

Autonomía laboral de los trabajadores para la mejora del clima organizacional en una empresa transportista

Employee autonomy for improving the organizational climate in a transport company

ARROYO-CHÁVEZ, Luis Enrique

Universidad Veracruzana, Facultad de Psicología, México

luarroyo@uv.mx

<https://orcid.org/0009-0008-0688-435X>

VELASCO-JÁCOME, José Raúl

Universidad Veracruzana, Facultad de Psicología, México

jraul-vj@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-2883-7438>

Resumen

El estudio analiza el clima organizacional en una empresa del sector transportista, enfatizando el papel de la autonomía laboral como factor determinante en la percepción del entorno de trabajo. Bajo un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, se aplicó la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) a una muestra no probabilística obtenida por conveniencia de 40 empleados pertenecientes a las áreas administrativa, operativa y operativa-taller. Los resultados evidenciaron que el clima organizacional general era desfavorable, destacando la autonomía laboral y la satisfacción de los trabajadores como los factores más críticos. De manera consistente en las tres áreas evaluadas, los trabajadores reportaron bajos niveles de libertad para la toma de decisiones, limitada participación en la resolución de problemas y escasas oportunidades para proponer mejoras en sus actividades. Asimismo, se identificaron valoraciones marcadamente desfavorables de la autonomía en el trabajo y la satisfacción de los trabajadores. En contraste, factores como el liderazgo de directivos y los sistemas de beneficios y recompensas fueron evaluados favorablemente. Se concluye que el clima organizacional es un fenómeno multifactorial en el que la autonomía laboral constituye un área prioritaria de intervención. Por lo tanto, se recomienda implementar estrategias orientadas a fortalecer la participación, flexibilizar los procesos de trabajo y promover la comunicación efectiva, que podrían contribuir a mejorar la percepción

del entorno laboral y potenciar la motivación de los trabajadores. Para finalizar, resulta pertinente desarrollar futuras investigaciones que incorporen enfoques mixtos para profundizar en el análisis del fenómeno, por ejemplo, conocer las razones de la baja percepción de la autonomía laboral reportada.

Palabras clave: clima organizacional, autonomía laboral, satisfacción de los trabajadores, liderazgo, escala multidimensional de clima organizacional.

Abstract

This study analyzes the organizational climate within a transport company, emphasizing the role of job autonomy as a key factor in how the work environment is perceived. Using a quantitative, descriptive approach, the Multidimensional Organizational Climate Scale (EMCO) was administered to a non-probability convenience sample of 40 employees from administrative, operational, and workshop-based operational areas. The results revealed an unfavorable overall organizational climate, with job autonomy and worker satisfaction emerging as the most critical factors. Across all three areas evaluated, workers consistently reported low levels of decision-making freedom, limited involvement in problem-solving, and few opportunities to propose improvements to their work activities. Assessments regarding job autonomy and worker satisfaction were notably unfavorable. In contrast, factors such as management leadership and benefit and reward systems were rated favorably. The study concludes that organizational climate is a multifactorial phenomenon in which job autonomy represents a priority area for intervention. Therefore, it is recommended to implement strategies aimed at strengthening participation, increasing the flexibility of work processes, and promoting effective communication; such measures could help improve perceptions of the work environment and boost worker motivation. Finally, future research employing mixed-methods approaches is warranted to deepen the analysis of this phenomenon—for instance, by investigating the reasons behind the reported low levels of perceived job autonomy.

Keywords: organizational climate, job autonomy, worker satisfaction, leadership, multidimensional organizational climate scale.

Fecha Recepción: Junio 2023

Fecha Aceptación: Diciembre 2023

Introducción

En la actualidad es importante abordar y mejorar un clima organizacional percibido por los trabajadores como deficiente a través de intervenciones y estrategias que promuevan la comunicación abierta, el respeto mutuo, el reconocimiento y el apoyo, así como el fomento de un ambiente de trabajo colaborativo y saludable. Dichas estrategias pueden ayudar a mejorar la motivación, el compromiso y los resultados generales de la organización. En este sentido, como lo menciona Sudarsky (1977), el clima organizacional es un enfoque holístico que posibilita evaluar cómo las políticas y prácticas de gestión, la tecnología, los procesos de toma de decisiones y otros aspectos se reflejan a través del ambiente de trabajo y las motivaciones, a la vez que todos estos factores influyen en el comportamiento de los equipos y las personas que se ven afectadas.

Dicho lo anterior, se puede hacer hincapié en que se trata de un conjunto de elementos que conforman el pensamiento, la percepción e interpretación de las personas, ya que de acuerdo con Luthans (como se citó en García y Benavides, 2020), el clima organizacional puede definirse como el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo; a través de cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras y que se extiende hasta en el cómo se atiende a los clientes y cómo es la relación con los proveedores que prestan servicio a la organización.

Clima organizacional

El clima organizacional es un factor significativo que influye en el desempeño de los empleados, la satisfacción de los trabajadores y los resultados organizacionales. Una percepción desfavorable del clima puede generar tensiones, conflictos y una disminución en la productividad y el compromiso de los empleados. Por lo tanto, es importante identificar y abordar los problemas relacionados con el clima organizacional para fomentar un entorno de trabajo saludable y productivo, en el que la confianza hacia el trabajo de los colaboradores sea un eje central y con ello contribuir a la autonomía de sus decisiones y acciones para su crecimiento profesional y madurez organizacional constantes.

De la misma forma, resulta importante tener presente que el clima organizacional no se limita únicamente a un aspecto de la subjetividad de los trabajadores, ni de focalizar únicamente en las características objetivas de las organizaciones, ya que de acuerdo con García et al. (2020) es un fenómeno que hace referencia a la dinámica de trabajo de las organizaciones y que resulta de la interacción de los individuos con su entorno de trabajo, y

por lo tanto, depende tanto de las características de dicho contexto como de las percepciones que los trabajadores tienen de este.

Por otro lado, el clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo de la dirección. Ya que de acuerdo con Ortiz (2018), el clima es una configuración particular de variables situacionales en donde sus elementos constitutivos pueden variar aunque el estado del clima no cambie mucho, ya que, posee una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura establecida y que da identidad a la empresa, considerando, además, que tiene consecuencias sobre el comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos, y está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.

Entonces, se puede determinar que el clima está conformado en su mayor parte por las características de la organización, las conductas, aptitudes y expectativas de los trabajadores, así como por las realidades sociológicas y culturales de la corporación. Además, es importante destacar que el clima organizacional es exterior al individuo, quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza y que puede evaluarlo diferenciadamente de otro que efectúe la misma tarea u ostente el mismo puesto, aunado a esto, los colaboradores pueden experimentar dificultades para describirlo con palabras, aunque los resultados del estado del clima pueden identificarse a través de la aplicación de instrumentos dedicados y especializados para ello.

En esta misma línea, Hall (como se citó en Ortega y Perdomo, 2007) menciona que las propiedades del sistema en una organización crean un clima específico en la empresa, el cual afecta las motivaciones de sus integrantes y su conducta correspondiente. Esta conducta se ve reflejada en aspectos como la productividad, la satisfacción, la adaptabilidad, la creatividad y otros.

En consonancia, los autores James y James (como se citaron en Díaz y Carrasco, 2018) establecieron en su obra cinco dominios primarios de las percepciones sobre el ambiente de trabajo; siendo el primero de ellos las características del trabajo en donde se destacan la autonomía, el desafío y la importancia de la tarea; el segundo lo denominaron como las características de la posición, definidas por la ambigüedad, el conflicto y la sobrecarga. El tercer dominio refiere a las características de liderazgo entre las que el énfasis en las metas, el apoyo y la creciente influencia juegan un papel importante. El cuarto rubro se centra en el trabajo en equipo y las características sociales del entorno, tales como la

cooperación, el orgullo y la calidez, y por último el quinto dominio hace alusión a los atributos de la organización.

En tal sentido, estas características están interrelacionadas y contribuyen a la percepción general del clima organizacional y para efectos de este estudio, el primer y tercer dominio son una referencia clave, dada la evaluación del clima por parte de los trabajadores que participaron y expresaron su opinión.

Autonomía laboral

Tal como se mencionó en la revisión teórica de la constitución del clima organizacional, la autonomía laboral es un factor predominante en esta investigación, por lo que, de acuerdo con Smith (como se citó en Faya et al., 2018), la autonomía se puede entender como la capacidad de los empleados para ejercer control sobre determinadas dimensiones de su situación laboral. Tomando en consideración el tipo de institución y del sector industrial, por lo que la autonomía del empleado podría implicar la posibilidad de elegir determinados proyectos, funciones o clientes.

De manera complementaria, en UBITS (2024) se define la autonomía laboral como el medio por el cual los empleados tienen la libertad de tomar sus propias decisiones y los empleadores proporcionan tanto las herramientas como las pautas para ayudar a los colaboradores a tener éxito. Sin embargo, se debe tener claro que la autonomía no es trabajar en completo aislamiento sin supervisión permitiendo que los empleados hagan lo que quieran, pero es importante que los empleadores eviten crear pautas rígidas que limiten la autonomía de sus trabajadores.

Asimismo, autonomía no es trabajar sin una red de apoyo, por lo que los empleadores deben generar una idea clara de cómo se entiende el éxito corporativo y brindar líneas de acción claras para poder lograrlo, contando con directrices específicas que ayuden a crear situaciones en las que la autonomía se define para toda la empresa, y ambas partes pueden colaborar y ser efectivas.

Con base en la conceptualización revisada, se puede establecer que la autonomía en el trabajo se conforma de cierto límite de elección de tareas en relación con el grado de libertad y control con el que los colaboradores pueden desempeñarse desde sus puestos de trabajo, tomando en cuenta características como la responsabilidad y el tipo de institución en la que laboran.

Asimismo, Von Glinow y Liedtka et al. (como son citados en Pérez y Sáenz, 2009) señalan que para que la autonomía laboral se desarrolle de forma correcta en las organizaciones se deben seguir las siguientes prácticas que la favorezcan, tales como la participación y libertad en la toma de decisiones de todos en la compañía, ofrecer medios para que los trabajadores puedan desarrollar integralmente las competencias de trabajo que necesitan, al mismo tiempo que se establecen sistemas de recompensa equitativos.

Otras prácticas que pueden ser benéficas para el objetivo deseado pueden ser: fomentar la existencia de valores compartidos en la organización, extender la creencia de que cada miembro es significativo más allá de los propios intereses de la empresa, fortalecer un sentido del disfrute en el trabajo, ofrecer la oportunidad de trabajar con profesionales de alto nivel para el desarrollo integral y colaborativo de cada colaborador, y por último, brindar la estabilidad de los proyectos de innovación o un horario que se adapte a los requerimientos de la tarea, sin rigideces innecesarias.

Lo anterior se alinea con las recomendaciones que Pérez y Sáenz (2009) refieren al señalar que los trabajadores deben poder elegir los procedimientos y los métodos que mejor se adapten a sus necesidades y al cambio imprevisible en el entorno; aspectos que no recogen los procesos de codificación y abstracción del conocimiento. En este sentido, la creatividad facilita la autonomía individual laboral, por lo que a nivel organizativo deben eliminarse las barreras de comunicación, evitando el reparto de incentivos por igual que genere inequidad y sancionar errores de escasa relevancia.

Con lo anterior, se puede establecer que la autonomía laboral se relaciona con independencia de acto, por lo que es importante revisar lo que Álvarez (2015) estipula al respecto, ya que la condición de independencia depende de, en primer lugar, la capacidad de la persona para reflexionar sobre sí misma, el entorno y las otras personas. En segundo lugar, dicha capacidad debe unirse a la aptitud para tomar distancia respecto del entorno de relaciones y el significado que los trabajadores le dan. Es así como esta doble dimensión de la independencia es necesaria para que el sujeto cobre conciencia de su posición, de la distancia que lo vincula al entorno y a los otros.

En resumen, la pregunta central a responder en este estudio es cómo se encuentra el clima organizacional en la empresa del sector transportista, a través de la percepción de la autonomía laboral manifestada por los trabajadores.

Materiales y métodos

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo orientado a medir las variables del fenómeno. La recolección de los datos se basó en la medición de las variables autonomía laboral y clima organizacional, dicha recolección fue representada por cantidades numéricas, siendo objetiva y estructurada, además en los datos obtenidos se obtuvieron índices de validez y confiabilidad (Hernández et al., 2014).

Tuvo un alcance descriptivo, ya que se enfocó en especificar las propiedades, características y perfiles de las personas evaluadas, y con ello analizar el fenómeno estudiado (Hernández et al., 2014).

Participantes

El estudio se basó en un muestro no probabilístico por conveniencia, compuesta por 40 empleados de las áreas administrativa, operativa y operativa-taller de la organización. Las personas seleccionadas se encontraban entre los 18 a los 55 años existiendo diversidad en el género y estado civil entre ellas, además, el nivel de estudios en la muestra iba desde nivel primaria hasta posgrado (maestría).

Entre los criterios de inclusión se consideró que las y los trabajadores tuvieran por lo menos un mes de antigüedad, debido a la alta rotación registrada en la empresa, sobre todo en las áreas operativa y operativa-taller y que aceptaran participar por medio de consentimiento informado en el proceso de diagnóstico. Por el contrario, entre los criterios de exclusión se consideraron los siguientes: encontrarse de vacaciones, con permiso especial, licencia o incapacidad en el momento de aplicación de los instrumentos.

Instrumentos

Para obtener las percepciones de los trabajadores a nivel individual, interpersonal y organizacional se aplicó la *Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO)* desarrollada por Gómez y Vicario, elaborada en 2008, que, de acuerdo con Patlán y Flores este instrumento se integra de “factores estructurados en tres niveles de análisis y se caracteriza por ser una escala de 29 reactivos. Los resultados obtenidos permiten contar con un instrumento efectivo para medir el clima organizacional y favorecer la realización de investigaciones” (2013, p. 131).

La Escala Multidimensional de Clima Organizacional adaptada por Patlán y Flores (2013) esta estructurada en una escala de respuesta tipo Likert con cinco opciones: 1=nunca, 2=casi nunca, 3= a veces, 4= casi siempre y 5=siempre. Esta compuesta por 3 niveles que a

su vez anidan 8 factores (sistema individual con el factor 1: satisfacción de los trabajadores y el factor 2: autonomía en el trabajo, sistema interpersonal con el factor 3: relaciones sociales y el factor 4: unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, y por último el sistema organizacional con el factor 5: consideración de directivos, el factor 6: beneficios y recompensas, el factor 7: motivación y esfuerzo y el factor 8: liderazgo de directivos).

Las puntuaciones mínimas y máximas en los 29 reactivos que componen los 8 factores van del 1 al 5 respectivamente. Por otro lado, la confiabilidad de la escala oscila 0, 710 y 0, 841, con una Alpha de Cronbach global de 0, 925. En cuanto a la validez, los ocho factores explican el 66,68% de la varianza. La medida de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin fue de 0,941, mientras que la prueba de esfericidad de Bartlett dio un resultado estadísticamente significativo ($X^2 = 8,890.974$; $gl = 406$; $p = 0,000$). Además, el valor del estadístico Ji Cuadrado obtenido fue de $X^2 = 1,123.43$ ($gl = 349$; $p = 0,000$), con un valor de CFI = 0,941 y RMSEA = 0,057, los cuales mostraron ser adecuados confirmando la estructura factorial de la escala.

Para la recolección de datos en esta investigación se utilizó la adaptación original de la EMCO previamente descrita, por lo que para facilitar la interpretación de los resultados obtenidos los puntajes se desglosaron tomando en cuenta la gráfica del nivel de clima organizacional (área bajo la curva) propuesta por Patlán y Flores (2013) bajo la siguiente formula y procedimiento:

- 1) Para determinar los puntajes Z se debe aplicar la siguiente formula
$$Z = \frac{X - M}{S}$$

○ En dónde:

Z = Valores Z de la muestra.

X= Media del factor de la muestra (Etapa 1).

M= Media (Normas).

S= Desviación estándar (Normas).

- 2) Presentar los valores requeridos: Media del factor obtenido, Media [Normas], Desviación estándar [Normas], Valores Z. Posteriormente, determinar el Área bajo la curva.
- 3) Se deben elegir las medias y la desviación estándar general de los factores de la EMCO presentados en las normas.
- 4) Los valores Z se obtienen de aplicar la formula previamente señalada.
- 5) El área bajo la curva se obtiene consultando el Valor Z obtenido en los valores positivos y los valores negativos.

Bajo este procedimiento se establece la calificación de los factores de la escala con los rangos de puntuaciones definidos en el área bajo la curva y que se observan en la tabla 1.

Tabla 1. Calificación de los factores de la EMCO

Calificación de los factores de la EMCO	Área bajo la curva
Muy favorable (altamente positivo)	50 a 47.73
Favorable (positivo)	47.72 a 34.14
Moderadamente favorable	34.13 a 0
Moderadamente desfavorable	0 a -34.13
Desfavorable (negativo)	-34.14 a -47.72
Muy desfavorable (altamente negativo)	-47.73 a -50

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Patlán y Flores (2013)

Procedimiento

Se obtuvo la autorización de la administración general de la organización para llevar a cabo la aplicación del instrumento. Posteriormente, se digitalizó la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) para su distribución mediante un enlace de la plataforma en línea Jotform y así facilitar la captura de respuestas por parte de los participantes y la calificación de los resultados obtenidos. En todo momento se garantizó que la participación de los trabajadores fuera anónima ya que en el formulario facilitado no se solicitó capturar el nombre o algún otro dato de identificación personal tales como RFC o CURP, por ejemplo. Además, el acceso a los datos recolectados fue exclusivo para los investigadores.

La aplicación del instrumento a través del enlace web compartido tuvo un tiempo aproximado de respuesta de 20 a 30 minutos.

Después, se analizaron los resultados obtenidos del instrumento, diferenciándolos según el área de trabajo. Este análisis se centró en detectar cuál de los ocho factores que componen la escala presentaba el puntaje negativo más alto en el área bajo la curva. Asimismo, se destacaron las diferencias observadas entre las áreas administrativa, operativa y operativa-taller. Todo ello a través de tablas y gráficas elaboradas en Excel.

Resultados

La información obtenida de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) se organizó en tablas, en donde a las respuestas se les asignaron valores correspondientes a las preguntas, para posteriormente totalizar las sumas de estas respuestas distribuyéndolas por factor. Además, se utilizaron los parámetros correspondientes para clasificar los resultados obtenidos de acuerdo las puntuaciones del área bajo la curva señaladas en la tabla 1.

De esta forma, se muestran los resultados obtenidos en las tres áreas de aplicación dentro de la organización: administrativa, operativa y operativa-taller, así como la impresión diagnóstica de la organización en general.

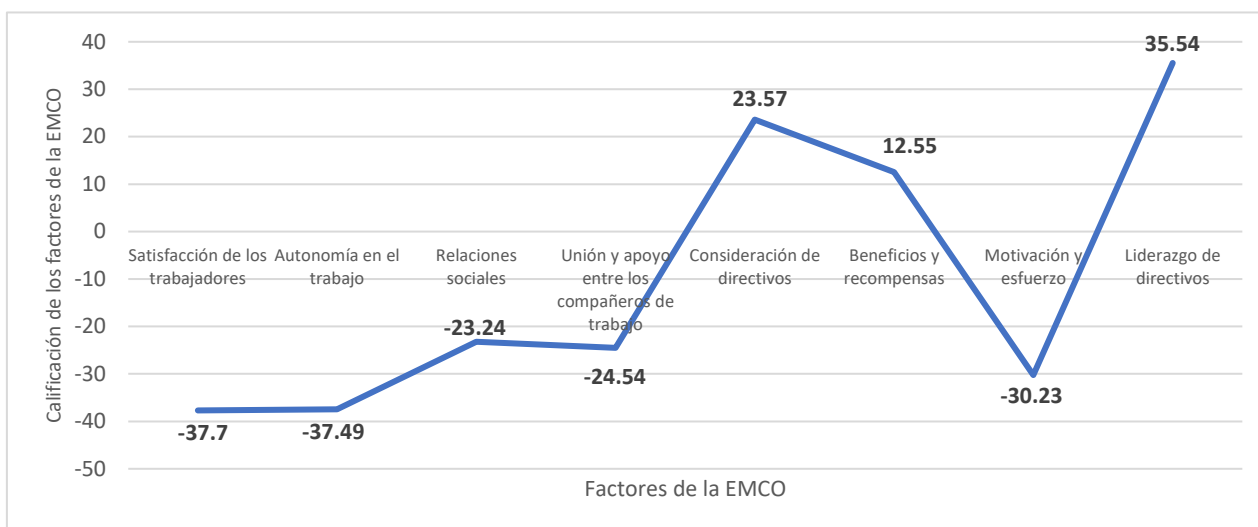
Área Administrativa

Se puede destacar como aspecto desfavorable el factor de la “*satisfacción de los trabajadores*”, ya que en los resultados se observó que los trabajadores no se sienten libres respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades. Además, no se sienten realizados en su trabajo, y por ello se presume que pueden realizar sus actividades con poco esfuerzo. En este mismo contexto, otro factor negativo es la “*autonomía en el trabajo*”, pues los trabajadores perciben poca libertad para elegir cómo hacer sus actividades.

Por otro lado, el factor que destacó por ser favorable fue el de “*liderazgo de directivos*”, ya que los trabajadores consideran que los jefes dan un trato humanizado en el trabajo, además de que los colaboradores consideran que a sus jefes directos no se les dificulta guiar a su personal para que cumplan con los objetivos de la organización.

Todo esto se puede observar en la figura 1:

Figura 1. Factores de la EMCO: Área Administrativa



Área Operativa

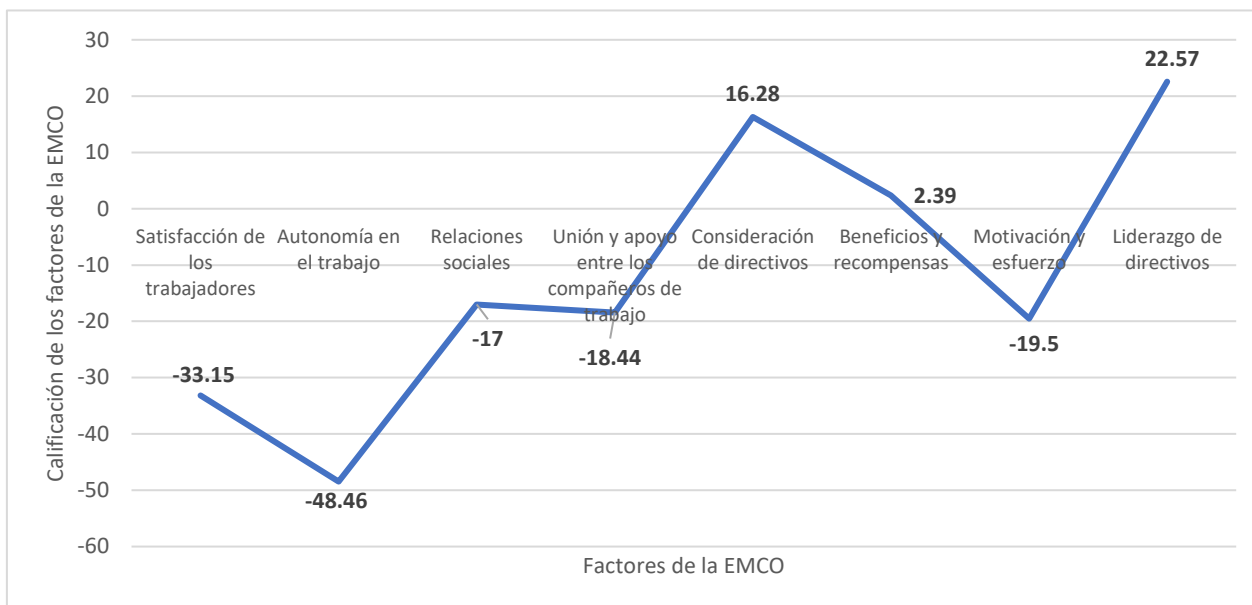
En cuanto al área operativa de la empresa transportista, el factor de “*autonomía en el trabajo*” resultó muy desfavorable (coincidente con el resultado del área administrativa previamente revisado), pues los trabajadores no perciben un goce de libertad para elegir cómo hacer sus actividades, asimismo, no se sienten libres respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades, por lo que no se les brinda la oportunidad de proponer la forma en que desean realizar sus actividades.

Por otra parte, un factor moderadamente desfavorable fueron las “*relaciones sociales*” dentro de la empresa, ya que desde la perspectiva de algunos trabajadores no congenian del armónicamente entre ellos, además consideraron que no existe confianza entre los compañeros para dialogar sobre cualquier tipo de problema y existe una percepción baja de compañerismo.

Por último, el factor mejor evaluado fue el de “*liderazgo de directivos*”, sin embargo, los trabajadores de esta área lo percibieron como moderadamente favorable.

Estos resultados se observan en la figura 2, mostrando las puntuaciones de cada factor:

Figura 2. Factores de la EMCO: Área Operativa

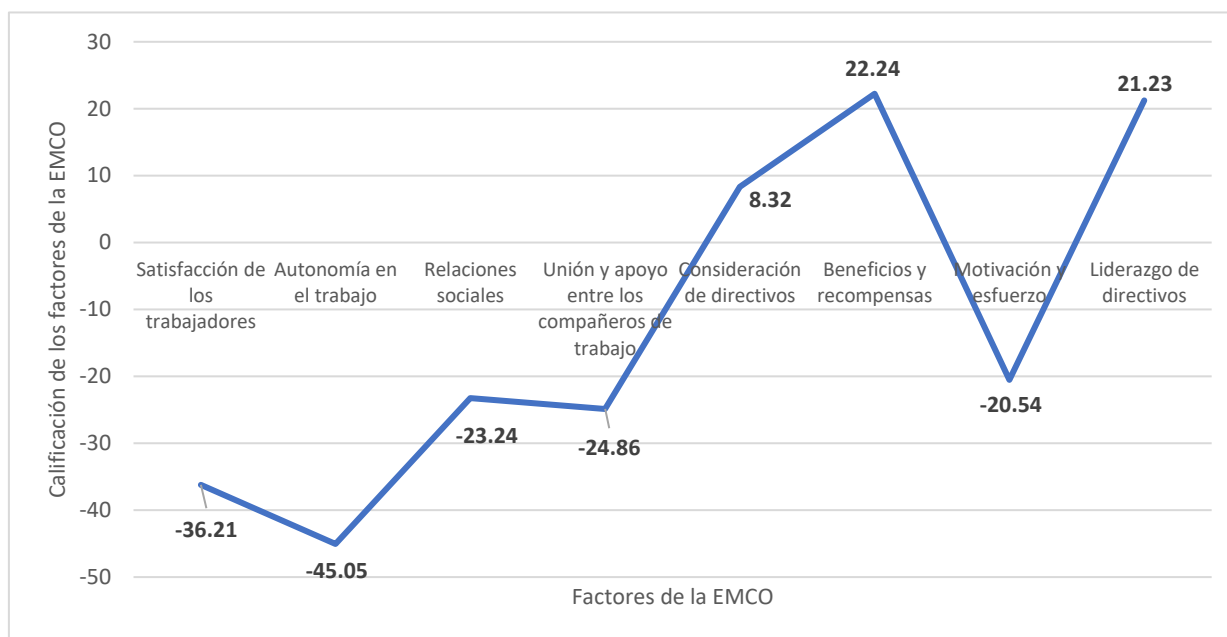


Área Operativa-Taller

En el área operativa-taller de la organización, se puede destacar como aspecto desfavorable una vez más el factor de “*autonomía en el trabajo*”, pues los trabajadores perciben poca libertad para elegir cómo hacer sus actividades, y en general la percepción de los trabajadores de esta área se comparte con las áreas administrativa y operativa.

Por el contrario, un factor moderadamente favorable es el de los “*beneficios y recompensas*”, ya que algunos trabajadores consideraron que existen distintas formas de recompensarlos, perciben que dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo. Además, la opinión es que la dirección de la compañía emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades y con ello pueda haber una mejora en el desempeño.

Todo lo anterior se puede visualizar en la figura 3:

Figura 3. Factores de la EMCO: Área Operativa-Taller

Resultados generales de la Empresa Transportista

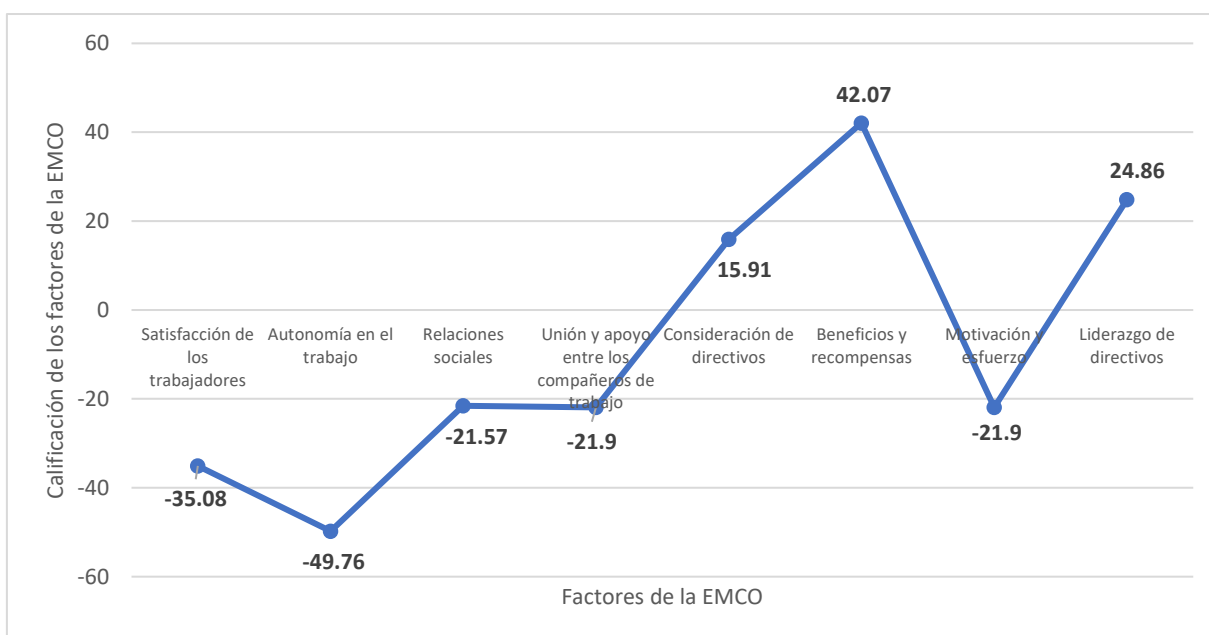
Integrando las tres áreas que existen dentro de la empresa transportista, se identificó que el factor de “*autonomía en el trabajo*” es el de mayor percepción negativa siendo evaluado como muy desfavorable, seguido del factor “*satisfacción de los trabajadores*” evaluado como desfavorable. Estos resultados sugieren que los trabajadores no se sienten con la libertad de proponer nuevas ideas para la ejecución de las tareas. Además de no sentirse realizados en su trabajo, y por ello se presume que pueden realizar sus actividades con poco esfuerzo.

En contrapartida, en esta impresión diagnóstica global, el factor favorable más alto fue el de los “*beneficios y recompensas*”, esto se debe a que dentro de la empresa existen distintos estímulos, los cuales han sido percibidos de manera positiva por los trabajadores, sin embargo, el área operativa presentó una puntuación menor y es importante distinguirlo como parte de las estrategias de mejora continua que se puedan establecer en el futuro. Por supuesto, es importante destacar que el factor “*liderazgo de directivos*” resultó constantemente bien evaluado por todas las áreas y trabajadores calificándolo desde moderadamente favorable a favorable, ya que desde su perspectiva consideran que los líderes brindan un trato humanizado, además consideran que a los líderes directos no se les dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.

En general, se pudo observar que el factor con puntuación más desfavorable es el de “autonomía en el trabajo”, el cual tiene que ver con la frecuencia con que los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades, la frecuencia en la que a cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades y la frecuencia percibida de libertad para implementar diversas formas de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.

Todo lo anterior se puede visualizar en la figura 4 que contiene los resultados globales de cada uno de los factores que componen la escala EMCO, y que fueron recabadas a partir de las respuestas que los 40 colaboradores brindaron. Esto se realizó bajo la formula previamente señalada en el apartado de procedimiento, en donde se elevaron las puntuaciones en los valores Z y X considerando el número total de encuestas recabadas.

Figura 4. Factores de la EMCO: Resultados generales de la Empresa Transportista



Discusión

Los resultados obtenidos en el estudio permiten profundizar en la comprensión del clima organizacional dentro de la empresa del sector transportista que fue objeto de estudio, destacando la relevancia de la autonomía laboral ya que presentó una de las valoraciones más desfavorables por parte de los trabajadores. En congruencia con lo planteado por Sudarsky (1977) y García et al. (2020), el clima organizacional se entiende como un fenómeno multidimensional resultado de la interacción entre las condiciones estructurales de la organización y las percepciones individuales de los trabajadores. Este planteamiento se relaciona con los resultados de la investigación, en donde a pesar de que el liderazgo de los directos fue evaluado favorablemente y se cuenta con esquemas de recompensas económicas, la valoración global desfavorable de autonomía laboral es consistente en las áreas de la organización que fueron evaluadas.

Uno de los principales aportes de este estudio es la identificación de la autonomía laboral ubicada entre los factores más desfavorables en las tres áreas y fue el factor más negativo en dos de ellas, además de que fue el más desfavorable en el resultado global. Este resultado coincide con lo señalado por Smith (2016) y Pérez y Sáenz (2009), quienes sostienen que la autonomía laboral no solo implica la capacidad de tomar decisiones, sino también la posibilidad de influir en la manera en que se realizan las tareas y se resuelven los problemas, ya que la ausencia de estos elementos limita la creatividad, reduce la motivación intrínseca y afecta el compromiso organizacional.

Otro hallazgo encontrado es que además de la baja autonomía percibida, la satisfacción de los trabajadores también fue valorada como desfavorable dentro de una de las áreas de la organización, este fenómeno es consistente con los dominios propuestos por James y James (como se citaron en Díaz y Carrasco, 2018), específicamente en lo referente a las características del trabajo (autonomía, desafío e importancia de la tarea), las cuales constituyen un eje central en la percepción del clima organizacional. Además, la falta de libertad para decidir cómo ejecutar las actividades parece generar una experiencia laboral poco significativa, lo que puede traducirse en una marcada desmotivación.

Sin embargo, resulta relevante destacar la existencia de factores positivos dentro del entorno organizacional, como el liderazgo de directivos, que fue evaluado favorable y moderadamente favorable, siendo uno de los factores mejores evaluados desde la percepción de los trabajadores, ya que consideran que los líderes poseen habilidades de dirección y trato interpersonal adecuadas, lo cual coincide con lo propuesto por Hall (como se citó en Ortega y Perdomo, 2007), quien señala que el liderazgo influye directamente en la motivación y el

comportamiento de los trabajadores. Sin embargo, aunque el liderazgo sea positivo no es suficiente para contrarrestar los efectos negativos derivados de la limitada autonomía, lo que deriva de una posible desconexión entre el estilo de liderazgo y las prácticas de delegación y empoderamiento.

Otro estudio que contrasta con los resultados obtenidos es la investigación de corte cuantitativo propuesto por Capetillo (2020), titulado *Estudio diagnóstico de clima organizacional en institución educativa*, el cual se basó en la aplicación de un determinado instrumento en una muestra de 21 docentes de una institución educativa en la ciudad de Matamoros en el estado de Tamaulipas, con el objetivo de identificar cuál era la percepción de cada uno de ellos, basándose en cuatro dimensiones, para poder llegar a una solución y mejorar el clima organizacional percibido. En las conclusiones expuestas y en los resultados obtenidos, existía un clima organizacional deficiente. En otras palabras, los docentes consideraron que su entorno laboral les permitía satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, pero no en el nivel óptimo que deseaban. De esta forma, la investigación permitió visualizar cómo los docentes observaban el clima organizacional en la institución educativa, y con ello determinar los niveles deficientes en las dimensiones *estructura, recompensa e identidad*, y por el contrario, un nivel óptimo con respecto a la dimensión de *relación*. De este modo los resultados obtenidos en este estudio guardan relación estrecha con la investigación presentada, pues ambos estudios sugieren que la percepción de un clima laboral deficiente en muchas ocasiones es multifactorial y posiblemente sea una fuente de afectación en diferentes niveles para los miembros de una organización.

Otra obra relacionada con el campo de estudio es la de Fernández (2019), en su investigación *“El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la dirección subregional de salud Cutervo, Cajamarca 2017”*, tuvo como objetivo determinar el nivel de relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la Dirección subregional de salud Cutervo Cajamarca. La investigación fue de tipo no experimental de corte transversal, con un diseño de estudio descriptivo correlacional, por lo que se tomó como población a 110 trabajadores administrativos de la sede para poder aplicar una encuesta compuesta por 22 interrogantes. Los datos obtenidos se procesaron a través de un programa llamado SPSS V.24 y se obtuvo como resultado principal un valor de la prueba Gamma para variables ordinales, la cual fue altamente significativa ($p < .01$). Esto a su vez indicó que existía una relación directa de un grado moderado entre el nivel del clima

organizacional y el desempeño laboral de la Dirección subregional de salud Cutervo Cajamarca.

Al mismo tiempo se concluyó que el clima organizacional se encontraba en un nivel medio-alto con un porcentaje de 48.2% y 40.9% en las dimensiones de *comunicación* y *satisfacción laboral* y con un 47.3% clasificado en nivel alto dentro de la dimensión *liderazgo*. Mientras que el desempeño laboral también se encontró en un nivel medio con un porcentaje de 47.3%, 51.8% y 40.9% en las dimensiones de *productividad*, *calidad de trabajo* y *habilidades organizativas* respectivamente.

Los resultados obtenidos en esta segunda investigación difieren en el grado de satisfacción reportado por los trabajadores en comparación con la empresa transportista estudiada, sin embargo, se pudo establecer que la evaluación favorable del liderazgo puede ayudar a mejorar el estado del clima laboral.

En último lugar, otra investigación relacionada con la temática abordada es la de López (2021), en su obra titulada *Clima organizacional y desempeño laboral: propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil*, cuyo objetivo principal fue determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana con sede en Guayaquil. Para contestar la pregunta de investigación se procedió a desarrollar una encuesta de 30 preguntas al personal administrativo con un total de 51 colaboradores. La investigación fue de tipo correlacional con datos cuantitativos aplicando una escala de Likert, además, se utilizó el programa estadístico SPSS de IBM con la finalidad de obtener un análisis de varianza categórica unidimensional con tablas de frecuencia y bidimensional con tablas de contingencia. Como conclusión en este estudio, pudieron afirmar que existe relación entre las variables clima organizacional y el desempeño laboral y dicha relación es positiva.

Desde una perspectiva integral, los hallazgos permiten afirmar que el clima organizacional desfavorable identificado en la empresa transportista no responde a un único motivo, sino a múltiples factores (tal como se contrastó y revisó en otras investigaciones analizadas), siendo la autonomía laboral el elemento más crítico en la evaluación global. Esto refuerza la idea de que el clima organizacional, como lo menciona Ortiz (2018), es una configuración dinámica de variables situacionales que influyen directamente en las actitudes y comportamientos de los trabajadores.

En términos prácticos, los resultados sugieren la necesidad de implementar estrategias organizacionales orientadas al fortalecimiento de la autonomía laboral, tales como la promoción de la participación en la toma de decisiones, la flexibilización de los procesos de

trabajo y la eliminación de barreras comunicativas. Estas acciones no solo podrían mejorar la percepción del clima organizacional, sino también potenciar la satisfacción y la motivación de los trabajadores.

Finalmente, es importante señalar algunas limitaciones del estudio, ya que el uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia y el tamaño reducido de la muestra limitan la generalización de los resultados, no solo en la empresa evaluada sino en todas las organizaciones que pertenezcan al giro transportista. Además de no contar con el reporte de confiabilidad de la EMCO en la muestra señalada ya que no fue calculada.

Asimismo, el enfoque cuantitativo limita la exploración profunda de experiencias subjetivas. Por ello, futuras investigaciones podrían incorporar métodos cualitativos o diseños mixtos que permitan una comprensión más amplia del fenómeno, así como analizar la relación entre la autonomía laboral y otras variables organizacionales como el desempeño, la rotación y el bienestar psicológico.

Conclusiones

Este estudio permitió abordar los factores principales que constituyen el clima organizacional en la empresa del sector transportista analizada desde un enfoque cuantitativo, identificando la autonomía laboral como el factor más crítico en la percepción general de los trabajadores. Los resultados evidenciaron que, a nivel global, la organización presentó valoraciones desfavorables de autonomía y satisfacción de los trabajadores, lo que repercute negativamente en la motivación de estos.

La consistencia de los resultados globales de la autonomía laboral en las tres áreas que conforman a la organización (administrativa, operativa y operativa-taller) fue desfavorable debido a la percepción negativa de los trabajadores sobre la existencia de prácticas organizacionales limitantes en la toma de decisiones, participación y libertad para ejecutar tareas, lo cual podría limitar el desarrollo de la creatividad, la innovación y el sentido de pertenencia de los empleados. En este sentido, se confirmó que la autonomía laboral constituyó una de las dimensiones con valoración más desfavorable y una posible área prioritaria de atención en la organización.

Además, se identificó una simultánea evaluación desfavorable de la autonomía en el trabajo y la satisfacción de los trabajadores, evidenciando que la falta de control sobre las actividades y la escasa posibilidad de influir en los procesos de trabajo pueden generar percepciones negativas hacia el entorno organizacional por parte de los trabajadores que participaron en la investigación.

En contraste, el estudio también destacó la presencia de factores positivos, particularmente el liderazgo de directivos y los sistemas de beneficios y recompensas, los cuales fueron evaluados favorablemente de forma general por los trabajadores. Sin embargo y de acuerdo con la evaluación global de los sujetos evaluados, estos elementos no ayudaron a que la autonomía laboral tuviera una percepción favorable, por lo que la recomendación puntual es alinear el liderazgo con prácticas más efectivas de empoderamiento y delegación.

En cuanto a las limitaciones, el estudio presentó restricciones derivadas del tamaño y tipo de muestra, así como del enfoque cuantitativo adoptado, lo que no permitió profundizar en las experiencias y razones subyacentes a las percepciones observadas. Por ello, se sugiere que futuras investigaciones incorporen metodologías mixtas y amplíen el tamaño de la muestra para profundizar en la comprensión del fenómeno y así contrastar los resultados obtenidos, así como adoptar un muestro probabilístico, cuando sea factible. Además, es pertinente reconocer que no se realizaron análisis inferenciales que permitieran examinar relaciones entre autonomía, satisfacción y las demás dimensiones y por supuesto, la ausencia de reporte de la confiabilidad de la EMCO en la muestra considerada.

En términos generales, se concluyó que el clima organizacional es un fenómeno multifactorial que puede influir en la calidad del entorno laboral. En el caso de la organización estudiada, la autonomía laboral emerge como un área de prioritaria de intervención para mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores.

Finalmente, se recomienda a la empresa implementar estrategias orientadas a fortalecer la autonomía de los trabajadores, tales como fomentar la participación en la toma de decisiones, flexibilizar los procesos de trabajo, promover la comunicación efectiva y eliminar barreras organizacionales que limiten la iniciativa individual. Esta serie de propuestas podrían contribuir a mejorar el clima organizacional, incrementando la satisfacción y la motivación de los colaboradores.

Declaración de uso de inteligencia artificial (IA)

Los autores de este manuscrito declaran el uso responsable de la Inteligencia Artificial (IA) a través del Modelo de Lenguaje Grande ChatGPT de OpenAI, específicamente para la generación del contenido redactado en el Resumen/Abstract, Discusión y Conclusiones. Certificando que la IA se empleó únicamente como una herramienta de apoyo editorial y didáctico para estructurar, condensar y reformular las pautas de las secciones previamente mencionadas, asegurando la adherencia al tono instructivo y los requisitos solicitados por la Revista Cagi.

La concepción intelectual, la selección de los requisitos académicos y la verificación de la exactitud de las directrices son responsabilidad exclusiva de los autores humanos. La herramienta de IA utilizada no realizó análisis de datos, interpretación de resultados empíricos, ni aportó conclusiones científicas originales.

Por último, el manuscrito resultante fue revisado, editado y aprobado íntegramente por los autores, quienes asumen plena responsabilidad por el contenido y las pautas aquí presentadas.

Referencias

- Álvarez, S. (2015). La autonomía personal y la autonomía relacional. *Análisis Filosófico*. 35(1), 13-26. <https://www.redalyc.org/pdf/3400/340042261002.pdf>
- Capetillo, F. (2020). *Estudio diagnóstico de clima organizacional en institución educativa* [tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Matamoros]. Repositorio Tecnológico Nacional de México. https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/1259/1/Francisca%20Mireya%20Capetillo-Clima%20Organizacional%20en%20Institucion%20educativa_Capetillo%20.pdf
- Díaz, F. & Carrasco, M. (2018). Effects of organizational climate and psychosocial risks on happiness at work. *Contaduría y administración*, 63(4), 1-14. <http://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Faya, A., Venturo, C., Herrera, M., & Hernández, R. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. *Revista de Investigación: Apuntes Universitarios*. 8(3), 43-56. <https://doi.org/10.17162/au.v8i3.330>
- Fernández, E. (2019). *El clima organizacional y su relación con el desempeño de la dirección subregional de salud Cutervo, Cajamarca 2017* [tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio de Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8060/Fernández%20Lucano%20Elizabeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, F., & Benavides, E. (2020). *Administración: clima organizacional* [seminario de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. Repositorio Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. <https://repositorio.unan.edu.ni/12869/1/23120.pdf>

- García, M., Vesga, J. & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/197110?page=16>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- López, A. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral: propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil* [tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio de Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19811/1/UPS-GT003130.pdf>
- Ortega, S., & Perdomo, J. (2007). *Factores influyentes en el clima organizacional y estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización* [diplomado en Gestión Organizacional, Universidad De La Sabana]. Repositorio de la Universidad de La Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/2258>
- Ortiz, R. (2018). *Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, ubicado en el Barrio del Recreto, Distrito III municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016* [tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. Repositorio Universidad Nacional de Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/10498/1/99641.pdf>
- Patlán, J. & Flores, R. (2013). Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un estudio empírico con profesionales de la salud. *Ciencia & Trabajo*, 15 (48), 131-139. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v15n48/art06.pdf>
- Pérez, G., & Sáenz, F. (2009). Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas. *Cuadernos de Economía*, 29 (52), 183-211. https://www.researchgate.net/publication/46564440_Autonomia_laboral_transferencia_de_conocimiento_y_motivacion_de_los_trabajadores_como_fuente_deventajas_competitivas
- Smith, E. (2016). *What Is Employee Autonomy?* Houston Chronicle. http://smallbusiness.chron.com/employee-autonomy-20930.html?_hstc

Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención en Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria de América.

UBITS. (2024, 26 de septiembre). *Liderazgo con autonomía: ¿Cómo alentar la autonomía en el lugar de trabajo?* Consultado el 07 de noviembre de 2025.
<https://www.ubits.com/blog/fomentar-autonomia-en-el-trabajo>

Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	José Raúl Velasco Jácome
Metodología	José Raúl Velasco Jácome
Software	José Raúl Velasco Jácome
Validación	Luis Enrique Arroyo Chávez
Análisis Formal	José Raúl Velasco Jácome «principal» / Luis Enrique Arroyo Chávez «apoya»
Investigación	José Raúl Velasco Jácome
Recursos	José Raúl Velasco Jácome «principal» / Luis Enrique Arroyo Chávez «apoya»
Curación de datos	Luis Enrique Arroyo Chávez «principal» / José Raúl Velasco Jácome «apoya»
Escritura - Preparación del borrador original	Luis Enrique Arroyo Chávez
Escritura - Revisión y edición	Luis Enrique Arroyo Chávez
Visualización	Luis Enrique Arroyo Chávez
Supervisión	Luis Enrique Arroyo Chávez
Administración de Proyectos	José Raúl Velasco Jácome «principal» / Luis Enrique Arroyo Chávez «apoya»
Adquisición de fondos	José Raúl Velasco Jácome