







Estrategia de Clima Laboral para Mejorar la Satisfacción del Trabajador: Un Estudio en el Área Comercial de una Editorial

Work Climate Strategy to Improve Worker Satisfaction: A Study in the Commercial Area of a Publishing House

  **Wilson Pérez-Rodríguez^{1*}**
  **Richard Edgar Gonzáles-Alcedo¹**
  **Jaime Stiven Gonzáles-Alcedo²**

¹Escuela de Administración y Negocios, Universidad Tecnológica del Perú – Campus Piura, Perú

²Escuela de Administración de Empresas, Universidad César Vallejo – Campus Piura, Perú

*Correspondencia:

Wilson, Pérez-Rodríguez

Fecha de recepción : 11/12/2025

Fecha de Revisión : 15/03/2026

Fecha de aceptación : 24/03/2026

Fecha de publicación : 25/03/2026

Como citar: Pérez-Rodríguez, W. (2026), Gonzáles-Alcedo, R.E. y Gonzáles-Alcedo, J.S. Estrategia de Clima Laboral para Mejorar la Satisfacción del Trabajador: Un Estudio en el Área Comercial de una Editorial. *Revista de Investigación Científica de la UNF-Aypate*, 5(1), 75–90. <https://doi.org/10.57063/ricay.v5i1.213>

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo elaborar una estrategia de clima laboral para mejorar la satisfacción del trabajador en el área comercial de la Editorial Santillana S.A. La investigación sigue un enfoque mixto, con un diseño no experimental de tipo descriptivo-propositivo. La población de estudio estuvo constituida por 210 trabajadores de la editorial, con una muestra de 59 colaboradores del área comercial. Se emplearon como técnicas la observación directa, entrevistas y encuestas, utilizando un cuestionario validado para la recolección de datos.

Los resultados generales revelan una percepción media en la dimensión de comunicación (66,52%), mientras que las dimensiones de liderazgo (76,04%) y trabajo en equipo (75,96%) presentan una categoría alta. Sin embargo, el análisis detallado muestra deficiencias significativas en aspectos clave de la comunicación y la motivación. La conclusión principal es que la insuficiente comunicación y un liderazgo no del todo participativo limitan la satisfacción del trabajador, lo que justifica la elaboración de una estrategia focalizada en las dimensiones estudiadas para fomentar un ambiente laboral más favorable y productivo.

Palabras clave: Clima laboral, satisfacción laboral, gestión organizacional, comunicación, liderazgo, motivación.

ABSTRACT

The objective of this article is to develop a work climate strategy to improve worker satisfaction in the commercial area of Editorial Santillana S.A. The research follows a mixed-methods approach, with a non-experimental, descriptive-propositive design. The study population consisted of 210 workers from the publishing house, with a sample of 59 collaborators from the commercial area. Direct observation, interviews, and surveys were used as techniques, employing a validated questionnaire for data collection. The general results reveal a medium perception in the communication dimension (66.52%), while the leadership (76.04%) and teamwork (75.96%) dimensions show a high category.

However, a detailed analysis indicates significant deficiencies in key aspects of communication and motivation. The main conclusion is that insufficient communication and a not fully participative leadership limit worker satisfaction, which justifies the development of a strategy focused on the studied dimensions to foster a more favorable and productive work environment.

Keywords: Work climate, job satisfaction, organizational management, communication, leadership, motivation.

1. INTRODUCCIÓN

El clima laboral es un factor determinante en el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. Constituye el ambiente psicológico y social que los empleados perciben en su lugar de trabajo, influyendo directamente en su comportamiento, motivación y, en última instancia, en su satisfacción y productividad (Forehand & Von Gilmer, 1964). Autores como Casas et al. (2002) lo definen como una dimensión social que condiciona aspectos generados dentro de una organización, mientras que Dejoy (1990) subraya que abarca todos los aspectos relacionados con el trabajo, influenciado por factores tanto internos como externos. Un clima laboral positivo fomenta el compromiso y la colaboración, mientras que uno negativo puede generar conflictos, desmotivación y una alta rotación de personal, afectando el desarrollo institucional.

A nivel internacional y nacional, diversos estudios han corroborado la correlación entre el clima laboral y la satisfacción de los empleados. Por ejemplo, Palma (2000) encontró en universidades peruanas una relación directa entre problemas de clima laboral y la necesidad de implementar estrategias de motivación. De manera similar, Pérez (2005) analizó una aseguradora en Colombia y detectó que, a pesar de una buena comunicación entre pares, la falta de acercamiento de los gerentes generaba un ambiente de temor que limitaba la libre expresión de ideas. Estos antecedentes evidencian una brecha de conocimiento recurrente: las organizaciones a menudo subestiman el impacto de la gestión del clima laboral, centrándose en los resultados sin atender los procesos humanos que los sustentan.

En el contexto actual, la gestión del clima laboral ha trascendido la mera productividad para convertirse en un pilar fundamental de la salud mental y el bienestar psicológico del trabajador, especialmente frente a los desafíos impuestos por la era digital. La Organización Mundial de la Salud [OMS] (2022) subraya que los entornos de trabajo inseguros o con deficiencias organizacionales constituyen riesgos psicosociales significativos que deterioran la salud mental. Asimismo, estudios recientes demuestran que un liderazgo transformacional y participativo es crucial para mitigar el estrés y fomentar un clima organizacional saludable (Contreras-Torres & Barbosa-Ramírez, 2023; Osorio-Rubio & Rojas-Arbeláez, 2022). En la era digital, donde las fronteras entre la vida laboral y personal se difuminan, la satisfacción laboral y el bienestar psicológico requieren estrategias de comunicación interna efectivas y un soporte continuo por parte de la organización (Arce-Ortiz & Malvas-Rojas, 2023; Gálvez-Ruiz et al., 2021).

En el contexto específico del área comercial de la Editorial Santillana S.A., se han observado empíricamente manifestaciones problemáticas que sugieren un clima laboral deficiente. Entre ellas destacan un marcado individualismo en la ejecución de tareas, relaciones interpersonales difíciles, una comunicación deficiente entre empleados y gerencias, y una escasa colaboración en actividades corporativas (Pérez Rodríguez, 2018). Estas observaciones apuntan a causas subyacentes como la carencia de

lineamientos estratégicos para la gestión del clima y limitantes en la comprensión teórica y práctica del proceso por parte de los directivos. La problemática central se formula, por tanto, en cómo la insuficiente comunicación y un liderazgo inadecuado en el área comercial limitan la satisfacción del trabajador.

La presente investigación se justifica por la necesidad de abordar estas deficiencias para mejorar no solo el bienestar de los empleados, sino también el desempeño general de la empresa. Como mencionan Calva y Hernández (2004), muchas empresas se centran en sus públicos externos y olvidan a sus trabajadores, quienes son fundamentales para el buen funcionamiento organizacional. Este estudio es pionero en la entidad, ya que no se han realizado mediciones previas del clima laboral, lo que le confiere una novedad significativa. Su aporte práctico reside en el diseño de una herramienta de gestión que puede integrarse en la cultura de la empresa para el mejoramiento continuo.

En consecuencia, el objetivo general de este estudio es elaborar una estrategia de clima laboral para mejorar la satisfacción del trabajador en el área comercial de la Editorial Santillana S.A. Para ello, se buscará fundamentar teóricamente el proceso, analizar sus tendencias históricas, caracterizar su estado actual en la empresa y, finalmente, diseñar y validar una propuesta de intervención estratégica.

2. MATERIALES Y MÉTODO

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, que integra elementos cuantitativos y cualitativos para una comprensión más profunda del fenómeno. Como señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2008), los métodos mixtos permiten triangular la información numérica y textual para interpretar mejor los resultados. El diseño fue no experimental, ya que no se manipularon deliberadamente las variables, y de tipo descriptivo-propositivo. Descriptivo porque se diagnosticó y describió el estado del clima laboral y la satisfacción, y propositivo porque, a partir de dicho diagnóstico, se elaboró una propuesta de solución al problema identificado (Pérez Rodríguez, 2018).

2.1. Población y muestra

La población del estudio estuvo conformada por un marco poblacional de tipo censal que incluyó al total de los 210 trabajadores de la Editorial Santillana S.A. en el momento de la investigación. La muestra fue de tipo no probabilístico e intencional, integrada por los 59 colaboradores que componen el área comercial de la empresa. Se seleccionó este grupo de forma intencional por ser el foco de la problemática observada y el destinatario directo de la estrategia a proponer.

2.2. Variables y operacionalización

La variable independiente fue la Estrategia de Clima Laboral. Se conceptualizó, siguiendo a Hodgetts y Altman (1985), como el conjunto de características que giran en torno a una

organización, determinadas por el lugar de trabajo, el salario, las relaciones interpersonales y la estructura. La estrategia se operacionalizó a través de cuatro dimensiones clave identificadas en el diagnóstico preliminar: liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo.

La variable dependiente fue la Satisfacción del Trabajador. Se definió, según Marquez (2001), como la disposición del colaborador hacia su trabajo, fundamentada en sus creencias y valores personales. Esta variable se midió a través de la percepción de los trabajadores sobre las dimensiones del clima laboral, asumiendo que una percepción positiva de estas se correlaciona con una mayor satisfacción.

2.3. Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos

Se utilizaron múltiples técnicas para la recolección de datos. La observación directa permitió identificar las manifestaciones del problema en el entorno de trabajo cotidiano. Se realizaron entrevistas semiestructuradas con la Gerente de Ventas y el Gerente de Recursos Humanos; ambos directivos fueron seleccionados como informantes clave debido a su posición estratégica y su conocimiento directo y profundo de las dinámicas del clima en el área comercial. La técnica principal fue la encuesta, aplicada a la muestra de trabajadores del área comercial.

El instrumento principal fue un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, diseñado para medir la

percepción de los trabajadores sobre las cuatro dimensiones del clima laboral (liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo). El cuestionario consta de 20 ítems con una escala de respuesta tipo Likert de tres puntos (Nunca, A veces, Siempre).

La validez del instrumento se estableció mediante juicio de expertos, cuya concordancia se estimó con el coeficiente W de Kendall (Fernández & Martín, 2007). La confiabilidad del cuestionario se evaluó a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados mostraron una alta consistencia interna, con un-Alfa total de 0,931 y valores específicos de 0,876 para liderazgo, 0,932 para motivación, 0,951 para trabajo en equipo y 0,967 para comunicación (Pérez Rodríguez, 2018).

2.4. Procedimientos y análisis de Datos

Los datos cuantitativos recolectados a través del cuestionario fueron procesados y analizados utilizando el software estadístico SPSS y Microsoft Excel. Se realizó un análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes para cada uno de los ítems del cuestionario. Posteriormente, se agruparon los resultados por dimensión para obtener una visión general del estado de cada una. Los datos cualitativos de las entrevistas y la observación directa se utilizaron para contextualizar e interpretar los hallazgos cuantitativos. La triangulación de estas fuentes de datos

permitió construir un diagnóstico robusto del clima laboral en el área comercial.

2.5. Criterios éticos

La investigación se adhirió a estrictos criterios éticos, garantizando la confidencialidad y el anonimato de los participantes. Se obtuvo el consentimiento informado de todos los colaboradores antes de la aplicación de la encuesta. Se aseguró la fidelidad en la presentación de los resultados y se respetó la propiedad intelectual mediante la correcta citación de las fuentes, cumpliendo con las normas APA 7ª edición.

3. RESULTADOS

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los 59 trabajadores del área comercial de la Editorial Santillana S.A. se presentan a continuación, organizados según las dimensiones de liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo. Se exponen los hallazgos más significativos a través de tablas que resumen las frecuencias y porcentajes de las respuestas.

Dimensión: liderazgo

Esta dimensión evaluó la percepción de los trabajadores sobre la claridad de funciones, la participación en la planificación, la escucha activa por parte de los superiores y la consideración de sus intereses. Los resultados (Tabla 1) indican deficiencias importantes en la gestión del liderazgo.

Tabla 1

Percepción sobre la Dimensión de Liderazgo

Formulación	Nunca (%)	A veces (%)	Siempre (%)
1. Existe una clara indicación de las funciones a desempeñar.	76,3	10,2	13,6
2. Su jefe inmediato le permite participar en la planificación de su propio trabajo.	75,3	11,4	13,4
3. Su jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas del personal.	18,6	74,6	6,8
4. Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones.	83,1	10,2	6,8

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a 59 trabajadores del área comercial (Pérez Rodríguez, 2018).

Como se observa, una abrumadora mayoría siente que sus funciones no están claramente definidas (76,3%) y que no se les permite participar en la planificación de su trabajo (75,3%). De manera aún más crítica, el 83,1% percibe que su jefe nunca tiene en cuenta sus intereses al tomar decisiones. Aunque un 74,6% indica que "a veces" su jefe escucha sus opiniones, el bajo porcentaje en la categoría "siempre"

(6,8%) sugiere que esta escucha no es una práctica consistente ni efectiva.

Dimensión: motivación

La motivación se midió a través del reconocimiento, la implementación de ideas, la autonomía y la preocupación por el desarrollo profesional. Los resultados (Tabla 2) muestran un panorama mixto, pero con claras áreas de mejora.

Tabla 2

Percepción sobre la Dimensión de Motivación

Formulación	Nunca (%)	A veces (%)	Siempre (%)
1. Se brinda reconocimiento al buen desempeño laboral.	11,9	74,6	13,6
2. Las ideas que aportamos para mejorar el trabajo son llevadas a cabo.	11,9	10,2	78,0
3. Tengo libertad de realizar cambios en mi puesto de trabajo si el fin es mejorar.	81,4	11,9	6,8
4. Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias.	52,5	39,0	8,5

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a 59 trabajadores del área comercial (Pérez Rodríguez, 2018).

Un 74,6% de los encuestados considera que "a veces" se brinda reconocimiento, lo que indica una falta de consistencia. La falta de autonomía es evidente, con un 81,4% que afirma no tener libertad para realizar cambios en su puesto. Además, más de la mitad (52,5%) siente que su esfuerzo extra nunca es reconocido. Sorprendentemente, un 78,0% afirma que sus ideas "siempre" son llevadas a cabo, aunque el análisis cualitativo sugiere que

la gerencia las implementa sin dar crédito al proponente, lo que anula su efecto motivador.

Dimensión: Comunicación

Se evaluó la calidad, claridad y fluidez de la información, así como la existencia de retroalimentación. Los resultados (Tabla 3) posicionan a la comunicación como una de las áreas más críticas.

Tabla 3

Percepción sobre la Dimensión de Comunicación

Formulación	Nunca (%)	A veces (%)	Siempre (%)
1. Recibo de mi jefe la información que necesito para hacer mi trabajo.	40,7	10,2	49,2
2. La información es clara para realizar las actividades.	47,5	39,0	13,6
3. Se hace presente la comunicación entre departamentos.	16,9	47,5	35,6
4. Se hace presente la retroalimentación.	54,2	39,0	6,8

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a 59 trabajadores del área comercial (Pérez Rodríguez, 2018).

Los datos muestran una fuerte polarización en la recepción de información (40,7% "nunca" vs. 49,2% "siempre"), lo que sugiere la existencia de canales de comunicación informales y excluyentes. Casi la mitad (47,5%) considera que la información nunca es clara, y una mayoría (54,2%) afirma que nunca existe retroalimentación. La comunicación interdepartamental también es percibida como deficiente,

con un 47,5% que la califica como ocasional ("a veces").

Dimensión: Trabajo en Equipo

Finalmente, se midió la claridad de objetivos, el apoyo mutuo, el intercambio de ideas y la orientación a la solución de problemas dentro de los equipos. Los hallazgos (Tabla 4) revelan un fuerte individualismo.

Tabla 4

Percepción sobre la Dimensión de Trabajo en Equipo

Formulación	Nunca (%)	A veces (%)	Siempre (%)
1. Los objetivos están claramente establecidos en el equipo.	16,9	67,8	15,3
2. El apoyo y escucha sucede en el equipo de trabajo.	83,1	10,2	6,8
3. Se hace presente el intercambio de ideas en el equipo.	11,9	74,6	13,6
4. Se complementa el talento y conocimiento entre los integrantes del equipo.	81,4	11,9	6,8

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a 59 trabajadores del área comercial (Pérez Rodríguez, 2018).

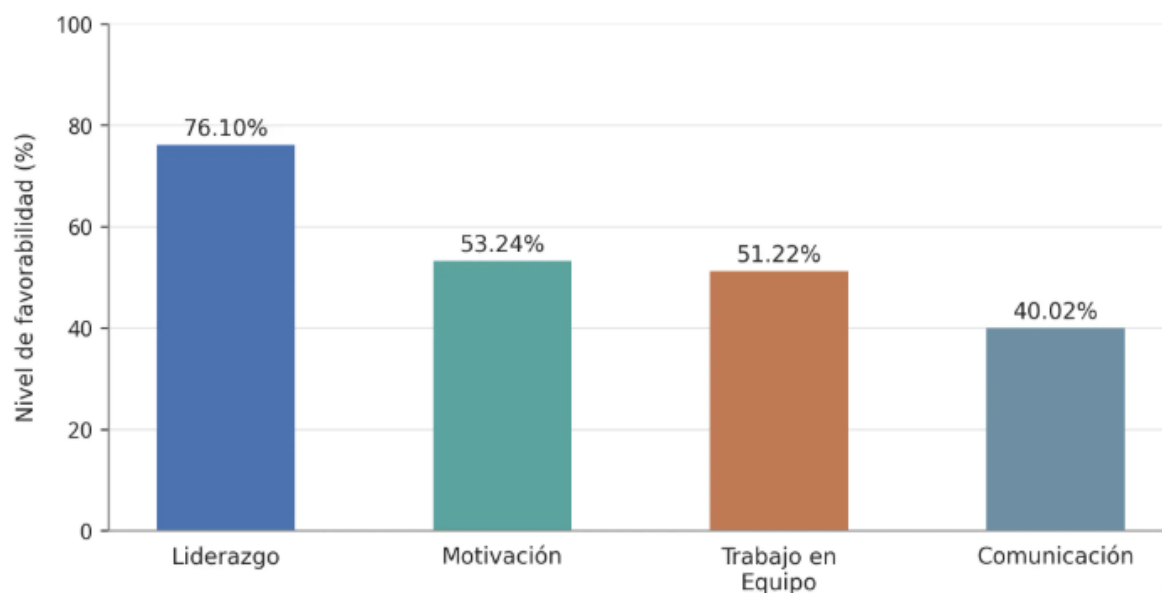
El dato más alarmante es que el 83,1% de los trabajadores siente que "nunca" existe apoyo y escucha en su equipo. De igual manera, un 81,4% afirma que "nunca" se complementan los talentos y conocimientos. Aunque los objetivos "a veces" están claros para la mayoría (67,8%) y el intercambio de ideas ocurre ocasionalmente (74,6%), la falta de cohesión y colaboración real es palpable, lo que confirma la observación inicial de un "marcado individualismo".

Síntesis de resultados por dimensión

Para obtener una visión consolidada, se promediaron los puntajes de las respuestas dentro de cada dimensión, asignando valores numéricos a las opciones (Nunca=1, A veces=2, Siempre=3) y convirtiéndolos a una escala porcentual. La Figura 1 resume el estado general de cada dimensión, destacando las áreas que requieren mayor atención estratégica.

Figura 1

Resultados Consolidados por Dimensión de Clima Laboral



Nota. El gráfico muestra el nivel de favorabilidad percibido para cada dimensión en una escala de 0 a 100. Adaptado de "Resultados por dimensión en base a las debilidades sobre la estrategia" por Pérez Rodríguez (2018, p. 47).

El análisis consolidado revela que, si bien el liderazgo obtiene la puntuación más alta (76,1%), este resultado es engañoso y probablemente inflado por ítems menos críticos, ya que el análisis detallado mostró graves fallas en la participación y consideración. Las dimensiones de motivación (53,24%) y trabajo en equipo (51,22%) se encuentran en un nivel medio-bajo, pero la dimensión más crítica es, sin duda, la comunicación, con un alarmante 40,02%. Estos resultados cuantitativos establecen una base sólida para el diseño de una estrategia de intervención focalizada.

Resultados de las entrevistas semiestructuradas y triangulación

Para complementar los datos cuantitativos, se analizaron las entrevistas realizadas a la Gerente de

Ventas y al Gerente de Recursos Humanos. Respecto a la comunicación, los directivos reconocen la existencia de barreras comunicacionales y la falta de canales formales; sin embargo, tienden a atribuir estos problemas a una actitud individualista y a la falta de disposición por parte de los colaboradores. En cuanto al liderazgo, los gerentes identifican la necesidad de fortalecer la capacitación en habilidades blandas, aunque señalan que las exigentes metas comerciales y el trabajo bajo presión dificultan la implementación de una gestión verdaderamente participativa. Sobre la motivación, admiten la carencia de un sistema formal de reconocimiento, indicando que actualmente solo se aplican incentivos económicos esporádicos, pero no existe un programa

estructurado que valore el esfuerzo continuo.

Al realizar la triangulación de datos, contrastando estos hallazgos cualitativos con los resultados de la encuesta, se evidencia una clara disonancia. Mientras que los gerentes perciben los problemas principalmente como cuestiones actitudinales de los empleados o como consecuencias inevitables de la presión comercial, los datos cuantitativos apuntan a fallas estructurales profundas en la gestión organizacional. Por ejemplo, el hecho de que el 83,1% de los trabajadores afirme que el jefe "nunca" tiene en cuenta sus intereses y que el 54,2% señale la ausencia total de retroalimentación, contradice la visión directiva y demuestra que las deficiencias no radican únicamente en el comportamiento del trabajador, sino en la falta de políticas y canales institucionales efectivos.

4. DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación ofrecen una radiografía detallada del clima laboral en el área comercial de la Editorial Santillana S.A., revelando una compleja interacción de fortalezas y debilidades que impactan directamente en la satisfacción de sus trabajadores. La discusión de estos hallazgos, en comparación con la literatura existente y el marco teórico, permite extraer conclusiones significativas y fundamentar una propuesta estratégica.

Discusión de los resultados

El hallazgo central es la profunda disonancia entre las diferentes dimensiones del clima laboral. Mientras que dimensiones como liderazgo y trabajo en equipo obtienen puntuaciones agregadas relativamente altas, un análisis detallado de sus componentes revela problemas estructurales. Por ejemplo, la percepción de que el jefe "nunca tiene en mente los intereses de los trabajadores" (83,1%) y que "nunca se apoya y escucha en el equipo" (83,1%) contradice la puntuación general y sugiere un estilo de liderazgo que, aunque pueda ser directivo y claro para algunos, es fundamentalmente autoritario y no participativo. Este resultado se alinea con la Teoría X de McGregor (1966), que postula una gestión basada en el control y la desconfianza hacia el empleado, lo cual termina desalentando al personal.

Esta realidad se ve reforzada por los hallazgos cualitativos de las entrevistas, los cuales revelan una desconexión entre la percepción gerencial que atribuye las fallas a la actitud del personal y a la presión comercial y la vivencia de los trabajadores, quienes resienten la falta de apoyo estructural y de canales formales. Esta discrepancia confirma lo expuesto por Zapata-Rotundo y Mirabal-Martínez (2023), quienes señalan que la gestión del clima organizacional requiere alinear las percepciones directivas con las realidades operativas.

La dimensión de comunicación se erige como el talón de Aquiles de la organización, con el puntaje más bajo (40,02%). La falta de claridad, la percepción de canales excluyentes y la

ausencia casi total de retroalimentación (54,2% "nunca") son síntomas de una cultura organizacional cerrada. Este déficit comunicacional es un obstáculo directo para la satisfacción, ya que, como indica Brunet (1999), los factores internos como la falta de comunicación son determinantes del clima. Además, la percepción de que las ideas son implementadas sin dar crédito erosiona la confianza y desincentiva la proactividad, un factor motivador clave según la teoría de Herzberg (citado en Chiavenato, 2000) y corroborado en estudios recientes sobre motivación y clima (Chiang Vega et al., 2021).

Los resultados sobre el trabajo en equipo, con un individualismo exacerbado y falta de colaboración, son consistentes con los problemas de liderazgo y comunicación. Un equipo no puede funcionar sin

confianza, apoyo mutuo y un flujo de información abierto, elementos que este estudio ha demostrado ser deficientes. Este hallazgo contrasta con estudios como el de Szeinman (2015), quien afirma que el estilo de liderazgo influye hasta en un 70% sobre el clima laboral. En este caso, un liderazgo que no fomenta la participación ni la autonomía parece ser la causa principal de la desarticulación de los equipos.

La implementación de una estrategia de clima laboral se vuelve imperativa. Dicha estrategia se enfoca correctamente en las dimensiones más débiles, proponiendo intervenciones planificadas para mejorar la eficacia y el bienestar en la organización (Robbins, 2009; Silva, 1994). A continuación, se presenta de manera esquemática la estructura de la estrategia propuesta (Tabla 5).

Tabla 5

Estructura de la Estrategia de Clima Laboral Propuesta

Dimensión	Problema Detectado	Objetivo Estratégico	Acción Propuesta	Responsable	Plazo
Liderazgo	Estilo autoritario, falta de consideración de intereses y escasa participación.	Fomentar un liderazgo transformacional y participativo.	Capacitación en <i>coaching</i> , habilidades blandas y <i>empowerment</i> para jefaturas.	Gerencia de RR.HH.	Corto plazo (3 meses)
Motivación	Ausencia de reconocimiento formal y falta de autonomía.	Implementar sistemas de valoración y reconocimiento transparente.	Creación de un programa estructurado de incentivos no solo económicos y reconocimiento público de ideas.	Gerencia de Ventas y RR.HH.	Mediano plazo (6 meses)

Dimensión	Problema Detectado	Objetivo Estratégico	Acción Propuesta	Responsable	Plazo
Comunicación	Canales informales, falta de claridad y ausencia de retroalimentación.	Optimizar los canales formales y establecer flujos bidireccionales.	Implementación de reuniones de <i>feedback</i> sistemáticas y boletines internos oficiales.	Gerencia General y RR.HH.	Corto plazo (1-2 meses)
Trabajo en Equipo	Individualismo exacerbado y falta de apoyo mutuo.	Fomentar la cohesión, la confianza y una identidad colectiva.	Desarrollo de actividades de integración (<i>teambuilding</i>) y dinámicas de resolución conjunta.	Jefaturas de Área	Continuo

Limitaciones y Sugerencias para Futuros Estudios

Es importante reconocer las limitaciones de este estudio. Primero, su naturaleza de estudio de caso, centrado en una sola área de una única empresa, limita la generalización de los resultados a otros contextos. Segundo, el diseño transversal ofrece una fotografía del clima laboral en un momento específico, pero no captura su dinámica a lo largo del tiempo. Futuras investigaciones podrían abordar estas limitaciones mediante estudios longitudinales que midan el impacto de la estrategia implementada a mediano y largo plazo. Asimismo, sería valioso realizar estudios comparativos entre diferentes empresas del sector editorial para identificar patrones comunes en la gestión del clima laboral. Se recomienda también profundizar en la variable de

satisfacción laboral con instrumentos específicos, como la Escala de Satisfacción Laboral de Palma (2005) o herramientas de evaluación de salud mental ocupacional (Noriega-Aranibar & Pría-Barros, 2021), para establecer correlaciones más robustas.

5. CONCLUSIONES

En base al análisis realizado, se extraen las siguientes conclusiones:

1. El clima laboral en el área comercial de la Editorial Santillana S.A. se caracteriza por una heterogeneidad problemática, con deficiencias críticas en las dimensiones de comunicación, motivación y trabajo en equipo, que no son reflejadas adecuadamente por las puntuaciones agregadas y que están directamente vinculadas a un estilo de

liderazgo percibido como autoritario y poco participativo, a pesar de las justificaciones gerenciales basadas en la presión comercial.

2. La insuficiente comunicación, la falta de reconocimiento estructurado, la escasa autonomía y la ausencia de cohesión en los equipos son los principales factores que limitan la satisfacción de los trabajadores, generando un ambiente de individualismo y desconfianza que obstaculiza el desempeño organizacional.

3. Se confirma la hipótesis de que la elaboración de una estrategia de clima laboral, que aborde de manera integral las dimensiones de liderazgo, comunicación, motivación y trabajo en equipo, es una medida necesaria y pertinente para alinear la visión directiva con las necesidades operativas y mejorar la satisfacción del trabajador en el contexto estudiado.

4. Este estudio proporciona un diagnóstico validado y una base empírica sólida que justifica la implementación de intervenciones específicas, como las delineadas en la propuesta estratégica, para transformar la cultura organizacional y fomentar un entorno de trabajo más saludable, colaborativo y productivo frente a los desafíos actuales.

6. CONFLICTOS DE INTERES

Los autores declaran que la investigación se ha llevado a cabo en ausencia de relaciones comerciales o financieras que

podieran interpretarse como un posible conflicto de intereses.

7. FINANCIAMIENTO

El autor declara que la investigación fue autofinanciada.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amorós, E. (2007). Propuesta para mejorar el clima laboral en una entidad bancaria de Chiclayo [Tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].

Arce-Ortiz, J., & Malvas-Rojas, Y. (2023). El clima organizacional y las relaciones interpersonales en instituciones de educación superior. *Comuni@cción*, 14(1), 45–56.
<https://doi.org/10.33595/2226-1478.14.1.695>

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas.

Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas.

Calva, D., & Hernández, G. (2004). Análisis de la percepción del clima laboral en Inter Ceramic-Puebla [Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla]. Repositorio Institucional UDLAP.
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/calva_p_db/

- Casas, J., Repullo, J., Lorenzo, S., & Cañas, J. (2002). Validación de la escala Q-Labors para evaluar la calidad de vida laboral en hospitales. *Revista de Administración Sanitaria*, 6, 161–182.
- Cascio, W. F. (1986). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill.
- Chiang Vega, M. M., Riquelme Mella, G., & Rivas Ojeda, P. (2021). Relación entre satisfacción laboral, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 29(3), 408–422. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052021000300408>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Contreras-Torres, F. V., & Barbosa-Ramírez, D. A. (2023). Del liderazgo transaccional al transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (60), 152–164. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n60a10>
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill Interamericana.
- Dejoy, D. M. (1990). Toward a comprehensive human factors model of workplace accident causation. *Professional Safety*, 35(5), 11–16.
- Eslava, E. (2009). Diagnóstico de la gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo].
- Fernández, R., & Martín, A. (2007). *Análisis de datos con SPSS 14: Base*. McGraw-Hill.
- Forehand, G. A., & Von Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361–382.
- Gálvez-Ruiz, P., Grimaldi-Puyana, M., Sánchez-Oliver, A. J., Fernández-Gavira, J., & García-Fernández, J. (2021). La satisfacción laboral y el bienestar psicológico de los trabajadores del deporte. *Retos*, 39, 680–686. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i39.81030>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2008). El matrimonio cuantitativo-cualitativo: el paradigma mixto. En R. Hernández-Sampieri, C. Fernández-Collado, & P. Baptista-Lucio (Eds.), *Metodología de la investigación* (pp. 695–735). McGraw-Hill.
- Hodgetts, R. M., & Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones* (6.ª ed.). Interamericana S.A. de C.V.
- Marquez, M. (2001). *Satisfacción laboral*. Gestipolis. <http://www.gestipolis.com/recur>

- .../documentos/fuldocs/rrhh/satlab.htm
- McGregor, D. (1966). *Leadership and motivation: Essays of Douglas McGregor*. MIT Press.
- Noriega-Aranibar, M. T., & Pría-Barros, M. C. (2021). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37(2), 116–122. Recuperado de <https://www.scielosp.org/article/rfsp/2021.v37n2/116-122/>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2022). *Directrices de la OMS sobre salud mental en el trabajo*. Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>
- Osorio-Rubio, C. A., & Rojas-Arbeláez, D. (2022). Liderazgo transformacional y su impacto en el clima organizacional: revisión sistemática. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 371–385. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.24>
- Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 3(1), 11–21.
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Pérez, J. (2005). Análisis del clima laboral en la Regional Corporativos Bogotá de la Aseguradora Colseguros S.A. [Tesis de especialización, Pontificia Universidad Javeriana].
- Pérez Rodríguez, W. (2018). *Estrategia de clima laboral para mejorar la satisfacción del trabajador en el área comercial de la Editorial Santillana S.A.* [Tesis de maestría, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional USS.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional* (8.ª ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.). Pearson Educación.
- Silva, V. (1994). *Intervención sobre Clima Organizacional*. En J. M. Peiró & J. Ramos (Coords.), *Intervención Psicosocial en las Organizaciones*. PPU.
- Szeinman, P. (2015). *Liderazgo impacta en 70% en clima organizacional*. Gestión. <http://gestion.pe/empleo-management/liderazgo-impacta-70-clima-organizacional-2136456>
- Zapata-Rotundo, G. J., & Mirabal-Martínez, A. (2023). El modelo de gestión del clima organizacional: enfoques, dimensiones y factores. *Contaduría y Administración*, 68(1), 1–27. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4118>