad	Rechazo de gastos no registrados	Falta de trazabilidad del flujo de recursos	Revisión conjunta de flujo de procesos	Exitoso	Destacada en entrevistas como área crítica
Proyecto E (2025) *	Ingeniería - Mantenimiento	Reasignación sin previo aviso	Cambios de último momento sin coordinación previa.	Coordinación directa entre supervisores	En ejecución	Observado en fase inicial; en seguimiento  *El proyecto E se encuentra en ejecución.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de entrevistas, observación directa y revisión del historial de proyectos (RSF, 2021–2025).

Según Robbins y Judge (2022), este tipo de conflictos suele emerger en contextos donde los procesos no están claramente establecidos, y su gestión depende en gran medida del estilo de liderazgo. Por tanto, la triangulación de ambos instrumentos proporciona evidencia consistente sobre la existencia de conflictos estructurales que afectan la comunicación interna y la cohesión del equipo (Dessler, 2021).

La evidencia recopilada a través de entrevistas, observación directa y cuestionarios permite concluir que, aunque RSF logra completar sus proyectos con éxito, los conflictos interdepartamentales son una constante que incide en la experiencia laboral de los colaboradores. Estos conflictos emergen principalmente en contextos donde los procesos no están claramente definidos y la coordinación entre áreas es débil.

La falta de protocolos estandarizados, la desalineación entre objetivos administrativos y operativos, así como los estilos de liderazgo pocos integradores, han contribuido a generar tensiones que afectan la cohesión del equipo y la

eficiencia operativa. Si bien el impacto de estos conflictos no ha impedido el logro de los resultados, sí ha limitado la calidad del proceso y el bienestar organizacional.

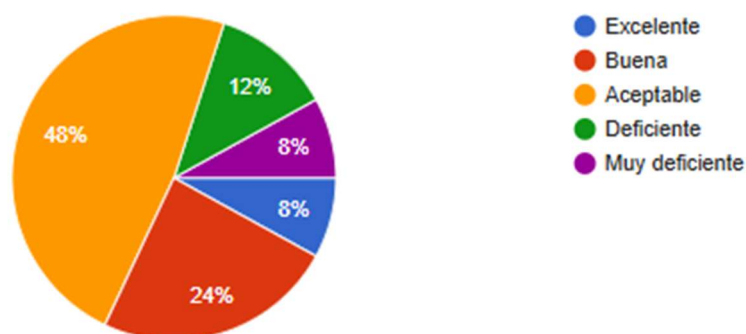
Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, estos hallazgos refuerzan la necesidad de fortalecer el liderazgo, formalizar mecanismos de resolución de conflictos y consolidar una cultura colaborativa como estrategia clave para mejorar el clima organizacional.

#### **4.2.3.4 Resultados cuarto indicador: Nivel de satisfacción con la colaboración interdepartamental.**

La colaboración efectiva entre departamentos es un componente clave para la articulación organizacional y el logro de los objetivos estratégicos. Según Mintzberg (2018), las organizaciones deben promover una coordinación formal que permita estandarizar los procesos sin restringir la flexibilidad operativa, de modo que cada unidad aporte desde su especialidad sin perder la visión integral del conjunto.

En RSF, los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado reflejan una valoración diversa respecto a la colaboración interdepartamental. Como se muestra en la figura 13, apenas un 8% de los colaboradores considera que esta colaboración es “excelente”, un 24% la califica como “buena” y un 32% la describe como “aceptable”, lo que suma un 64% con percepciones neutras o moderadamente positivas. Sin embargo, un 12% la califica como “deficiente” y un 8% como “muy deficiente”, lo que alerta sobre una experiencia de trabajo compartido que, para una parte importante del personal, resulta limitada o disfuncional.

**Figura 13.** Análisis de la percepción de la colaboración interdepartamental en RSF.



**Fuente:** Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de RSF, marzo-abril 2025.

Estas cifras evidencian que, si bien existe un esfuerzo general por trabajar en conjunto, la colaboración entre áreas no se percibe como sólida ni homogénea. Las entrevistas realizadas con la gerencia, particularmente del área administrativa, confirman esta percepción al señalar la existencia de tensiones entre el enfoque operativo y el enfoque contable: “generalmente esa parte operativa que quiere hacer, ejecutar y cumplir, deja de lado o no escucha a la parte administrativa contable” (Entrevista personal, gerencia administrativa, 2025).

Este testimonio expone una brecha en la integración entre funciones clave de la organización y sugiere la existencia de estilos de trabajo que, lejos de complementarse, operan en paralelo sin una comunicación clara o una coordinación efectiva.

Este patrón fue también observado durante la aplicación de la guía de observación, donde se identificaron diversos casos de desarticulación funcional entre equipos. Como se expone en la figura 16, se registraron decisiones operativas tomadas sin consulta previa con áreas administrativas, inconsistencias contables y ajustes no planificados como resultado de una comunicación deficiente entre departamentos. También se evidenció el uso limitado de canales formales y la escasa programación de reuniones interdepartamentales, lo que confirma una colaboración aún basada en dinámicas informales y reactivas.

**Tabla 12.** Observaciones sobre fallas en la colaboración interdepartamental en RSF

Situaciones observadas	Frecuencia observada (número de casos)
Decisiones operativas sin consulta al área administrativa	7
Inconsistencias en registros contables detectadas	5
Ajustes no planificados por falta de coordinación	4
Reuniones interdepartamentales no programadas	3
Canales formales de coordinación poco utilizados	6

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la guía de observación aplicada en campo, marzo-abril 2025.

En conclusión, el análisis de este indicador evidencia que la colaboración interdepartamental en RSF opera desde una lógica funcional básica, pero sin mecanismos estructurados que permitan sostener una coordinación fluida y constante. Esta situación limita el aprovechamiento del conocimiento compartido, genera reprocesos y debilita la confianza entre áreas. Para avanzar hacia una cultura organizacional más cohesionada, será fundamental propiciar espacios de trabajo conjunto, protocolos claros de interacción y canales formales de diálogo entre equipos.

#### **4.2.4 Resultados de la cuarta variable: Procesos Organizacionales y sus indicadores**

El análisis de los procesos organizacionales en una empresa resulta fundamental dentro del estudio del clima laboral, ya que estos constituyen la base estructural sobre la cual se ejecutan las actividades diarias. En términos generales, los procesos organizacionales se entienden como el conjunto de acciones, tareas y procedimientos interrelacionados que permiten alcanzar los objetivos internos de manera sistemática y coherente (Chiavenato, 2020). Su diseño y funcionamiento inciden directamente en la eficiencia operativa, en la experiencia del colaborador y, por ende, en su satisfacción laboral.

Desde la perspectiva de la administración de recursos humanos, contar con procesos organizacionales claros, efectivos y bien estructurados representa una

condición esencial para garantizar una adecuada coordinación interdepartamental, evitar la duplicidad de funciones y reducir errores operativos. Diversos autores coinciden en que la calidad de los procesos influye tanto en la productividad de la organización como en el bienestar de los empleados, al brindarles mayor claridad sobre sus funciones y al disminuir la incertidumbre frente a las tareas asignadas (Robbins & Judge, 2022; Daft & Marcic, 2020).

En el caso de RSF, el estudio de esta variable permite identificar cómo son percibidos los procesos internos por parte del personal y cuál es su nivel de satisfacción con la forma en que se ejecutan. Para ello, se analizarán cuatro indicadores clave: el porcentaje de empleados que perciben los procesos organizacionales como claros y efectivos; el nivel de satisfacción con la estructura y eficiencia de dichos procesos; el tiempo promedio que tarda en completarse un proceso específico; y la cantidad de errores o retrabajos asociados a un proceso en un periodo determinado. Estos aspectos fueron evaluados a través de los instrumentos aplicados en esta investigación: cuestionario, guía de observación y entrevistas a la gerencia, lo que permite obtener una visión integral del funcionamiento organizacional en RSF desde la experiencia de sus colaboradores.

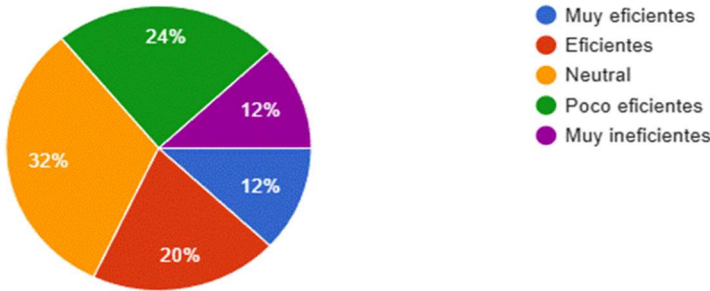
#### **4.2.4.1 Resultados primer indicador: Porcentaje de empleados que perciben los procesos organizacionales como claros y efectivos**

La gestión eficiente de los procesos organizacionales constituye un componente esencial en la calidad del clima laboral y en la percepción de efectividad dentro de una organización. Según Hernández Sampieri et al. (2022), la claridad en los procesos internos permite a los colaboradores comprender mejor sus responsabilidades, mejorar su desempeño y reducir la ambigüedad en la toma de decisiones.

En esta línea, autores como Chiavenato (2020) y Robbins y Judge (2019) sostienen que procesos claramente definidos y bien comunicados impactan directamente en la motivación, productividad y compromiso de los empleados. En el caso de RSF, los resultados obtenidos mediante el cuestionario evidencian una percepción diversa respecto a la eficiencia de los procesos internos.

Como se muestra en la figura 14, un 12% de los colaboradores calificó los procesos como “muy eficientes”, un 20% como “eficientes” y un 32% adoptó una postura “neutral”. No obstante, un 24% los consideró “poco eficientes” y un 12% los catalogó como “muy ineficientes”. Esta distribución sugiere que, aunque existe una base funcional, una proporción significativa del personal no percibe los procesos como suficientemente claros o efectivos.

**Figura 14.** Percepción de eficiencia de los procesos internos en RSF



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de RSF, marzo-abril 2025.

Este patrón de respuestas encuentra sustento en la observación realizada en distintas áreas de la empresa, donde se identificaron diferencias importantes en la manera en que los equipos aplican los procedimientos operativos. Mientras algunos departamentos cuentan con rutinas bien establecidas y documentadas, en otros se percibió una ejecución más empírica, sujeta al criterio personal o a la experiencia individual.

Esta falta de homogeneidad genera inconsistencias que afectan la percepción general de eficiencia organizacional. Tal como afirma Mintzberg (2018), las organizaciones deben promover una coordinación formal que permita estandarizar los procesos sin anular la flexibilidad operativa.

Estos hallazgos se ven reforzados por la entrevista con la gerencia, en la cual uno de los líderes mencionó: “Los procesos están definidos, pero a veces no se aplican igual en todas las áreas. Hay departamentos más ordenados, pero otros aún operan con cierta informalidad o costumbre” (Gerencia RSF, comunicación

personal, 2025). La anterior afirmación revela una brecha entre la formalización de los procesos y su aplicación homogénea en el contexto real.

Por su parte, la guía de observación aplicada en campo permitió constatar que los procesos fluyen de manera más sistemática en departamentos técnicos, donde se evidenciaron rutinas operativas claras, documentación accesible y roles definidos. En contraste, en áreas administrativas (especialmente en el departamento contable) se observó duplicidad de funciones, ausencia de protocolos visibles y una dependencia excesiva de conocimientos individuales no documentados.

Estas observaciones fueron registradas en los apartados de “definición de funciones” y “mecanismos de seguimiento” del instrumento utilizado, lo que evidencia una ejecución discontinua de los procesos formales establecidos que se resumen en la tabla 13.

**Tabla 13.** Prácticas de comunicación observadas por departamento en RSF

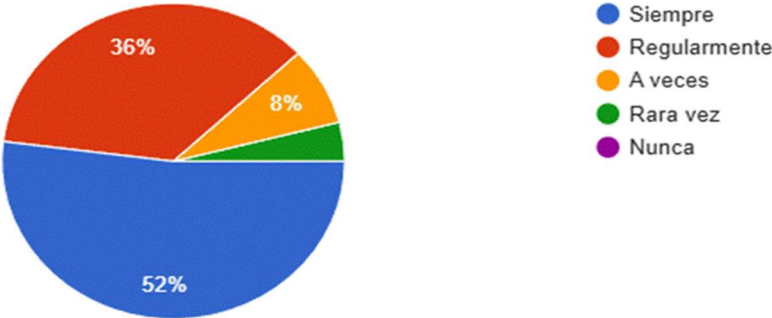
Departamento	Evidencia observada	Ítem de la guía de observación
Departamento operativo (Proyectos y Servicio Técnico)	Tableros con cronogramas, bitácoras visibles, reuniones de asignación diaria.	Herramientas de control operativo
Departamento operativo (Proyectos y Servicio Técnico)	Tareas asignadas con claridad durante inicio de turno.	Organización de rutinas de trabajo
Contabilidad	Dos personas realizando tareas similares sin delimitación clara.	Distribución de funciones
Contabilidad	Ausencia de manuales o protocolos accesibles en el área.	Acceso a documentación de procesos
Contabilidad	Comentario de auxiliar: "Nos guiamos por lo que siempre se ha hecho, no hay nada escrito."	Prácticas informales no documentadas

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la guía de observación de campo aplicada en marzo-abril 2025.

Adicional, la entrevista con la gerencia reveló que, aunque se han implementado manuales de procesos y capacitaciones periódicas, aún existen “zonas grises” en cuanto a responsabilidades compartidas, seguimiento de tareas y mecanismos de retroalimentación. Esto podría explicar por qué el 32% de los colaboradores adopta una posición neutral, posiblemente reflejando incertidumbre sobre los parámetros que definen la eficiencia.

Por otro lado, la figura 15 muestra los resultados sobre la percepción de capacitación para ejecutar el trabajo según los procesos establecidos. El 52% de los colaboradores indicó sentirse “siempre” capacitado, y el 36% señaló que lo está “regularmente”. Sin embargo, un 8% respondió que solo “a veces” cuenta con la formación adecuada y un 4% dijo sentirse capacitado “rara vez”. Esta percepción podría estar asociada con la disponibilidad, frecuencia y pertinencia de los espacios formativos en la organización.

**Figura 15.** Percepción de eficiencia de los procesos internos en RSF.



**Fuente:** Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de RSF, marzo-abril 2025.

La literatura respalda esta relación entre capacitación y efectividad de procesos. De acuerdo con Fernández y Pinto (2021), una adecuada formación contribuye no solo a la eficiencia operativa, sino también a la autonomía del personal y la disminución de errores o retrabajos. En este sentido, los datos sugieren que, si bien existe un esfuerzo organizacional por formar al personal, este podría no estar completamente alineado con las necesidades específicas de cada área.

La observación también permitió identificar momentos en que los procesos se veían interrumpidos o ralentizados por falta de claridad en la distribución de funciones o por desconocimiento de los protocolos establecidos. En particular, se evidenció que en áreas técnicas algunos colaboradores consultaban reiteradamente a sus superiores o pares sobre cómo proceder ante tareas cotidianas, lo que refuerza la hipótesis de que los procesos no están estandarizados ni suficientemente interiorizados en toda la estructura.

En línea con lo anterior, (Robbins y Coulter 2022) afirman que la eficiencia en procesos no se limita a su diseño, sino a su implementación práctica y comprensión por parte del personal operativo. Por tanto, la percepción negativa o ambigua sobre los procesos internos en RSF puede ser indicativa de brechas entre el diseño formal y la realidad cotidiana del trabajo.

Esta falta de consistencia en la implementación también puede estar relacionada con la percepción de formación insuficiente en algunos sectores. Tal como lo sostienen Robbins y Coulter (2022), la eficiencia de un proceso no depende únicamente de su diseño, sino de la comprensión y apropiación por parte de quienes lo ejecutan. Esta situación se evidenció durante las entrevistas realizadas, donde algunos colaboradores manifestaron sentirse desinformados sobre los pasos específicos para ejecutar tareas clave. Por ejemplo, un auxiliar en el área administrativa comentó: “A veces uno hace las cosas como se las enseñaron, pero no hay una guía clara para seguir, entonces cada quien lo hace a su manera” (colaborador RSF, comunicación personal, 2025).

Además, en la guía de observación aplicada en campo, bajo el apartado “conocimiento de procedimientos”, se registraron múltiples casos en los que se observó improvisación o consulta constante entre compañeros para realizar tareas recurrentes, especialmente en áreas de soporte operativo. Esto sugiere que la falta de formación estructurada o de documentación accesible dificulta la ejecución uniforme de los procesos definidos por la organización.

Además, se identificó que, en momentos de alta carga laboral, algunos procesos eran “acortados” o modificados para ajustarse a la demanda, lo que

sugiere una necesidad de mejorar la flexibilidad sin sacrificar la estandarización. Esta práctica, si bien permite resolver emergencias, puede propiciar errores, retrabajos y la pérdida de trazabilidad en las operaciones.

En concordancia con lo anterior, Fernández y Pinto (2021) argumentan que los procesos organizacionales deben ser no solo eficientes, sino también lo suficientemente claros y adaptables para responder a la dinámica cambiante de las organizaciones modernas. En este contexto, la percepción de ineficiencia o ambigüedad en los procesos de RSF se vincula no solo con la estructura en sí, sino también con la manera en que se comunica, supervisa y capacita al personal para su correcta aplicación.

Soto y Méndez (2022) destacan que para lograr procesos efectivos es fundamental que los colaboradores no solo los conozcan, sino que participen activamente en su mejora continua. Sin embargo, en el caso de RSF, la evidencia empírica sugiere que este aspecto aún requiere atención. En los registros de la guía de observación (particularmente en el apartado “espacios de retroalimentación”) se identificó que en varias áreas no se realizan reuniones destinadas a revisar o ajustar procesos, y que la comunicación sobre cambios operativos suele darse de forma reactiva o informal.

Por ejemplo, en el departamento de mantenimiento y contabilidad no se observaron espacios periódicos para recibir comentarios del personal sobre la mejora de tareas rutinarias, lo cual puede limitar oportunidades de innovación y eficiencia organizacional. Como lo advierten Robbins y Coulter (2022), un proceso mal comprendido o inaplicado genera fricción interna, retrabajos y pérdida de valor agregado en la cadena organizacional.

Esta situación fue evidente en RSF, donde se observaron diferencias notables en la forma en que se aplican los procesos entre departamentos. En áreas como contabilidad y mantenimiento, la falta de delimitación de funciones, la ausencia de protocolos claros y la escasa retroalimentación contribuyen a errores repetitivos, duplicidad de tareas y baja eficiencia.

Este hallazgo no solo evidencia una necesidad técnica de mejora, sino también un reto estratégico en la gestión del conocimiento organizacional. La eficiencia real de una estructura no se mide únicamente por la existencia de manuales o diagramas de flujo, sino en la manera en que sus integrantes comprenden, reproducen y transforman los procesos desde sus funciones diarias.

En el caso de RSF, se requiere fortalecer la apropiación operativa de los procedimientos, asegurando que el conocimiento no solo esté formalizado, sino también compartido, comprendido y aplicado de forma coherente en todos los niveles. En síntesis, los resultados del primer indicador permiten concluir que si bien RSF ha avanzado en el establecimiento de procesos internos, todavía persisten desafíos relacionados con su claridad, aplicación homogénea y comprensión por parte de todos los colaboradores.

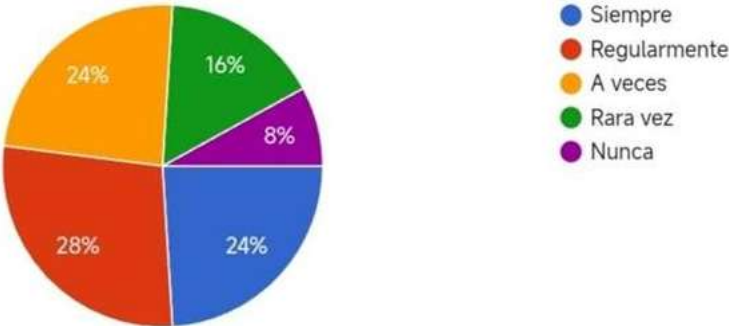
Para fortalecer la efectividad organizacional, será necesario no solo revisar y estandarizar los procedimientos, sino también asegurar que estos se comuniquen, comprendan y ejecuten de forma coherente a través de toda la estructura de la empresa. Así, lo que está en juego no es únicamente la claridad de los procedimientos, sino la capacidad de RSF de consolidar una cultura operativa coherente, donde los procesos no se perciban como cargas burocráticas, sino como facilitadores de propósito, coordinación y productividad compartido.

#### **4.2.4.2 Resultados segundo indicador: nivel de satisfacción con la estructura y eficiencia de los procesos organizacionales**

Tras evaluar la percepción general sobre la claridad y efectividad de los procesos organizacionales, se consideró pertinente profundizar en el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores respecto a la estructura y eficiencia con la que estos procesos se ejecutan en RSF. Este segundo indicador permite identificar no solo si los procedimientos están bien definidos, sino también si responden a las necesidades del equipo de manera ágil y coherente, aspectos fundamentales para garantizar una gestión operativa eficaz y un ambiente de trabajo fluido.

Por ello se incorpora la figura 16 sobre la capacitación necesaria para la adaptación a los procesos organizacionales, la cual complementa este indicador al mostrar cómo las percepciones del liderazgo pueden estar relacionadas con la preparación y formación que el personal considera necesaria para adaptarse efectivamente a los procesos.

**Figura 16.** Capacitación necesaria para la adaptación a los procesos organizacionales



**Fuente:** Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de RSF, marzo-abril 2025.

La figura 16 refleja una distribución diversa en la percepción de los colaboradores respecto a la disponibilidad de capacitaciones en RSF. Un 24% considera que estas se brindan siempre, mientras un 28% indica que se ofrecen de manera regular. Sin embargo, un 24% señala que las capacitaciones se imparten rara vez, seguido por un 16% que afirma que casi nunca, y un 8% que indica que nunca se proporciona este tipo de formación. Esta distribución evidencia que, si bien existe una parte del equipo que reconoce esfuerzos de capacitación, una proporción significativa percibe una falta de consistencia y oportunidad en este aspecto, lo que puede afectar negativamente su capacidad de adaptación a los procesos organizacionales.

Como señalan Chiavenato (2020) y Gómez-Mejía et al. (2020), un alto nivel de satisfacción en relación con los procesos organizacionales refleja que los colaboradores se sienten respaldados, lo que favorece su motivación y compromiso. Esta satisfacción surge, en parte, de procesos claros, eficientes y acompañados de

capacitación adecuada, que les permite desempeñar sus funciones con seguridad y sentido de propósito.

Los resultados muestran que un 52% de los colaboradores considera que recibe capacitación siempre (24%) o con regularidad (28%), mientras que un 48% manifiesta que esta ocurre a veces (24%), rara vez (16%) o nunca (8%). Esta división prácticamente equitativa evidencia una inconsistencia preocupante y es que no todos los equipos están accediendo de forma equitativa a herramientas clave para su adaptación y desempeño, lo que podría generar inequidades internas y fricciones operativas.

**Tabla 14.** Prácticas de satisfacción laboral observadas por departamento en RSF

Área observada	Evidencia directa observada	Aspecto del proceso afectado	Observaciones relevantes
Administración	Constantes inconsistencias en la aplicación de proceso o indicaciones que se perciben como formales, pero no hay controles del mismo.	Estandarización de procesos	Se observó que cada jefatura gestiona según su criterio de modo que no hay protocolos unificados. Además de quejas varias y recurrentes al tener que repetir las instrucciones en reiteradas ocasiones.
Proyectos	Se percibe un equipo de trabajo coordinado en sus procesos operativos realizan respaldo del mismo por medio de bitácoras.	Ejecución operativa	Se observa que la coordinación es de manera fluida y cuando existen dudas se apoyan entre ellos.
Contabilidad	Durante la observación se denotaron quejas de la falta de comunicación y sobre la manera de gestionar el liderazgo de la persona encargada.	Distribución de responsabilidades	Se observó que hay falta de manuales, un liderazgo débil, falta de claridad con las tareas a realizar y carencia en el seguimiento de las labores.
Servicio Técnico	Se observó que no existe un seguimiento en los procedimientos documentados.	Control y supervisión	Se denotaron quejas constantes e improvisaciones ante fallas repetidas a causa de no haber registro o documentación.
Almacén	Es clara una ausencia en el control del registro de las actividades de esa área.	Trazabilidad de procesos	Se observa que toda la labor de control recae en la memorización y conocimiento de pocas personas y/o de solo lo que a algún equipo le interese. Se presenciaron quejas sobre una aparente sobrecarga de trabajo para algunos a causa de falta de limitación de funciones

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la guía de observación de campo aplicada en marzo-abril 2025.

Al profundizar con la guía de observación por medio de la tabla 14, se identificaron diferencias marcadas entre colaboradores que ejecutaban sus tareas con claridad y quienes, por el contrario, mostraban dudas constantes sobre qué hacer o cómo hacerlo. Respecto a la administración se evidencia una debilidad estructural grave, ya que lo formal no está respaldado por mecanismos de control, lo que sugiere un sistema más simbólico que funcional y por otro lado la autonomía excesiva de las jefaturas sin un marco común debilita la eficiencia y genera frustración.

En contraste con el área de proyecto que se considera un elemento positivo en la en la observación dentro de la organización y es que la gestión por bitácoras, la colaboración y el sentido de equipo son buenas prácticas que podrían replicarse en otras áreas para fortalecer la estandarización y el aprendizaje de los procesos. Por otro lado, el área de contabilidad muestra una gestión débil, tanto en liderazgo como en estructura operativa, esto por la falta de herramientas básicas como manuales o seguimiento, lo que compromete el rendimiento y alimenta el descontento del personal.

Respecto al departamento de servicio técnico se identifica que la falta de documentación limita la capacidad del área para aprender de los errores, esto genera desgaste operativo y retrabajos, impidiendo avances sostenibles y finalmente, el área del almacén presenta riesgos críticos en cuanto a eficiencia y transparencia, esto porque al depender del conocimiento de unos pocos pone en peligro la continuidad operativa y genera desigualdades de carga de trabajo.

Este análisis evidencia que la falta de capacitaciones constantes y transversales contribuye a una ejecución desigual de los procesos entre áreas, limitando el aprendizaje organizacional y generando dependencia del criterio individual. Esta carencia no solo afecta la eficiencia operativa, sino que también incrementa la insatisfacción del personal ante la falta de herramientas claras y la sobrecarga de responsabilidades mal distribuidas.

Además, la entrevista con la gerencia general reafirma esta percepción al indicar que *“en los procesos organizacionales tenemos mucha oportunidad de*

*mejora... y no se mantiene tanto control”* (Entrevista personal, 2025). Esta declaración admite una falta de sistematización en la ejecución de procesos y una dependencia excesiva de la experiencia previa o la repetición. Si bien este enfoque puede sostener operaciones en el corto plazo, pone en riesgo la sostenibilidad del desempeño y la satisfacción del personal ante cambios o nuevas incorporaciones como resultado de la rotación del personal

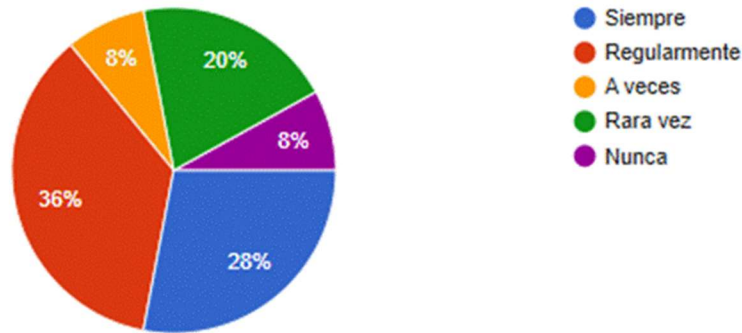
En conjunto, la evidencia señala que la falta de una estrategia formalizada de capacitación y control puede debilitar tanto la claridad de los procesos como la percepción de orden dentro de la organización. Esto podría derivar en desmotivación, errores operativos y pérdida de confianza hacia la gestión.

Por tanto, se hace evidente la necesidad de diseñar mecanismos de formación más estructurados, regulares y transversales. Una implementación efectiva no sólo elevaría la satisfacción de los colaboradores, sino que también consolidar la eficiencia de los procesos organizacionales, fortaleciendo la cultura interna y el clima laboral en RSF.

#### **4.2.4.3 Resultados tercer indicador: tiempo promedio para completar un proceso específico**

Conocer y medir el tiempo promedio para completar un proceso dentro de una organización es fundamental para evaluar la eficiencia operativa, identificar cuellos de botella y determinar oportunidades de mejora continua. Este indicador permite analizar en qué medida los recursos están siendo utilizados correctamente y si los procesos están alineados con los objetivos de productividad y calidad esperados.

**Figura 17.** Identificación de mejoras en los procesos de trabajo



**Fuente:** Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de RSF, marzo-abril 2025.

La figura 17 muestra que el 28% de los colaboradores considera que existen mejoras en los procesos organizacionales, un 36% indicó que regularmente se puede identificar, mientras que un 20% seleccionó que rara vez, y en los niveles más bajos de la valoración se destaca un 8% que afirma que se nunca se identifican mejoras en los procesos, y un 8% que indica que a veces se identifica. Estos datos ofrecen un panorama interesante sobre cómo perciben los colaboradores la mejora de los procesos organizacionales.

A pesar de los resultados favorables obtenidos por parte de los empleados, los resultados también muestran que existen diferencias importantes entre áreas o departamentos, lo que indica que la mejora no ha sido uniforme en toda la organización. Algunos departamentos presentan pocas o nulas mejoras debido a factores como la carga de trabajo excesiva, la falta de recursos tecnológicos o la resistencia al cambio por parte del personal.

Es crucial que el seguimiento del tiempo promedio no se limite a la recopilación de datos, sino que se traduzca en decisiones estratégicas que favorezcan el desarrollo interno. Finalmente, mantener este indicador como parte del sistema de evaluación continua, permitirá garantizar procesos más ágiles, equitativos y orientados a resultados sostenibles a largo plazo.

Al realizar un análisis de la información y complementar con los datos recopilados con los demás instrumentos aplicados, se evidencia que estos datos se

ven reforzados por la entrevista con la gerencia. En dicha entrevista se reconoció que “una venta de un servicio técnico que sea mal ejecutado puede dejar a la empresa sin la posibilidad de un proyecto más grande y con más utilidades” (Entrevista personal, gerencia administrativa, 2025)., por esto comprendemos la existencia de mejoras que se podrían aplicar para mejorar los procesos.

#### **4.2.4.4 Resultados cuarto indicador: cantidad de errores o retrabajos asociados en un periodo determinado**

En el marco del análisis de los procesos organizacionales, la medición de errores o retrabajos constituye un indicador esencial para evaluar la eficiencia operativa y la madurez de la estructura interna. Este aspecto no solo refleja la calidad en la ejecución de las tareas, sino también el grado de control, estandarización y alineación de los equipos con los objetivos de la empresa.

Como advierten De la Garza y Ortiz (2021), una alta frecuencia de fallos no solo implica pérdidas materiales o de tiempo, sino que también evidencia fallas en la planificación, la comunicación y la capacitación dentro de la organización.

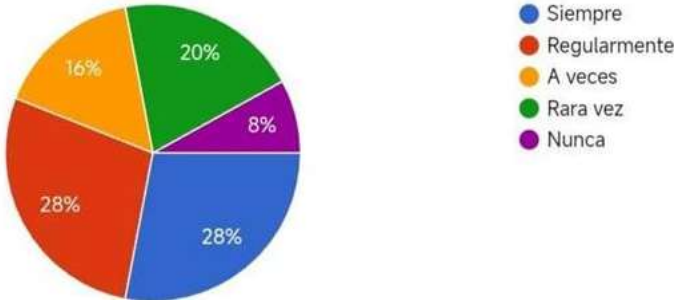
Además, la relación entre errores operativos y clima organizacional es estrecha, ya que un entorno donde los colaboradores se sienten escuchados y validados favorece la prevención de errores, la generación de soluciones colectivas y la mejora en los resultados.

Este indicador permite, entonces, diagnosticar no solo los fallos en sí mismos, sino también las condiciones estructurales y culturales que los permiten o mitigan. Así, se convierte en un punto de conexión entre la eficiencia técnica y el bienestar organizacional dentro de RSF.

En este sentido, la figura 20 aporta un elemento clave al mostrar cómo se distribuye la participación de los colaboradores en la identificación de mejoras en los procesos. Esta variable se conecta directamente con la incidencia de errores o retrabajos, ya que una baja participación puede limitar la detección oportuna de fallas y reducir la capacidad de la organización para implementar ajustes proactivos. Por el contrario, una cultura de mejora continua que incluye a los colaboradores en

la revisión y optimización de los procedimientos tiende a fortalecer la eficiencia general y disminuir la probabilidad de retrabajos sistemáticos.

**Figura 18.** Porcentual del involucramiento de los colaboradores en la identificación de mejoras en los procesos



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de RSF, marzo-abril 2025.

La figura 18 revela una distribución variada en la percepción de los colaboradores respecto a su involucramiento en la identificación de mejoras en los procesos organizacionales. Un 28% indicó sentirse siempre involucrado, y otro 28% señaló que ocurre de manera regular, lo que conforma un 56% con una percepción favorable. No obstante, el 44% restante se divide entre quienes afirman sentirse involucrados solo a veces (16%), rara vez (20%) o nunca (8%), lo que evidencia una brecha significativa en términos de participación activa.

Estos datos sugieren que, si bien existe una base importante de colaboradores que perciben apertura y participación, también hay un segmento considerable que experimenta exclusión o poca consideración en la mejora continua. Esta disparidad podría estar vinculada a diferencias entre áreas, estilos de liderazgo o ausencia de canales formales que promuevan la retroalimentación constante.

En el contexto del indicador, este resultado refleja un desafío organizacional en garantizar que los procesos no solo se ejecuten con eficiencia, sino que sean revisados y optimizados de manera inclusiva, aprovechando el conocimiento operativo del personal. Esta percepción también se vio respaldada en la observación directa realizada en las distintas áreas de la empresa. Tal como se

presenta en la tabla 6, se evidenciaron múltiples fallas vinculadas a la aplicación inconsistente de los procesos, la duplicación de funciones, la improvisación ante tareas rutinarias y la falta de registros sistemáticos.

En áreas como contabilidad y mantenimiento, por ejemplo, se observaron casos de tareas realizadas por duplicado, ausencia de protocolos visibles y decisiones operativas tomadas sin seguimiento formal. En contraste, algunas áreas técnicas mostraron mayor claridad y control en la ejecución diaria. Esta disparidad refuerza la idea de que los errores o retrabajos no son eventos aislados, sino manifestaciones estructurales de una cultura organizacional con debilidades en estandarización, trazabilidad y participación operativa.

Así, la evidencia cualitativa aportada por la guía de observación complementa los hallazgos del cuestionario y permite confirmar que la falta de participación en la mejora de los procesos incide directamente en la frecuencia de errores dentro de RSF según se resumen los resultados en la tabla 15.

**Tabla 15. Prácticas de comunicación observadas por departamento en RSF**

Área observada	Evidencia directa observada	Aspecto del proceso afectado	Observaciones relevantes
Administración	Inconsistencias en aplicación de procedimientos formales.	Estandarización de procesos	Cada jefe gestiona según su criterio, sin protocolos unificados.
Proyectos	Procesos operativos claros y compartidos en bitácoras.	Ejecución operativa	Se observa coordinación fluida y conocimiento compartido.
Contabilidad	Tareas duplicadas y sin delimitación clara de funciones.	Distribución de responsabilidades	Falta de manuales, liderazgo débil y desorganización interna.
Servicio Técnico	Falta de seguimiento a procedimientos documentados.	Control y supervisión	Se improvisa ante fallas sin validar procedimientos establecidos.
Almacén	Ausencia de registro sistemático de movimientos.	Trazabilidad de procesos	Dependencia de la memoria individual y comunicación verbal.

Fuente: Elaboración propia a partir de la guía de observación de campo aplicada en marzo-abril 2025.

Esta diferencia evidencia que tales errores y retrabajos no deben interpretarse únicamente como fallas operativas, sino como manifestaciones de una percepción de exclusión o escasa participación en las decisiones vinculadas a los procesos. Como afirman García y López (2021), una gestión de procesos efectiva no se basa únicamente en estructuras y procedimientos formales, sino que requiere la participación activa de quienes ejecutan las tareas diarias en la definición y mejora de dichos procesos. Cuando los empleados no se sienten escuchados ni involucrados, aumenta la probabilidad de que los procesos se debiliten, se improvisen o carezcan de aplicabilidad en la práctica.

La observación de campo realizada confirmó esta relación, que en diversas áreas se identificaron prácticas inconsistentes, procesos sujetos al criterio individual y una escasa retroalimentación formal. A esto se suman los comentarios de la gerencia durante la entrevista, donde se reconoce que, “aunque hay voluntad de mejorar, no siempre se logra involucrar a todos los equipos de manera sistemática” (Gerencia RSF, 2025). La anterior afirmación es reveladora, ya que pone en evidencia una brecha entre la intención estratégica y la ejecución operativa, lo que debilita los esfuerzos de mejora continua y limita la efectividad de los procesos.

Daft (2020) al afirmar que las organizaciones que no establecen mecanismos claros y participativos para mejorar sus procesos tienden a enfrentar más fallas repetitivas, lo cual impacta negativamente en la eficiencia, el clima organizacional y los resultados estratégicos. Desde esta perspectiva, los errores y retrabajos deben entenderse no como fallas aisladas o anecdóticas, sino como manifestaciones de problemáticas estructurales, que son tanto una consecuencia de procesos no estandarizados, mal comunicados o deficientemente implementados como un síntoma de una estructura organizativa que aún no ha consolidado una cultura de mejora continua ni mecanismos de control funcionales.

Este enfoque es reforzado por Robbins y Judge (2019), quienes destacan que la reducción de errores es un signo de madurez en la gestión de procesos, la cual impacta directamente en la satisfacción de los empleados y en los resultados de la empresa. No obstante, en RSF, la percepción polarizada de los colaboradores

sobre su nivel de involucramiento sugiere que existen inconsistencias en la forma en que se gestionan y comunican las mejoras, lo que limita la participación efectiva del personal. Esta desconexión puede estar asociada a múltiples factores desde una comunicación interna ineficiente o una ausencia de empoderamiento operativo

El cruce de esta información con los datos obtenidos mediante otros instrumentos de evaluación confirma esta hipótesis. En la entrevista con la gerencia se reconoció que “hay casos donde se duplican tareas porque la información no fluye correctamente, o porque no se validan ciertos requerimientos antes de ejecutar”. (Entrevista personal, gerencia 2025).

Lo anterior sugiere que los errores no son producto del azar, sino de un sistema de gestión que carece de mecanismos sólidos de coordinación y seguimiento. A ello se suma la debilidad en la trazabilidad de tareas, especialmente en unidades técnicas donde la rotación de funciones es elevada y la memoria organizacional es frágil.

La observación de campo corroboró estos elementos. Se identificaron situaciones repetidas de envío múltiple de documentos para corrección, tareas realizadas innecesariamente por desconocimiento de acciones previas, e instrucciones poco claras que derivaron en demoras.

Aunque estos hechos pueden parecer comunes en la dinámica operativa diaria, constituyen indicadores claros de ineficiencia sistémica. Como lo plantean De Toro y Vázquez (2023), los retrabajos y fallos en cadena son evidencia de procesos mal diseñados, ausencia de métricas de control y una débil cultura organizacional centrada en la mejora continua.

Más allá de los aspectos técnicos, el impacto humano también es significativo. La literatura reciente enfatiza que prevenir errores exige más que procedimientos formales: se requiere una cultura de retroalimentación constante y revisión colaborativa (Rodríguez & Carranza, 2022).

En RSF, a pesar de avances en digitalización y en la asignación de responsabilidades, persiste la necesidad de implementar mecanismos preventivos

y de construir un modelo organizacional orientado al aprendizaje, la autonomía y la anticipación del error.

Desde el punto de vista del clima laboral, los efectos de los errores reiterados son igualmente graves. Según Robbins y Judge (2020), cuando los trabajadores deben rehacer tareas por errores ajenos o por falta de información clara, se generan frustración, desmotivación y una pérdida progresiva del compromiso.

Lo anterior fue evidente en varios testimonios recogidos en los cuestionarios, como: “Muchas veces las órdenes cambian a última hora y hay que rehacer el trabajo”, o “se dan errores por falta de información, no por falta de capacidad”.

Estos hallazgos permiten concluir que la reducción de errores y retrabajos no solo representa un reto técnico, sino también una oportunidad estratégica para fortalecer la eficiencia organizacional, mejorar la experiencia del empleado y optimizar el uso de recursos. La solución no pasa únicamente por rediseñar procedimientos, sino por instalar capacidades organizativas permanentes que fomenten la sistematización, el aprendizaje y la comunicación efectiva.

El análisis de este indicador revela una situación crítica dentro de la dinámica organizacional y es que los errores recurrentes y los retrabajos son manifestaciones tangibles de una estructura débil en materia de gestión de procesos, canales de comunicación ineficaces y ausencia de control interno robusto. Estos factores, más allá de comprometer la operatividad diaria, ponen en riesgo la sostenibilidad interna y erosionan la confianza interna.

El hecho de que una parte significativa del personal indique la necesidad frecuente de rehacer tareas o corregir errores sugiere la existencia de un entorno de trabajo marcado por la incertidumbre, la duplicación de esfuerzos y la escasa coordinación. Este fenómeno impacta en la calidad de los resultados, pero también en dimensiones subjetivas como el sentido de logro, la satisfacción laboral y la estabilidad emocional.

En términos de gestión, esta realidad representa una fuga de recursos tanto humanos como materiales que debe ser atendida con urgencia desde una visión

estratégica. Por tanto, asumir los errores y retrabajos como un “costo operativo” es un enfoque inadecuado. En su lugar, deben interpretarse como una alerta organizacional que exige una transformación profunda en la forma en que se gestionan los procesos.

Esta transformación debe enfocarse en la prevención del error, la trazabilidad de las acciones y la instalación de un sistema de retroalimentación transversal. Solo así será posible avanzar hacia una cultura organizacional eficiente, participativa y resiliente.

En conclusión, este indicador no solo revela la necesidad de mejorar los procesos, sino que pone en evidencia la urgencia de repensar la gestión del conocimiento, la participación del personal y la trazabilidad de las decisiones. Superar esta brecha será clave para avanzar hacia una cultura organizacional centrada en la calidad, el aprendizaje continuo y la sostenibilidad de los resultados a largo plazo.

En términos específicos, los hallazgos revelan una compleja realidad organizacional, en la que se evidencian prácticas efectivas que fortalecen ciertas dimensiones del clima laboral, así como deficiencias que limitan considerablemente la eficiencia y satisfacción general del equipo humano.

En materia de comunicación interna, se identificó un panorama caracterizado por importantes esfuerzos internos, aunque con limitaciones en términos de frecuencia, claridad y equidad en el acceso a la información, aspectos críticos para una gestión comunicativa efectiva y participativa.

La variable liderazgo mostró resultados particularmente reveladores, destacando una coexistencia entre estilos transformacionales, que potencian la motivación y el compromiso, junto a prácticas más tradicionales y burocráticas que afectan negativamente la cohesión grupal y generan inequidades percibidas.

El estudio sobre trabajo en equipo permitió observar una cultura colaborativa en ciertas áreas específicas, aunque matizada por la persistencia de conflictos interdepartamentales cuya resolución demanda la implementación de estrategias

más efectivas y formalizadas. Esta situación evidencia claramente una oportunidad estratégica para promover una cultura organizacional basada en la cooperación efectiva y sostenida.

Finalmente, en cuanto a los procesos organizacionales, se constató una evidente heterogeneidad en la implementación y ejecución de procedimientos internos, con algunas áreas operando bajo protocolos claros y efectivos, mientras otras funcionan desde una perspectiva menos estructurada y más improvisada, lo que representa un desafío significativo para la eficiencia operativa global.

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA**

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA**

### **5.1 Conclusiones**

Este capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones formuladas con base en los objetivos específicos y sus indicadores, a partir del análisis del clima organizacional en RSF. La propuesta surge directamente de los hallazgos obtenidos, con el fin de optimizar el entorno laboral, fortalecer la cultura colaborativa y apoyar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

#### **5.1.1 Evaluar la efectividad de la comunicación interna en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), identificando su impacto en la satisfacción laboral mediante el análisis de los instrumentos aplicados y sus indicadores.**

- La comunicación en RSF carece de una frecuencia estable y equitativa entre departamentos, lo que provoca exclusión informativa y dificulta la alineación con los objetivos estratégicos. Esta irregularidad debilita la cohesión organizacional y refleja la necesidad de generar rutinas comunicativas que garanticen acceso oportuno y sistemático para todo el personal.
- Los canales formales de RSF no cumplen con las expectativas del personal en cuanto a agilidad y claridad, lo que ha impulsado el uso de medios informales como WhatsApp. Esta práctica, aunque funcional en lo inmediato, genera fragmentación informativa y revela la urgencia de establecer lineamientos internos que regulen y optimicen el uso de todos los canales disponibles.
- Las respuestas a consultas internas son lentas e inconsistentes, especialmente en los canales formales, lo que afecta la eficiencia operativa y la percepción de cercanía del liderazgo. La ausencia de un sistema interno de atención y seguimiento a las consultas compromete la confianza organizacional y limita el aprendizaje colectivo.

### **5.1.2 Identificar el estilo de liderazgo predominante en Refrigeración y Soluciones de Frío (RSF), mediante técnicas que determinen su influencia en la percepción del clima organizacional entre los colaboradores y sus indicadores**

- Se concluye que en la empresa RSF coexisten diversos estilos de liderazgo, predominando en la percepción de un porcentaje mayoritario de colaboradores los enfoques transformacional y carismático, que se reflejan en la accesibilidad, la inspiración y el reconocimiento positivo del desempeño y por parte de sus líderes en conjunto a un porcentaje minoritario del colaboradores se evidencian prácticas gerenciales alineadas con estilos burocráticos y transaccionales, centrados en el control jerárquico y el intercambio de beneficios. Esta disonancia entre lo que se percibe y lo que se ejerce genera una brecha que puede impactar negativamente la participación, la motivación y el clima organizacional, dando por resultado una afectación en el cumplimiento de los objetivos de la organización; esto destaca una oportunidad estratégica para alinear el estilo de liderazgo con una cultura organizacional más coherente, participativa y unificada.
- En RSF se evidencia una apertura a la escucha de las preocupaciones y sugerencias de los colaboradores por parte de sus líderes, lo que muestra una apertura al diálogo y eventual participación en la toma de decisiones. No obstante, las diferencias entre departamentos revelan una aplicación inconsistente en esta percepción de participación lo que limita su impacto general organizacional, de modo que esta dualidad ofrece una oportunidad de mejora para fortalecer prácticas equitativas que promuevan una participación uniforme e integral.
- En RSF, la retroalimentación ofrecida por los líderes carece de uniformidad entre los diferentes equipos, lo que debilita la cohesión grupal y limita el impacto positivo de un liderazgo definido y coherente, esto

porque la ausencia de un sistema estructurado de retroalimentación no sólo impide el reconocimiento oportuno del desempeño, sino que también limita el desarrollo profesional de los colaboradores, debilita la comunicación bidireccional y restringe la construcción de relaciones laborales sólidas, de modo que si no se atiende esta carencia, podría acentuarse la desconexión entre líderes y equipos, afectando de manera sostenida el clima organizacional y la efectividad de los procesos.

### **5.1.3 Determinar el impacto del trabajo en equipo en la ejecución de proyectos interdepartamentales en la empresa Refrigeración y Soluciones de Frío, y establecer su influencia a través del análisis de los resultados obtenidos y sus indicadores.**

- Se concluye que existen fallas en la transmisión de información clave, lo cual podría afectar la coordinación entre áreas, la toma de decisiones informada y la alineación estratégica dentro de la organización. Esto compromete tanto la transparencia como la colaboración entre equipos de trabajo.
- El 100% de los proyectos ejecutados por RSF entre 2021 y 2025 fueron completados exitosamente gracias a la colaboración efectiva de equipos multidisciplinarios, lo cual confirma que el trabajo en equipo es una práctica consolidada que impacta positivamente tanto en la eficiencia operativa como en la satisfacción laboral de los colaboradores.
- Se concluye que existe, por parte de la jefatura, satisfacción con el porcentaje de proyectos completados exitosamente. Sin embargo, desde la perspectiva de los colaboradores de la empresa RSF, existen oportunidades de mejora en cuanto al trabajo interdepartamental de la empresa.
- Los resultados obtenidos permiten concluir que una proporción significativa del personal percibe deficiencias en la resolución adecuada de conflictos dentro de sus equipos de trabajo. Además, los datos muestran que existe un margen considerable para mejorar los mecanismos internos de resolución de estos temas.

- Se reconoce que existe un nivel moderado de satisfacción con la colaboración interdepartamental, en el trabajo conjunto entre departamentos hay áreas de mejora para alcanzar una verdadera sinergia organizacional, mejorar la colaboración entre departamentos no sólo fortalece el desempeño colectivo, sino que también podría impactar positivamente en la cultura organizacional y en la satisfacción laboral del personal.

#### **5.1.4 Examinar el impacto de los procesos organizacionales en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), estableciendo su influencia a través del análisis de los resultados obtenidos en evaluaciones internas y sus indicadores**

- Los colaboradores perciben los procesos organizacionales como poco claros y desiguales entre áreas, especialmente en departamentos como contabilidad y mantenimiento, donde prevalece la improvisación y la dependencia del criterio individual.
- Se concluye que en RSF no hay una satisfacción colectiva en la estructura de los procesos operativos y por el contrario estos presentan fallas técnicas, debido, a la ausencia de protocolos claros, la falta de delimitación de funciones y la débil supervisión, esto da por resultado errores y retrabajos que en el entorno del colaborador se manifiesta en desmotivación, desgaste y desconexión entre las personas y con ello en el propósito de la empresa.
- Con base en el análisis de la información, se concluye que la diferencia en el desempeño entre las áreas operativas y administrativas resalta la necesidad de la creación de los procesos internos del área administrativa. Los retrasos en el área administrativa pueden generar cuellos de botella que afecten el flujo general del trabajo, incluso si el área técnica opera eficientemente.
- La presencia constante de errores y retrabajos evidencia una débil gestión de procesos, caracterizada por la falta de protocolos claros, escasa

retroalimentación, duplicidad de funciones y baja participación de los equipos en la revisión y mejora de los procedimientos.

- El análisis del clima organizacional en RSF permitió evidenciar que las dimensiones de comunicación interna, liderazgo, procesos organizacionales y trabajo en equipo presentan áreas de mejora que inciden de forma directa en la satisfacción laboral. Si bien existen esfuerzos aislados, la falta de sistematización, participación y alineación estratégica limita su efectividad.
- Se confirma que el clima organizacional no puede fortalecerse sin una intervención integral que abarque tanto la mejora de estructuras como el desarrollo de una cultura organizacional basada en la comunicación formal y efectiva, la coordinación y el reconocimiento del talento humano. Avanzar en esta dirección permitirá a RSF consolidar un entorno laboral más participativo, eficiente y sostenible.

## **5.2 Recomendaciones**

### **5.2.1 Evaluar la efectividad de la comunicación interna en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío).**

- Establecer un calendario básico de comunicación interna, adaptado a la dinámica operativa de RSF, que contemple reuniones breves periódicas por departamento (por ejemplo, cada 15 días), además de incluir tableros informativos visibles en cada área y un boletín interno digital con comunicados clave, logros y recordatorios. Esta práctica busca asegurar que toda persona colaboradora reciba información clara, actualizada y al mismo tiempo que el resto del equipo, sin depender únicamente del criterio de jefaturas.
- Elaborar una guía interna sobre el uso de los canales de comunicación, que indique qué tipo de información debe transmitirse por cada medio estipulado formalmente; estableciendo criterios simples pero claros para fomentar un uso ordenado y equitativo. Esta guía debería ser explicada a todo el personal

y estar disponible en formato físico y digital, de manera que se reduzca la improvisación y se promueva una comunicación más efectiva en todas las áreas.

- Implementar un mecanismo interno de atención y respuesta a consultas, donde se definan responsables por departamento, plazos de respuesta máximos y los canales apropiados para cada tipo de requerimiento.
- Capacitar a mandos medios y líderes de equipo en comunicación efectiva y manejo de herramientas básicas de interacción digital, enfocándose en cómo brindar respuestas claras, mantener una actitud cercana y fomentar la confianza desde su rol. Esto fortalecerá su papel como referentes y mejorará el ambiente laboral en cada área.

#### **5.2.2 Identificar el estilo de liderazgo predominante en Refrigeración y Soluciones de Frío (RSF), mediante técnicas que determinen su influencia en la percepción del clima organizacional entre los colaboradores.**

- Se recomienda la creación formal y funcional del departamento de Recursos Humanos que permita gestionar, estandarizar y desarrollar el estilo de liderazgo dentro de la organización, así como demás funciones propias del puesto y del departamento.
- Se sugiere desarrollar un programa interno de formación continua para líderes y/o jefaturas de gerencia, enfocado en habilidades de comunicación asertiva, accesibilidad y resolución colaborativa de conflictos, esto permitirá reforzar la consolidación y percepción de un estilo de liderazgo.
- Realizar una evaluación trimestral durante el primer año y semestral a partir del segundo año sobre el estilo de liderazgo y clima organizacional, que permita detectar brechas de percepción entre líderes y equipos, ajustar estrategias de intervención y fomentar una mejora continua en la calidad del liderazgo. Esta herramienta permitirá tomar decisiones basadas en datos y reforzará la coherencia entre los valores organizacionales y las prácticas diarias.

- Crear una política interna clara sobre retroalimentación, que defina frecuencias mínimas, formatos y responsabilidades tanto de líderes como de colaboradores. Esta política debe ser comunicada y comprendida por todos los miembros de la empresa.

### **5.2.3 Determinar el impacto del trabajo en equipo en la ejecución de proyectos interdepartamentales en la empresa Refrigeración y Soluciones de Frío, y establecer su influencia a través del análisis de los resultados obtenidos.**

- Se recomienda estructurar y profesionalizar la comunicación interdepartamental mediante la implementación de reuniones periódicas con objetivos claros, agendas predefinidas y roles específicos asignados. Estas reuniones deben convertirse en un canal formal que permita alinear a los equipos, revisar avances, anticipar problemas y tomar decisiones de manera coordinada.
- Se recomienda implementar un sistema de evaluación posterior a cada proyecto que permita documentar las contribuciones del equipo, reconocer buenas prácticas colaborativas y fortalecer la coordinación interdepartamental como eje estratégico de mejora continua.
- Se recomienda capacitar a los líderes de cada departamento como mediadores y facilitadores internos, dotándolos de herramientas prácticas para intervenir en conflictos y facilitar espacios de diálogo constructivo entre equipos.
- Se recomienda replicar las buenas prácticas del área de ingeniería en otros departamentos, dado que esta área ha demostrado un alto nivel de eficacia en la ejecución de proyectos y cumplimiento de plazos. Para ello, es necesario documentar sus procesos exitosos, metodologías de trabajo y estrategias de coordinación, y luego compartirlos como referencia interna. Este conocimiento puede servir de modelo para otras áreas que enfrentan dificultades, especialmente la administrativa, permitiendo identificar prácticas aplicables y adaptables a distintos contextos dentro de la empresa.

**5.2.4 Examinar el impacto de los procesos organizacionales en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío), estableciendo su influencia a través del análisis de los resultados obtenidos en evaluaciones internas.**

- Realizar una revisión estructurada y semestral de los procesos internos, mediante el diseño participativo de manuales por área. Este proceso será liderado por equipos conformados por colaboradores clave de cada departamento, en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos y la Gerencia General y Administrativa. Se buscará asegurar que los manuales sean accesibles, claros y aplicables a la realidad operativa, permitiendo proponer y validar ajustes conforme a las necesidades y circunstancias del momento.
- Se propone crear e implementar manuales de procedimientos y rutas de trabajo claras. Estos documentos deben estar disponibles para todos los colaboradores según su área, especialmente para los nuevos ingresos, como referencia permanente sobre qué hacer, cómo hacerlo y en qué etapa del proceso se encuentran.
- Se recomienda formalizar los procesos organizacionales mediante la elaboración de procedimientos claros, con tiempos definidos, responsables asignados y herramientas simples de seguimiento. Esto permitirá validar la eficiencia operativa en la práctica, reducir errores y fortalecer la percepción de orden, equidad y profesionalismo, generando un entorno laboral más estructurado y motivador.
- Adicionalmente, se recomienda establecer un sistema formal de retroalimentación interna, que permita a los colaboradores reportar oportunidades de mejora, ineficiencias o barreras dentro de los procesos organizacionales. Esta iniciativa no solo ayudará a identificar fallos operativos que actualmente pasan desapercibidos debido a la automatización por repetición, sino que también fortalecerá el sentido de

participación y valoración del personal, factores clave para elevar la satisfacción laboral.

- Se recomienda implementar un sistema básico de control operativo que permita dar seguimiento a las tareas, identificar errores recurrentes y prevenir retrabajos. Este sistema debe incluir espacios periódicos de retroalimentación entre los equipos y revisiones simples que faciliten el análisis de causas y la mejora continua de los procesos.

## **PROPUESTA**



# Propuesta **RSF CONECTA**

Guía para el Fortalecimiento del Clima Organizacional

## Dimensiones

- Comunicación Interna
- Procesos Organizacionales
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

IV Trimestre 2025

Realizado por

**Fabiola León Lobo**

**José Antonio Sandoval Bolaños**

**Xiria Ángel Ureña Mora**



# Justificación

Esta propuesta surge como resultado de un análisis riguroso del clima organizacional en Refrigeración y Soluciones de Frío S.A. (RSF), orientado a identificar oportunidades de mejora con base en evidencia objetiva y metodologías confiables.

El estudio permitió observar patrones significativos en cuatro áreas clave del funcionamiento interno: comunicación, liderazgo, procesos organizacionales y trabajo en equipo.

A partir de los datos recopilados, se identificaron factores que, si son gestionados adecuadamente, pueden convertirse en fortalezas para la empresa.

Por ejemplo, la existencia de canales de comunicación aún no estandarizados, estilos de liderazgo con potencial de acercamiento, procesos que requieren mayor formalización y equipos con disposición a colaborar de forma más integrada. Estos hallazgos no representan debilidades aisladas, sino puntos de partida concretos para el fortalecimiento del entorno laboral y de la eficiencia operativa.

Lejos de señalar fallos, el enfoque de esta propuesta es constructivo: se busca brindar a la empresa herramientas prácticas para alinear sus procesos internos con sus objetivos estratégicos, reforzar el compromiso del talento humano y consolidar una cultura organizacional basada en la transparencia, la colaboración y el liderazgo participativo.

Desde una perspectiva de gestión estratégica de recursos humanos, esta hoja de ruta pretende ser un insumo técnico que potencie el crecimiento continuo de RSF, optimizando tanto el desempeño individual como los resultados colectivos.

# Objetivos

## **Objetivo general:**

Diseñar una propuesta de fortalecimiento del clima organizacional en RSF, basada en los hallazgos de la investigación, con énfasis en las dimensiones de comunicación interna, liderazgo, procesos organizacionales y trabajo en equipo, orientada a mejorar la satisfacción laboral y el desempeño colectivo.

## **Objetivos Específicos:**

- Comunicación interna: Diseñar estrategias para estructurar y formalizar canales, rutinas y herramientas de comunicación que promuevan fluidez, equidad y trazabilidad en todos los niveles organizacionales.
- Liderazgo: Establecer acciones concretas para el desarrollo de un liderazgo cercano, participativo y coherente con las necesidades del equipo humano de RSF.
- Procesos organizacionales: Proponer la creación de una estructura formal de Recursos Humanos que lidere el rediseño participativo de procesos clave, con el fin de mejorar la coordinación, la eficiencia operativa y el ambiente organizacional.
- Trabajo en equipo: Fomentar espacios y dinámicas que fortalezcan la colaboración efectiva, el reconocimiento mutuo y el sentido de pertenencia en los distintos equipos de trabajo.

# Presupuesto General

Categoría	Descripción	Monto Estimado (USD)
Diseño gráfico e impresión de materiales	Boletines impresos, infografías, carteles, guía visual "Así fluye la comunicación en RSF"	\$100
Papelería y materiales para talleres	Cartulinas, marcadores, hojas, impresión de plantillas y minutas	\$50
Producción digital	Diseño de boletín editable, formularios digitales, recursos gráficos	\$80
Capacitación y talleres internos	Refrigerios, materiales de apoyo, logística para sesiones con líderes	\$120
Evaluación y seguimiento	Aplicación y análisis de encuestas bimensuales	\$50
Materiales y logística del taller de trabajo en equipo	Cuerdas, conos, vendas, piezas de rompecabezas, rotafolios, marcadores	\$300
Contingencia y gastos operativos menores	Transporte local, impresiones adicionales, permisos, ajustes logísticos	\$100
<b>TOTAL</b>		<b>\$800</b>

# Cronograma General

Fase	Actividades Clave	Duración Estimada
Inicio y preparación	Selección de facilitadores, compra de materiales, convocatoria	1-2 semanas
Implementación de estrategias de Comunicación Interna	Aplicación de boletines, minutas, encuestas y guías	1 mes
Activación del Departamento de RRHH y procesos organizacionales	Definición de perfiles, entrevistas, reclutamiento, estructuración de RRHH	1 mes
Aplicación del diagnóstico y herramientas de liderazgo	Aplicación de cuestionarios, observaciones y entrevistas a líderes	1 mes
Desarrollo del taller de trabajo en equipo	Taller vivencial con dinámicas guiadas y cierre reflexivo	1 día
Evaluación general y ajustes	Encuestas, análisis de resultados y mejoras continuas	2 semanas

# COMUNICACIÓN INTERNA

# COMUNICACIÓN INTERNA

## Metodología

Sección	Descripción
<b>1. Metodología</b>	Proceso estructurado para diseñar, implementar y ajustar un sistema de comunicación interna que responda a las necesidades reales del equipo de RSF.
<b>1.1. Etapas del sistema de comunicación interna en RSF</b>	
<b>1.1.1. Etapa 1: Escuchar el pulso del equipo</b>	Se realizarán reuniones con personal operativo y administrativo para entender cómo fluye actualmente la información, identificar frustraciones y momentos clave de necesidad de claridad. Esto permitirá construir soluciones basadas en la realidad.
<b>1.1.2. Etapa 2: Crear un sistema que respire junto a la empresa</b>	Con base en lo aprendido, se diseñará un sistema de comunicación práctico, flexible y alineado al ritmo de trabajo de RSF. Se enfocará en herramientas concretas y espacios efectivos, apoyado en tres pilares que favorecen la fluidez, oportunidad y motivación de la información.
<b>1.1.3. Etapa 3: Probar, ajustar y volver a probar</b>	Cada dos meses se aplicará una encuesta corta para evaluar el desempeño del sistema. Según los resultados, se ajustarán elementos como formatos, frecuencia, tipo de contenido, etc. El objetivo es mantener un sistema vivo y adaptable a las necesidades del equipo.
<b>2. Etapas de implementación</b>	Plan de acción para poner en marcha el sistema de comunicación.
<b>2.1. Escuchar</b>	Reuniones con equipos para conocer hábitos actuales de comunicación y frustraciones comunes.
<b>2.2. Construir</b>	Aplicación de los tres pilares del sistema y entrega de herramientas prácticas de comunicación.
<b>2.3. Ajustar</b>	Evaluación bimestral del sistema y aplicación de mejoras continuas para asegurar su efectividad a largo plazo.

# ¿Cómo?

## 1. Boletín digital RSF

Documento en Word de una página, con secciones predefinidas: logros, novedades, mensajes de gerencia y fechas clave. Cada líder de área podrá personalizarlo mensualmente.

### Ejemplo:



**RSF Conectados**  
Así fluye la comunicación en RSF

## Boletín Mensual

**DRAFT**

Bienvenidos al boletín mensual de nuestro equipo. Este espacio está diseñado para mantener a todos informados sobre los logros, eventos importantes, recordatorios y actualizaciones que nos ayudan a seguir creciendo y mejorando juntos.

### Logros del Mes

- **Implementación del Nuevo Sistema de Gestión Documental:** Este mes logramos implementar exitosamente el nuevo sistema que ha mejorado la eficiencia en la organización y búsqueda de documentos. Gracias a todos por su colaboración durante el proceso de transición.
- **Capacitación en Servicio al Cliente:** Un agradecimiento especial a todos los que participaron en el taller de servicio al cliente. Los comentarios han sido positivos y estamos viendo mejoras en la interacción con nuestros usuarios.
- **Reducción de Costos Operativos:** Hemos reducido los costos operativos en un 10% este mes gracias a una mejor gestión de recursos y optimización de procesos.

### Fechas Clave

- **15 de Noviembre:** Reunión trimestral de planificación estratégica. Se llevará a cabo en la sala de conferencias principal a las 10:00 a.m.
- **30 de Noviembre:** Fecha límite para la presentación de informes mensuales. Asegúrate de enviarlos a tiempo para evitar retrasos en el procesamiento.

### Recordatorios

- **Actualización de Datos Personales:** Por favor, revisen y actualicen sus datos personales en el sistema interno antes del fin de mes.

# ¿Cómo?

## 2. Minuta reuniones

Formato práctico con campos para acuerdos, pendientes, avisos importantes, fecha, responsables, seguimiento y comentarios. Se usará en reuniones quincenales.

### Ejemplo:

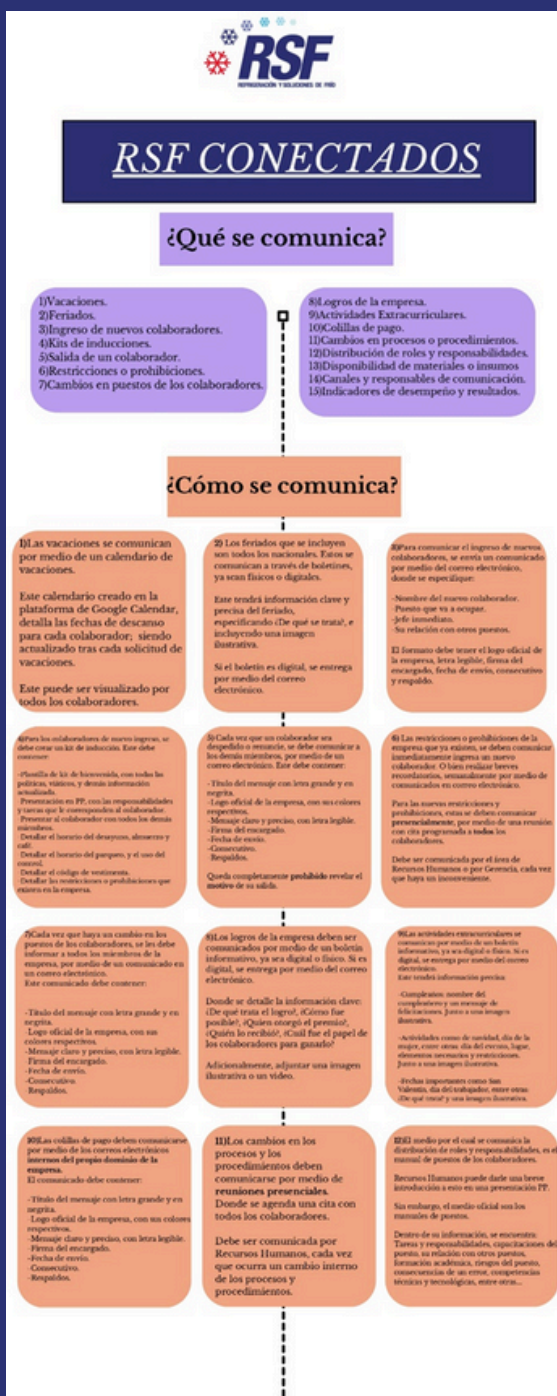
RSF		Minuta de reunión		Fecha:		
				Proyecto:		
				Elaborado por:		
<b>Agenda de la Reunión:</b>						
1.						
2.						
3.						
<b>Asistencia de la reunión</b>						
	Nombre	Departamento	Asistencia	Firma		
1			Presente	Reunión Virtual		
2			Presente	Reunión Virtual		
3			Presente	Reunión Virtual		
4				Reunión Virtual		
5				Reunión Virtual		
6				Reunión Virtual		
7				Reunión Virtual		
8				Reunión Virtual		
9				Reunión Virtual		
10				Reunión Virtual		
11				Reunión Virtual		
12				Reunión Virtual		
13				Reunión Virtual		
<b>Temas Urgentes</b>						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
<b>Acuerdos</b>						
	Acuerdos	Responsable	Fecha del acuerdo	Días de atraso	Status	Comentarios
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						

# ¿Cómo?

## 3. Infografía: Así fluye la comunicación en RSF

Infografía impresa ubicada en cada tablón informativo, con explicación visual y sencilla sobre qué se comunica, cómo, cada cuánto y quién lo lidera.

### Ejemplo:



# ¿Cómo?

## 4. Guía de comunicación clara en RSF

Hoja digital con recomendaciones sobre redacción clara, uso profesional del WhatsApp y preparación de temas clave para reuniones.

### Ejemplo:

## LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

### ¿QUÉ ES?

Es la manera clara, honesta y respetuosa de transmitir las emociones y sentimientos entre las personas. Aquí ocho puntos para llevarla a cabo.

#### 1.- SABER ESCUCHAR

Escuchar atentamente es clave en la comunicación efectiva, debe ser sin interrumpir y mostrando interés demuestra respeto por el interlocutor.

#### 2.- EXPRESIÓN ORAL

Enseñar la importancia de hablar de forma clara y entendible para transmitir ideas de manera efectiva y evitar malos entendidos.

#### 3.- LENGUAJE CORPORAL

Comprender cómo el lenguaje corporal influye en la comunicación: la postura, gestos y expresiones faciales siempre refuerzan el mensaje.

#### 4.- EMPATÍA

Fomentar el entendimiento sobre las emociones y perspectivas del otro para establecer una comunicación más sana y sobre todo comprensiva.

#### 5.- LENGUAJE APROPIADO

Enseñar a adaptar el lenguaje al contexto y al tipo de persona, evitando palabras inapropiadas y utilizando un tono adecuado, es decir sin gritar.

#### 6.- PREGUNTAS CON PODER

Destacar la importancia de hacer preguntas abiertas y reflexivas para fomentar la participación y el diálogo, siempre de manera respetuosa.

#### 7.- FEEDBACK

Aprender a dar y recibir puntos de vista de manera constructiva, enfocado en mejorar habilidades sin desmotivar o lastimando los sentimientos.

#### 8.- REDACCIÓN

Resaltar la importancia de la redacción clara, estructurada y concisa en la comunicación escrita, ya sea en ensayos, correos electrónicos o mensajes.

# ¿Cómo?

## 5. Encuesta bimensual

Formulario digital con 5 preguntas para evaluar utilidad, claridad y frecuencia de los mensajes. Base para realizar ajustes al sistema

### Ejemplo:

#### RSE Conectados

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar retroalimentación por parte de todos los colaboradores de RSE, en relación con la gestión de la comunicación interna de la empresa. Se solicita responder con profesionalismo, brindando respuestas justas, honestas y bien fundamentadas.

[Acceder a Google](#) para guardar el progreso.  
[Más información](#)

\* Indica que la pregunta es obligatoria

¿Con qué frecuencia recibe información clara\* y oportuna sobre temas internos de la empresa?

Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Rara vez  
 Nunca

Califique del 1 al 5, ¿Qué tan satisfecho está\* con los medios de comunicación que utiliza la empresa?

1 ☆  
2 ☆  
3 ☆  
4 ☆  
5 ☆

¿Ha experimentado dentro de la empresa,\* alguna confusión o malentendido por falta de comunicación?

Sí  
 No

¿Cuáles canales considera más efectivos y profesionales,\* para recibir información sobre temas internos de la empresa? (Puede seleccionar varios)

WhatsApp  
 Correo electrónico  
 Reuniones presenciales  
 Reuniones virtuales  
 Otros: \_\_\_\_\_

Desde su perspectiva,\* ¿Cuáles aspectos considera que deberían comunicarse dentro de la empresa y que actualmente no se están abordando? Explique.

Tu respuesta

[Enviar](#) [Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.  
Google no cree ni aprobó este contenido. [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)  
¿El formulario parece sospechoso? [Informe](#)

# PROCESOS ORGANIZACIONALES

# PROCESOS ORGANIZACIONALES

## Metodología

Sección	Descripción
Fundamento de la propuesta	Se recomienda formalizar el Departamento de Recursos Humanos como unidad clave en la estructura organizativa de RSF. Este departamento será responsable de estandarizar, gestionar y dar seguimiento a procesos relacionados con la gestión del talento, la coordinación interdepartamental y el fortalecimiento de la cultura organizacional.
Funciones clave del Departamento de RRHH	- Definir claramente funciones y responsabilidades de cada puesto. - Sistematizar procedimientos internos. - Aplicar políticas institucionales de forma coherente. - Impulsar la eficiencia operativa y la sostenibilidad organizacional.
Funciones adicionales estratégicas	- Desarrollar un plan semestral de formación en liderazgo enfocado en jefaturas. - Implementar mecanismos permanentes de evaluación del liderazgo (encuestas semestrales, entrevistas, reuniones de retroalimentación).
Etapas para la implementación del Proceso de Reclutamiento	<b>1. Definición del perfil:</b> Descripción clara de funciones, competencias y condiciones. <b>2. Publicación de convocatoria:</b> En canales gratuitos y pertinentes; incluir formato de CV, plazos y contacto. <b>3. Filtro de CV:</b> Revisión por competencias, logros y alineamiento con el cargo. <b>4. Entrevista por competencias:</b> Evaluación estructurada para identificar aptitudes relevantes. <b>5. Verificación de referencias:</b> Contacto con ex empleadores para validar experiencia. <b>6. Selección:</b> Comunicación clara, definición de condiciones laborales y formalización del contrato.
Guía de entrevista por competencias	- Duración aproximada: 1 hora. - Presentación inicial de la entrevista y agradecimiento. - Si el resultado es favorable, se brinda información sobre el puesto y la empresa. - Si no, se finaliza cordialmente agradeciendo la participación.

# Guía de entrevista por competencias

**Aspectos generales:** tiempo promedio 1 hora, se hace una presentación de la entrevista y se agradece la participación y los resultados del final de la entrevista si son favorables se detalla información del puesto y de la empresa, de lo contrario se finaliza cordialmente la entrevista.

Habilidad	Escenario o Pregunta Conductual	Criterios a Evaluar	Cumple (Sí / No)	Observaciones
<b>1. Capacidad de comunicación</b>	Cuéntenos sobre una situación en la que tuvo que comunicar una información compleja a personas con diferentes niveles de conocimiento o experiencia. ¿Cómo lo hizo y qué resultado obtuvo?	Adapta su lenguaje según el nivel del público Usa expresiones positivas y asertivas Promueve el entendimiento de la situación planteada		
<b>2. Resolución de conflictos</b>	Describa una ocasión en la que dos personas de un equipo tuvieron un conflicto y usted participó en resolverlo. ¿Cuál fue su rol? ¿Cómo manejó la situación y qué aprendió?	Promueve la escucha activa Media sin tomar partido Propone soluciones sostenibles y equitativas Demuestra manejo emocional		
<b>3. Iniciativa</b>	¿Ha propuesto alguna mejora en su lugar de trabajo anterior? ¿Qué detectó, cómo lo planteó y qué ocurrió posteriormente?	Identifica oportunidades de mejora Actúa de forma proactiva Reflexiona y aprende del resultado obtenido		
<b>4. Orientación a personas y resultados</b>	Imagine que está organizando una actividad de inducción, pero tiene tiempo limitado y otros pendientes. ¿Cómo equilibraría ofrecer una buena experiencia sin descuidar sus demás tareas?	Prioriza sin comprometer la calidad Muestra empatía con los nuevos colaboradores Organiza su trabajo de forma estratégica		

# LIDERAZGO

# LIDERAZGO

## Metodología

Aspecto	Descripción				
Enfoque metodológico					
Se adoptará un enfoque participativo y formativo, combinando la capacitación teórico-práctica con acompañamiento reflexivo. El objetivo es consolidar a los líderes como mediadores y facilitadores dentro de sus equipos.					
Etapa	Descripción	Objetivo	Actividades	Resultados esperados	Herramientas entregables
<b>1. Diagnóstico participativo periódico</b>	Evaluación integral y continua del liderazgo organizacional.	Identificar fortalezas, debilidades y necesidades de desarrollo en los estilos de liderazgo y la gestión de conflictos.	- Aplicación de cuestionarios confidenciales a colaboradores. - Entrevistas semiestructuradas a líderes y jefaturas. - Observaciones de campo periódicas.	Informe diagnóstico con líneas base, entregado a la gerencia para toma de decisiones.	- Cuestionario: Evaluación del Estilo de Liderazgo - Guía de entrevista semiestructurada para líderes - Guía de observación de campo

# LIDERAZGO

## ¿CÓMO?

Herramienta	Objetivo	Contenido principal
<b>Cuestionario: Evaluación del Estilo de Liderazgo</b>	Identificar el estilo de liderazgo percibido por los colaboradores (transformacional, transaccional, burocrático o carismático) y su impacto en el equipo.	- Preguntas tipo Likert (1 a 5) - Preguntas abiertas: • ¿Qué características positivas destacarías del estilo de liderazgo en tu área? • ¿Qué aspectos consideras que podrían mejorar?
<b>Guía de entrevista semiestructurada a líderes</b>	Explorar la autopercepción del liderazgo ejercido y su relación con los estilos identificados.	<b>Transformacional:</b> inspiración, desarrollo individual, innovación. <b>Transaccional:</b> recompensas, metas, monitoreo. <b>Burocrático:</b> normas, reglamentos, adaptación. <b>Carismático:</b> influencia, relación emocional, impacto. <b>Cierre:</b> reflexión sobre estilo predominante y áreas a fortalecer.
<b>Guía de observación de campo</b>	Identificar comportamientos observables asociados a distintos estilos de liderazgo en situaciones reales de trabajo.	Foco en acciones cotidianas que reflejen prácticas transformacionales, transaccionales, burocráticas o carismáticas.

# 1. Cuestionario

**Evaluación del estilo de liderazgo. Objetivo:**  
Identificar el estilo de liderazgo percibido por los colaboradores entre transformacional, transaccional, burocrático, carismático y su impacto en el desempeño del equipo.

Instrucciones: Marque la opción que mejor represente su percepción del liderazgo ejercido en su área.

Utilice la siguiente escala:

1= Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indiferente

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Ítem	Escala (marque una opción)
1. Mi líder inspira con su visión del trabajo.	(1) (2) (3) (4) (5)
2. Mi líder motiva al equipo a dar lo mejor de sí.	(1) (2) (3) (4) (5)
3. Mi líder estimula el pensamiento innovador y la creatividad.	(1) (2) (3) (4) (5)
4. Mi líder muestra interés genuino por el desarrollo profesional de cada integrante.	(1) (2) (3) (4) (5)
5. Mi líder recompensa o sanciona en función del rendimiento.	(1) (2) (3) (4) (5)
6. Mi líder se enfoca más en los resultados que en los procesos.	(1) (2) (3) (4) (5)
7. Las tareas están claramente delimitadas y supervisadas por parte de mi líder.	(1) (2) (3) (4) (5)
8. Mi líder toma decisiones exclusivamente con base en normas o reglamentos.	(1) (2) (3) (4) (5)
9. Mi líder muestra poca flexibilidad para resolver situaciones excepcionales.	(1) (2) (3) (4) (5)
10. Mi líder prioriza el cumplimiento de procesos por encima de la adaptación al contexto.	(1) (2) (3) (4) (5)
11. Mi líder transmite entusiasmo y confianza.	(1) (2) (3) (4) (5)
12. Mi líder ejerce una gran influencia personal sobre el equipo.	(1) (2) (3) (4) (5)
13. Mi líder genera respeto y admiración en el grupo.	(1) (2) (3) (4) (5)

## Preguntas abiertas:

¿Qué características positivas destacarías del estilo de liderazgo en tu área?

¿Qué aspectos consideras que podrían mejorar?

## 2. Guía de entrevista semiestructurada a líderes

Explorar la autopercepción del estilo de liderazgo ejercido por los líderes, identificando prácticas asociadas a los estilos transformacional, transaccional, burocrático y carismático.

Estilo de Liderazgo	Preguntas
<b>Transformacional</b>	- ¿De qué manera inspira a su equipo en el día a día? - ¿Qué acciones lleva a cabo para fomentar la innovación y el pensamiento crítico entre sus colaboradores? - ¿Cómo promueve el desarrollo individual de las personas a su cargo?
<b>Transaccional</b>	- ¿Cómo gestiona el sistema de recompensas y sanciones dentro de su equipo? - ¿Qué nivel de importancia le otorga al cumplimiento de metas y tareas específicas? - ¿Qué mecanismos utiliza para monitorear y evaluar el desempeño diario de su equipo?
<b>Burocrático</b>	- ¿Qué rol tienen las normas y procedimientos en su forma de liderar? - ¿En qué medida se apega estrictamente a los reglamentos internos de la organización? - ¿Cómo actúa ante situaciones que requieren flexibilidad o adaptación?
<b>Carismático</b>	- ¿Considera que su liderazgo genera admiración o influencia personal en el equipo? ¿Por qué? - ¿Qué aspectos cree que fortalecen su vínculo emocional con los colaboradores? - ¿Cómo percibe el impacto emocional que su liderazgo tiene en el ambiente laboral?
<b>Cierre y reflexión</b>	- ¿Cuál considera que es su estilo de liderazgo predominante? ¿Qué evidencia respalda esa percepción? - ¿Qué estilo considera necesario fortalecer para contribuir mejor al contexto actual de la organización?

## 2. Guía de observación de campo

Identificar comportamientos observables asociados a los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, burocrático y carismático durante el desempeño cotidiano del líder.

Estilo de Liderazgo	Indicador Observado	Escala(0 = No observado, 1 = Parcialmente, 2 = Claro)	Observaciones
Transformacional	Comunica visión inspiradora al equipo	0 / 1 / 2	
	Promueve la innovación y el pensamiento crítico	0 / 1 / 2	
	Brinda retroalimentación para el desarrollo individual	0 / 1 / 2	
Transaccional	Supervisa el cumplimiento de tareas de forma directa	0 / 1 / 2	
	Aplica recompensas o sanciones según el rendimiento	0 / 1 / 2	
	Establece objetivos claros y medibles	0 / 1 / 2	
Burocrático	Se apega estrictamente a normas y procedimientos	0 / 1 / 2	
	Prioriza el orden y la jerarquía formal	0 / 1 / 2	
	Toma decisiones sin consulta, basado exclusivamente en su criterio	0 / 1 / 2	
Carismático	Demuestra confianza, entusiasmo y cercanía personal	0 / 1 / 2	
	Genera admiración o influencia emocional	0 / 1 / 2	
	Promueve un ambiente de confianza y cohesión	0 / 1 / 2	

# TRABAJO EN EQUIPO

# Trabajo en equipo


## Metodología

Etapa	Duración	Descripción
<b>1. Inicio</b>	30 minutos	Rueda de diálogo guiado: ¿Qué aprendimos? ¿Cómo lo aplicamos en el trabajo diario? Se recogen ideas clave en rotafolio para consolidar acuerdos del equipo.
<b>2. Dinámicas de integración</b>	1 hora	Rueda de diálogo guiado: ¿Qué aprendimos? ¿Cómo lo aplicamos en el trabajo diario? Se recogen ideas clave en rotafolio para consolidar acuerdos del equipo.
<b>2.1. Activación: "Sincronizados"</b>	20 min	Rueda de diálogo guiado: ¿Qué aprendimos? ¿Cómo lo aplicamos en el trabajo diario? Se recogen ideas clave en rotafolio para consolidar acuerdos del equipo.
<b>2.2. Dinámica central: "Construcción a ciegas"</b>	1 hora	Rueda de diálogo guiado: ¿Qué aprendimos? ¿Cómo lo aplicamos en el trabajo diario? Se recogen ideas clave en rotafolio para consolidar acuerdos del equipo.
<b>2.3. Desafío cruzado: "Interdependencias"</b>	30 min	Rueda de diálogo guiado: ¿Qué aprendimos? ¿Cómo lo aplicamos en el trabajo diario? Se recogen ideas clave en rotafolio para consolidar acuerdos del equipo.
<b>3. Cierre reflexivo</b>	40 min	Rueda de diálogo guiado: ¿Qué aprendimos? ¿Cómo lo aplicamos en el trabajo diario? Se recogen ideas clave en rotafolio para consolidar acuerdos del equipo.

# Trabajo en equipo

## ¿Qué esperamos?

Categoría	Descripción
Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mayor conciencia sobre la interdependencia entre áreas. Fortalecimiento de la confianza interpersonal. - Desarrollo de habilidades de comunicación y escucha activa. - Generación de compromisos compartidos para mejorar el trabajo en equipo.</li></ul>
Materiales Sugeridos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cuerdas, conos, vendas, piezas de rompecabezas. Rotafolios y marcadores. - Carteles con mensajes clave sobre trabajo colaborativo.</li></ul>
Integración con otras iniciativas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Actividad complementaria o posterior a la jornada de Team Building. - Parte de un programa de liderazgo o fortalecimiento del clima organizacional. - Inducción para nuevos equipos de proyecto o áreas reestructuradas.</li></ul>
Plan de implementación	<ul style="list-style-type: none"><li>- Selección del lugar: Espacio amplio y ventilado, preferiblemente con alquiler menor a \$1000.</li><li>- Convocatoria: Envío de invitación interna con agenda.</li><li>- Preparación previa: Revisión del lugar, compra de materiales y capacitación del equipo logístico.</li><li>- Ejecución: Desarrollo de la jornada según cronograma, promoviendo inclusión y participación.</li><li>- Evaluación posterior: Aplicación de encuesta para valorar el impacto en la dinámica laboral.</li></ul>



**RSF Conecta: Desde Adentro** representa más que una propuesta técnica; es una invitación a mirar hacia el interior de la organización con honestidad, sensibilidad y sentido estratégico. Este trabajo no busca imponer soluciones prefabricadas, sino ofrecer un punto de partida sólido para construir, desde la colaboración y el compromiso, un ambiente organizacional más coherente con los valores y el potencial humano que RSF ya posee.

La transformación no ocurre de un día para otro. Requiere constancia, voluntad de cambio y, sobre todo, liderazgo valiente. Este trabajo final de graduación deja evidencia de que los desafíos identificados no son obstáculos permanentes, sino ventanas de oportunidad para consolidar una cultura interna más clara, empática y articulada. El camino hacia un mejor clima organizacional inicia reconociendo lo que duele, pero también valorando lo que ya funciona.

Esta propuesta se construyó con la convicción de que el talento humano de RSF es su activo más poderoso. Fortalecer la comunicación, los procesos, el liderazgo y el trabajo en equipo no solo es posible, sino necesario para sostener la excelencia técnica que distingue a la empresa. Desde adentro, con escucha activa, visión compartida y acciones coherentes, RSF tiene la capacidad de renovarse, crecer y seguir siendo un referente en su sector, sin dejar de ser un lugar donde las personas se sientan vistas, valoradas y parte de algo que vale la pena.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F., & Covino, F. (2021). *Metodología de la investigación en ciencias sociales* (2ª ed.). Ediciones Trotta.

Bohórquez, E., & Pérez, M. (2022). *Organizational climate and its importance for organizational success: A literature review*. Springer.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (9.ª ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (13.ª ed.). McGraw-Hill.

Constitución Política de Costa Rica. (1949). *La Gaceta*.

[https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=99357&strTipM=TC](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=99357&strTipM=TC)

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Daft, R. L., & Marcic, D. (2020). *Teoría y diseño organizacional* (13.ª ed.). Cengage Learning.

Dessler, G. (2021). *Administración de recursos humanos*. Pearson.

Fredrickson, B. L. (2022). The broaden-and-build theory of positive emotions. *PLOS ONE*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.1234567>

García, C. (2019). *Clima organizacional y rendimiento laboral: Un estudio de caso*. Editorial Universitaria. <https://www.editorialuniversitaria.com/clima-organizacional>

García, J. M. (2019). *Eficiencia operativa en las organizaciones modernas*. Editorial Alfaomega.

García, L. M., & López, D. E. (2021). Comunicación interna y cultura organizacional: Claves para la gestión efectiva del talento humano. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 19(2), 155–172.

García, P., & Hernández, M. (2022). Revisiting the relationship between organizational climate and job satisfaction: An independent constructs approach. *Journal of Occupational Psychology*, 30(1), 12–29.

<https://doi.org/10.1080/10705511.2022.1234567>

García, P., & Martínez, L. (2022). Job satisfaction and its impact on organizational success: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 45–59.

<https://doi.org/10.1007/s10869-022-09878-1>

González, L., & González, M. (2020a). *Clima organizacional y su impacto en la productividad*. Editorial Alfaomega.

González, L., & González, M. (2020b). *Procesos organizacionales y su impacto en la productividad*. Editorial Alfaomega.

González, A., & González, L. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral: estudio de caso en empresas del sector industrial costarricense. Editorial Universidad Nacional.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2020). *Administración: Personas y organizaciones*. Pearson.

Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.

Hernández, M., Pérez, J., & Rodríguez, S. (2023). The interplay between job satisfaction and personal well-being: A multi-faceted approach. *International Journal of Psychology*, 28(4), 33–47. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09878-2>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2023). *Metodología de la investigación* (7ª ed.). McGraw-Hill.

Jones, A., & Smith, B. (2020). Improving organizational climate: Strategies for success. *Journal of Business Management*, 45(3), 215–230.

<https://doi.org/10.1234/jbm.v45i3.5678>

Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. (2020). Job attitudes, job satisfaction, and organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 71, 341–363.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2019a). *La sabiduría de los equipos: Creando organizaciones de alto rendimiento*. Harvard Business Review Press.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2019b). *La sabiduría de los equipos: Creando la disciplina del trabajo en equipo*. Ediciones Granica.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (13.ª ed.). McGraw-Hill.

Landy, F. J., & Conte, J. M. (2019). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. Wiley.

Laoyan, S. (2024, febrero 6). Cómo mejorar la eficiencia operativa [2024]. *Asana*.

<https://asana.com/es/resources/operational-efficiency>

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.

Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill.

Logan, J. R. (2018). Confianza en el censo en las ciencias sociales urbanas.

*Ciudad y Comunidad*, 17(3), 540–549. <https://doi.org/10.1111/cico.12331>

López, A. (2021). The impact of job satisfaction on absenteeism and employee turnover: Evidence from recent studies. *Human Resource Management Review*, 13(3), 102–117. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09878-3>

Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2020). *Capital psicológico y más allá* (2.<sup>a</sup> ed.). Oxford University Press.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>

Montaño Sobrino, A. M. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo. ADGD0208* (2.<sup>a</sup> ed.). IC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/226711?page=105>

Northouse, P. G. (2021). *Liderazgo: Teoría y práctica* (9.<sup>a</sup> ed.). Sage Publications.

Ramos-Galarza, C. A. (2020). Alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1–6. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Administración: Teoría y práctica*. Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Soto, A., & Méndez, M. (2022). *Gestión de la comunicación organizacional: Perspectivas estratégicas para entornos laborales dinámicos*. Editorial UCR.

Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. L. (2015). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (4th ed.). Wiley.

Vásquez, R., & Arias, M. (2023). *Gestión del talento humano y bienestar organizacional: aproximaciones desde América Latina*. Ediciones UCR.

Vesga Rodríguez, J., García Rubiano, M., & Gómez Rada, C. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Universidad Católica de Colombia.

<https://www.digitaliapublishing.com/a/102363>

## **Anexos**

### **Anexos 1. Cuestionario**

Estimado (a) participante.

Se está realizando un estudio acerca del Clima Organizacional en su organización, es por ello que le solicitamos llenar el siguiente cuestionario.

Esta información será tratada CONFIDENCIALMENTE. Participar en la encuesta no significa para usted ningún riesgo: ni físico, ni psicológico, ni organizacional, ni legal.

Si usted está de acuerdo en completar el cuestionario, por favor le solicitamos no dejar preguntas en blanco pues toda la información que brinde es de suma importancia.

Se le solicita que conteste con la mayor sinceridad posible, ya que este cuestionario no es un examen o prueba psicológica, no hay respuestas buenas o malas. Este estudio es indispensable para considerar por parte de su organización, acciones de mejoramiento a futuro, por eso sus respuestas son fundamentales para plantear esas acciones.

### **Comunicación Interna**

1. ¿Con qué frecuencia recibe información sobre los objetivos de la empresa?  
 Siempre  
 Regularmente  
 A veces  
 Rara vez  
 Nunca
  
2. ¿Siente que puede expresar sus ideas y opiniones libremente?  
 Siempre  
 Regularmente  
 A veces  
 Rara vez

Nunca

3. ¿Considera que la información que recibe es clara y comprensible?

Muy clara

Clara

Neutral

Poco clara

Muy poco clara

4. ¿La dirección de la empresa fomenta una comunicación abierta?

Siempre

Regularmente

A veces

Rara vez

Nunca

5. ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo reuniones para compartir información relevante?

Siempre

Regularmente

A veces

Rara vez

Nunca

### **Estilo de Liderazgo**

6. ¿Cómo calificaría la accesibilidad de tus superiores?

Excelente

Buena

Aceptable

Deficiente

Muy deficiente

7. ¿Sus líderes escuchan tus preocupaciones y sugerencias?

Siempre

Regularmente

A veces

Rara vez

Nunca

8. ¿Cree que sus líderes reconocen adecuadamente su trabajo?

- Siempre
- Regularmente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

9. ¿Siente que hay una clara dirección y visión por parte del liderazgo?

- Siempre
- Regularmente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

10. ¿Sus superiores brindan retroalimentación constructiva de manera regular?

- Siempre
- Regularmente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

### **Trabajo en Equipo**

11. ¿Se siente parte de un equipo en su departamento?

- Siempre
- Regularmente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

12. ¿Existen conflictos en su equipo que no se resuelven adecuadamente?

- Siempre
- Regularmente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

¿Cómo calificaría la colaboración entre diferentes departamentos?

- Excelente
- Buena
- Aceptable
- Deficiente
- Muy deficiente

13. ¿Se fomenta el apoyo mutuo entre los miembros del equipo?

- Siempre
- Regularmente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

14. ¿Sus compañeros de trabajo son confiables y cumplen con sus responsabilidades?

- Siempre
- Regularmente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

### **Procesos Organizacionales**

15. ¿Considera que los procesos internos son eficientes?

- Muy eficientes
- Eficientes
- Neutral
- Poco eficientes
- Muy ineficientes

16. ¿Se siente capacitado para llevar a cabo su trabajo según los procesos establecidos?

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

17. ¿Recibe la capacitación necesaria para adaptarse a los procesos organizacionales?

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

18. ¿Existen mejoras continuas en los procesos de trabajo?

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

19. ¿Se siente involucrado en la identificación de mejoras en los procesos?

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

### **Preguntas Generales**

20. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en general?

- Excelente
- Bueno
- Aceptable
- Deficiente
- Muy deficiente

21. ¿Siente que su trabajo es valorado por la empresa?

- Siempre
- Regularmente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

22. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la cultura organizacional?

- Excelente
- Buena
- Aceptable
- Deficiente
- Muy deficiente

23. ¿Considera que se fomenta el crecimiento profesional dentro de la empresa?

- Siempre

- Regularmente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

¿Qué tan probable es que recomiende la empresa como un buen lugar para trabajar?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Muy Poco probable  
Probable**

**Muy**

### **Reflexiones Finales**

24. ¿Siente que hay un equilibrio entre el trabajo y la vida personal en la empresa?

- Siempre
- Regularmente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

25. ¿Cuáles son las principales áreas de mejora que identifica en el clima organizacional?

26. ¿Tiene alguna sugerencia adicional para mejorar el clima organizacional?

**Agradecemos su participación y colaboración**

## Anexos 2. Guía de observación

**Fecha:**

**Observador:**

**Ubicación:**

**Duración:**

Variable	Ítems de observación	Observación / Comentarios
Comunicación Interna	<p>¿Se utilizan canales claros y accesibles (correos, reuniones, plataformas)?</p> <p>¿Existe un ambiente cómodo para expresar opiniones y preguntas?</p> <p>¿Hay espacios para retroalimentación y sugerencias?</p>	
Estilo de liderazgo	<p>¿Los líderes muestran accesibilidad y apertura?</p> <p>¿Cómo manejan conflictos y la toma de decisiones?</p> <p>¿Qué comportamiento tienen en reuniones e interacciones diarias?</p>	
Trabajo en Equipos	<p>¿Se observan interacciones colaborativas?</p> <p>¿Existen actividades o espacios para fomentar la colaboración?</p> <p>¿Cómo es la dinámica de grupo durante reuniones y proyectos?</p>	
Procesos Organizacionales	<p>¿Se observan retrasos o ineficiencias en el trabajo?</p> <p>¿Hay mecanismos para que los empleados contribuyan a mejorar procesos?</p> <p>¿Qué nivel de participación tienen en la mejora de procesos?</p>	

¿Cómo es la interacción general entre empleados y líderes?

¿Qué áreas de mejora y aspectos positivos se destacan en el clima organizacional?

### **Anexos 3. Entrevistas**

La presente encuesta es una herramienta básica para diagnosticar factores claves del Clima Organizacional (C.O).

Se pretende determinar si el actual clima organizacional de la organización, está vinculado al desarrollo efectivo de los principales procesos y características organizacionales. Con el cambio, las exigencias y los requerimientos que presentan las organizaciones hoy, se hacen necesario acudir a la flexibilidad y al ajuste en las competencias personales, en las estructuras y actividades que desarrollan sus integrantes en los ambientes organizacionales.

La aplicación de entrevistas individuales en esta encuesta, permite diagnosticar si el clima organizacional a partir de tres variables de estudio: individuo, grupo y estructura organizacional está acorde o no con la misión, visión, valores y objetivos de la organización.

#### **Comunicación Interna**

¿Cómo describiría la comunicación interna en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) y qué estrategias se utilizan para asegurar que todos los empleados estén informados y participen activamente?

#### **Estilo de Liderazgo**

¿Cuál considera que es el impacto de su estilo de liderazgo en el clima organizacional y cómo maneja la retroalimentación con su equipo

#### **Trabajo en Equipo**

¿Podría compartir un ejemplo de un proyecto donde la colaboración del equipo fue clave para el éxito y cómo enfrentaron los desafíos en equipo?

#### **Procesos Organizacionales**

¿Cómo evalúa la eficiencia de los procesos organizacionales en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) y de qué manera involucra a los empleados en su mejora continua?

5. ¿Cómo mide el clima organizacional en RSF (Refrigeración y Soluciones de Frío) y qué acciones considera importantes para su mejora futura?