



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020-CES

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

Diseño de un manual de clima laboral para la Cooperativa de Servicios Jacarandá

Línea de Investigación:

Gestión Integrada de Organizaciones y Competitividad Sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Cañar Aguirre Verónica Geovana

Tutor/a:

Msc. Pérez Manosalvas Héctor Sebastián

Quito – Ecuador

2024

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Pérez Manosalvas Héctor Sebastián con C.I: 1721529186 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Diseño de un manual de clima laboral para la empresa “Cooperativa de Servicios Jacarandá”.

Elaborado por: Cañar Aguirre Verónica Geovana, de C.I: 1716082597, estudiante de la Maestría: Gestión Del Talento Humano de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., _____ de 2024



Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Verónica Geovana Cañar Aguirre con C.I: 1716082597, autor/a del proyecto de titulación denominado: Diseño de un manual de clima laboral para la empresa “Cooperativa de Servicios Jacarandá”. Previo a la obtención del título de Magister en Gestión Del Talento Humano.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 15 marzo de 2024

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE.....	iii
Error! Marcador no definido.	
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del tema.....	1
Problema de investigación	3
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:.....	5
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	7
1.1. Contextualización general del estado del arte	7
1.1.1 La teoría de relaciones humanas.....	7
1.1.2 El clima laboral	8
1.1.3 El clima de trabajo y la gestión organizacional	9
1.1.4 Características del clima organizacional	9
1.1.5 Los factores que influyen en el clima laboral	11
1.1.6 La cultura organizacional.....	12
1.2 Proceso investigativo metodológico	14
1.2.1 Enfoque de la investigación.....	14
1.2.2 Tipo de investigación.....	14
1.2.3 Población y censo	15
1.2.4 Métodos, técnicas e instrumentos	16
1.3 Análisis de resultados.....	17
1.3.1 Análisis cuantitativo: resultados de encuestas aplicadas	17
1.3.2 Análisis cualitativo: Resultados del grupo focal.....	28

CAPÍTULO II: PROPUESTA	31
2.1 Fundamentos teóricos aplicados.....	31
2.1.1 Comunicación Interna	31
2.1.2 Colaboración	31
2.1.3 Liderazgo	31
2.1.4 Carrera Profesional.....	32
2.1.5 Satisfacción	33
2.1.6 La gestión basada en procesos	33
2.2 Descripción de la propuesta	35
2.2.1 Estructura general	36
2.2.2 Explicación del aporte	37
2.2.3 Estrategias y/o técnicas.....	48
2.2.4 Validación de la propuesta	49
CONCLUSIONES.....	51
RECOMENDACIONES.....	52
ANEXOS.....	57

Índice de tablas

Tabla 1 Nueve ejes que caracterizan el clima organizacional.....	7
Tabla 2. <i>Población por áreas de trabajo</i>	16
Tabla 3. <i>Percepción de la empresa</i>	17
Tabla 4. <i>Liderazgo</i>	18
Tabla 5. <i>Comunicación interna</i>	19
Tabla 6. <i>Plan de carrera</i>	20
Tabla 7. <i>Colaboración o funcionamiento interno</i>	21
Tabla 8. <i>Condiciones físicas del entorno</i>	22
Tabla 9. <i>Satisfacción del empleado</i>	23
Tabla 10. <i>Antigüedad de los colaboradores</i>	25
Tabla 11 <i>Determinación del panorama ideal</i>	38
Tabla 12 <i>Estableciendo los objetivos y estrategias</i>	40
Tabla 13. <i>Planificación de actividades</i>	42
Tabla 14. <i>Presupuesto de implementación</i>	46
Tabla 15. <i>Matriz de articulación</i>	50

Índice de figuras

Figura 1. <i>Diagrama de Ishikawa</i>	4
Figura 2. <i>Cultura organizacional y clima de trabajo</i>	13
Figura 3. <i>Organigrama de la población</i>	15
Figura 4 <i>¿Cuáles son los aspectos en los que la empresa podría mejorar?</i>	26
Figura 5. <i>Gestión basada en procesos de la Cooperativa de Servicios Jacarandá</i>	34
Figura 6. <i>Estructura general de la propuesta</i>	36

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

El avance tecnológico en la vida diaria acarrea una alta competitividad en las áreas de trabajo, volviéndose cada vez más importante el trabajo humano en las organizaciones, puesto que cada persona con su talento y sus capacidades personales aporta a la diferenciación de las actividades en la empresa (Ortiz, Galindo, Valbuena, Clavijo, & Duarte, 2021).

El clima de trabajo es el resultado de las relaciones interpersonales en los espacios laborales influenciadas por variables internas y externas. Dentro de las variables que se asocian a la organización están el liderazgo, la comunicación, el compromiso y sentido de pertenencia con la organización, la cultura de trabajo, la motivación e incentivos, el trabajo en equipo (Bermejo, Suarez, & Salazar, 2022). Los factores externos por su parte se asocian a las variables que no controla la organización tal como la política, el gobierno, la cultura del país, entre otros. El punto de mencionar estas variables es para dejar en claro que el ambiente de trabajo es modificable, manipulando los factores que les afectan (Robles, Alviter, & Martínez, 2020).

Mundialmente, se ha hecho evidente la importancia del clima laboral en la eficiencia del trabajo y en la motivación de los colaboradores, en la competitividad de la empresa, su productividad y rentabilidad, tal como lo muestran diferentes estudios que analizan las relaciones entre estas variables teniendo como elemento en común el clima laboral (Oña, 2022). En este sentido, se puede medir el clima de trabajo considerando la rotación de personas que tiene la empresa, bien sea en un área específica en la organización completa. En esta línea, se conoce que “el descuido del clima laboral produce pérdidas de recursos humanos, afirmando que la rotación de personas ha incrementado el 23% en América Latina en estos últimos tiempos” (Bustamante, 2019).

La Organización Internacional del Trabajo detalla que “las condiciones de trabajo pueden determinar la calidad del empleo y mejorar el éxito de las empresas” (OIT, 2019). En este mismo estudio realizado por la OIT se enumeran las condiciones generales de trabajo mundialmente, en donde se señala que las personas con menos nivel de formación tienen menos posibilidades capacitarse y ascender dentro de un empleo, asimismo, las mujeres ganan significativamente menos y gran parte de los trabajadores se exponen a riesgos laborales para los cuales no hay parámetros seguros de trabajo. Resaltar estas condiciones es importante para procurar crear un

ambiente de trabajo competitivo ante otras organizaciones, tomando la relación directa e indirecta que hay entre las condiciones de trabajo.

Por su parte, en Ecuador una de las preocupaciones del Ministerio de Trabajo y otras instituciones, es el clima laboral de las empresas, porque la forma común de medir el ambiente de trabajo es considerando la percepción de las personas en su área de trabajo (Ramos & Tejera, 2019). Dentro de la legislación ecuatoriana el artículo 33 de la Constitución indica que el Estado garantiza “un trabajo saludable y libremente escogido” (Constitución de la República del Ecuador, 2008), lo cual funda las bases legales del clima laboral como una variable a tomar en cuenta para la salud de los trabajadores, adicional a la legislación que se despliega desde la vertiente de salud ocupacional.

Según Troya de la consultora Human Plus citado por la Revista Líderes (2019) también detalla que no más del 10% de las empresas en Ecuador aplican acciones para la mejora del ambiente laboral, por lo tanto, el clima laboral a pesar de ser una variable influyente en la productividad (López & Castiblanco, 2021) y en el éxito general de las empresas (Pilligua & Arteaga, el clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio de caso., 2019), no se evalúa para su mejora en un promedio destacable, posiblemente porque la legislación regula principalmente la salud ocupacional que se encarga directamente del bienestar individual del trabajador en la empresa, mientras que el clima de trabajo tiene que ver con la interacción día a día de las personas en la organización, ya que “se compone de factores físicos y emocionales que inciden en el comportamiento y desempeño de los miembros de un equipo” (Pilligua & Arteaga, el clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio de caso., 2019).

Por lo tanto, entre los factores específicos que se asocian con el clima laboral se encuentran: los elementos adheridos a la cultura interna como son las creencias, valores, conductas en los integrantes de la organización. También se encuentran las condiciones de trabajo, la interacción de las personas con el entorno que le rodea (cómo piensan sobre la empresa), a esto se añade el tipo de liderazgo de las autoridades hacia los trabajadores y viceversa, y su posibilidad comunicacional, así como los factores psicológicos de los trabajadores (percepciones, expectativas, motivaciones) influencias de clientes, proveedores y presiones de sindicatos, así como a esto se agregan ahora los lineamientos de empresa socialmente responsable (Heredia, 2015). Todos los aspectos antes indicados forman parte de los elementos ambientales que inciden en el clima de trabajo.

Esta línea de investigación se ha desarrollado con el estudio del ambiente en las empresas de distintos sectores de trabajo, principalmente, con los estudios de productividad como variable condicionada a un clima laboral favorable (López & Castiblanco, 2021). En este sentido, debido a que las organizaciones se conforman de personas que desarrollan sentimientos positivos o negativos entorno al trabajo dependiendo de las condiciones del mismo (Ramiro & Palacios, 2023), el estudio de esta variable es transversal, en un momento determinado de tiempo, lo cual permite solucionar problemas que surgen en un determinado ambiente, con unas personas específicas, pero que crea códigos de conducta dentro de las instalaciones de la organización para las personas que ingresen en el futuro y fortalece la cultura organizacional.

Problema de investigación

La Cooperativa de Servicios Jacarandá, es una institución reconocida en la ciudad de Quito, en el ámbito deportivo y recreativo ofreciendo a sus socios servicios de recreación, deporte y bienestar aportando a la salud familiar, promueve un entorno armónico para la familia. En sus instalaciones se dan importantes torneos de tenis, campeonatos de natación, de fútbol entre otras disciplinas deportivas, ubicadas en la Parroquia de Cumbayá.

A través del departamento de talento Humano de la Cooperativa de Servicios Jacarandá, se ha recolectado información de que existen algunos desacuerdos y conflictos entre departamentos, líderes de áreas y colaboradores por falta de comunicación, reflejándose en ausentismos de orden laboral, indisciplina y burla a los reglamentos internos, lo que conlleva a reclamos entre colaboradores, jefes y coordinadores, esto a su vez, crea un malestar directo entre los trabajadores de todas las áreas, ocasionando posiblemente retiros de membresías por parte de los socios, poniendo en peligro la experiencia de los clientes en el club, afectando económicamente a la empresa y la calidad de su servicio.

El clima laboral nace de las normas establecidas, la cultura organizacional que incluye el lenguaje y comportamiento que se estila en el ámbito interno de la empresa, adicional a esto, también se ve afectado por la personalidad de la gente que hace vida dentro de la empresa. Por lo tanto, hay varios factores destacables que pueden ser controlados por la empresa, desde antes del inicio de la relación laboral, por ejemplo, seleccionar personas cuya personalidad no afecte de forma negativa el entorno de trabajo.

Figura 1.

Diagrama de Ishikawa



Nota: Diagrama explicativo del problema.

A partir de lo dicho, se requiere de forma urgente elaborar un manual de clima laboral que permita el mejoramiento para la Cooperativa de Servicios Jacarandá. En este sentido, es necesario identificar los factores más influyentes que perciben las personas en las distintas dimensiones que componen el clima.

Objetivo general

Elaborar un manual basado en un estudio del clima laboral, para la Cooperativa de Servicios Jacarandá con el fin de optimizarlo.

Objetivos específicos

- Identificar los fundamentos teóricos sobre el concepto, características, ventajas de un manual de mejora del clima laboral.
- Diagnosticar cómo se encuentra actualmente el clima laboral de la Cooperativa de Servicios Jacarandá por medio del método cuantitativo y cualitativo.
- Determinar las principales dimensiones que impactan el clima laboral.
- Valorar el criterio de expertos en cuanto a los resultados para la validación del tipo de investigación descriptiva y de campo a utilizar.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

Los beneficiarios directos del presente proyecto son todos los colaboradores de la Cooperativa de Servicios Jacarandá, debido que, al realizar el análisis de las causas que generan clima laboral existente en la actualidad, se podrán identificar los factores de mayor influencia para promover la mejora.

En este sentido, bajo un enfoque de calidad, el cliente interno sería el mayor beneficiado e indirectamente el consumidor final del servicio. Es necesario recordar en este punto que las personas son las que integran una organización, si estas son influenciadas positivamente, también será influenciado su trabajo y su desempeño en la organización. La investigación del clima de trabajo, también es la investigación de las relaciones interpersonales bajo la estructura organizacional que existe, por lo tanto, la investigación es una herramienta útil para que los administradores de la empresa puedan seguir investigando en los problemas que se identifican y planificar mejor los puestos de trabajo, las políticas internas, la comunicación y formar o captar al líder que se necesita en cada departamento, con el fin de fortalecer a la familia Jacarandá.

En este mismo orden, se benefician los socios de la cooperativa de servicios Jacarandá porque al poder contar con la información de las posibles causas del problema actual, se puede mejorar el rendimiento de los trabajadores, produciendo mayores ganancias económicas y crecimiento del negocio. Es necesario hacer una reflexión acerca de esto, considerando la naturaleza de las actividades de la empresa, el Club tiene por misión la promoción de la recreación, salud y bienestar de los miembros asociados, al crecer no solo aumentan los espacios de esparcimiento y recreación, sino que aumentan las fuentes de empleo en el sector servicios y la cultura de salud y bienestar.

En esta línea de ideas, la sociedad en general se ve beneficiada, porque al mejorar el clima de trabajo, se promueven retos y proyectos encaminados al crecimiento y también a la responsabilidad social empresarial, ya que, si internamente la empresa se encuentra sólida y coherente con sus principios, valores, misión, visión, también será posible transmitir ello hacia la comunidad que forma parte de la empresa, principalmente a los clientes/consumidores, y proveedores.

Desde la perspectiva académica, el proyecto es de utilidad debido a que se plantean acciones específicas a realizar para la mejora del clima de trabajo de forma práctica, esto luego de haber tocado la fundamentación teórica inherente que le sostiene y haber aplicado el método

científico para alcanzarlas. Asimismo, sirve de guía para las investigaciones futuras en cuanto a la intervención de los climas de trabajo.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

1.1.1 La teoría de relaciones humanas

El clima laboral tiene sus fundamentos en la teoría de las relaciones humanas en la gestión administrativa cuyo inicio se encuentra en 1927 cuando en la compañía eléctrica Western hicieron un experimento para determinar si la iluminación en las áreas de trabajo tenía alguna relación con la productividad de los empleados, y resultó en el reconocimiento de que la conducta de los empleados era evidentemente diferente y que, a parte de la organización social establecida, también se establecen organizaciones informales que tienen tanta influencia como las formales (Suárez, Álvarez, & Vásquez, 2020). Esto significa que se empiezan a registrar desde la disciplina psicológica los cambios en los obreros hacia el trabajo considerando los estímulos, que se reconocen en el ambiente de trabajo formal e informal.

Litwin y Stringer, explican los aspectos que influyen en los comportamientos de los individuos durante su trabajo en la organización, resaltando el concepto de motivación como eje transversal para que una persona se moviera a realizar un trabajo y el concepto de clima, porque esto puede ser cambiante, bien sea por el ánimo de la persona o porque se han cambiado elementos en el entorno donde se ejecuta el trabajo, por ejemplo, el tipo de liderazgo (Díaz, Bañuelos, Poblano, & Reyes, 2020). Adicionalmente, plantea que existen nueve factores para caracterizar el clima laboral (tabla 1).

Tabla 1
Nueve ejes que caracterizan el clima organizacional

Estructura	Política interna, reglas, procesos, burocracia contraria al trabajo libre y estructurado.
Responsabilidad	Vigilancia sobre las tareas de cada persona, contraria a la autonomía del trabajador sobre sus responsabilidades.
Recompensa	Castigo contrario a la percepción de recibir una retribución por el trabajo bien hecho
Desafío	El trabajo detallado y controlado, contrario a los retos y desafíos mediante el uso del riesgo controlado.
Relaciones	Sólo relaciones formales armoniosas, contrario a las relaciones formales e informales armoniosas.

Cooperación	Trabajo individual, contrario a la sensación del trabajo en conjunto y espíritu de ayuda.
Estándares	Percepción de las métricas estables, contribución a la mejora de las métricas y construcción de nuevas métricas.
Conflicto	Aceptación de las opiniones discrepantes, escucha activa de opiniones discrepantes para lograr acuerdo.
Identidad	Sentido de pertenencia.

Nota. Adaptado de la teoría de Litwin y Stinger citado por Diaz y otros (2020).

Más adelante, específicamente en 1968, Rensis Lickert enriqueció la teoría del clima organizacional en el que se media a las personas mediante sus actitudes y comportamientos, sin embargo, la teoría se centró más en las percepciones que en clima de trabajo en sí, faltándole objetividad para la identificación de los factores que lo conformaban, sin embargo, se reconoce por su método para medir percepciones.

A partir de la década de los 70 se empezaron a trabajar las relaciones humanas en la empresa hacia su modificación, con el desarrollo de las teorías de motivación, satisfacción, los factores de higiene, la pirámide de necesidades de Maslow, liderazgo conllevaron al estudio del comportamiento del trabajador en la empresa y cómo optimizarlo hacia la productividad.

Más adelante y desde oriente se toma la filosofía kaizen de calidad total para la construcción de ventajas competitivas desde lo interno en las organizaciones, considerando que toda persona que hace vida en la empresa es “un cliente”. Se genera la figura de cliente interno, que promueve a su vez la eficiencia y eficacia en todos los procesos, esta nueva corriente trae consigo avances en la planificación del clima de trabajo y en la disciplina de comportamiento organizacional.

1.1.2 El clima laboral

Castiblanco y López (2021) lo definen como “un conjunto de aspectos tangibles que tienen presencia casi permanente en la organización y que afectan la motivación y comportamiento de las personas que laboran, por ende a las actividades de la empresa” (p. 79). En este orden de ideas, está conformado por las relaciones interpersonales que generan las actividades cotidianas de la empresa, teniendo como eje transversal la cultura organizacional y el comportamiento organizacional (Arano, Macluf, & Delfín, 2019). Entre los objetivos de mantener un clima laboral adecuado está monitorear el comportamiento que tienen los miembros del equipo en la

empresa. Por lo que, persigue mejorar la efectividad en las relaciones entre las personas e implica tratar con los individuos y con los grupos, afectando el diseño de la gestión y la dirección de las organizaciones.

Un ambiente adecuado de trabajo contribuye al rendimiento de las tareas cotidianas, incrementa la intensidad de trabajo y facilita la evaluación de indicadores, asimismo promueve un clima adecuado para la comunicación y la retroalimentación efectiva lo que mejora los procesos internos e impulsa la calidad. En esta línea lógica, el clima de trabajo es el resultado de una buena planificación y administración de los recursos para lograrla (Bermejo, Suarez, & Salazar, 2022).

El clima laboral tiene sus fundamentos en la teoría de las relaciones humanas cuyo estudio inició a principios del siglo XX, por la escuela administrativa de Elton Mayo, posteriormente, cobró fuerza con los estudios de Maslow acerca de la motivación y las necesidades humanas lo que enriqueció el estudio de la gestión administrativa que no solo se encargaba de hacer productiva a la empresa, sino también de los recursos humanos que podían brindar más que un trabajo pautado, un trabajo producto de la motivación y esfuerzo. Entonces, se empezó a estudiar el liderazgo y a identificar los factores que condicionaban la relación con los trabajadores y de los trabajadores entre sí (Iglesias, Torres, & Mora, 2020).

1.1.3 El clima de trabajo y la gestión organizacional

El clima de trabajo se compone de una serie de elementos del ambiente interno organizacional que influye directa o indirectamente en la conducta del empleado, estos elementos tienen que ver directamente con el liderazgo, la transmisión de valores, creencias y conocimientos a través de la comunicación efectiva (Molina, Briones, & Arteaga, 2019), las políticas, las recompensas por el trabajo realizado, la cooperación y desempeño de los equipos de trabajo, identidad, autonomía y manejo de conflictos (Samaniego, 2022).

1.1.4 Características del clima organizacional

Los elementos que caracterizan el clima de trabajo de acuerdo a Orbezo (2021) son el sentido de pertenencia, el estilo de liderazgo, la gestión del talento, el empowerment o autonomía y gestión de equipos de trabajo, la eficiencia interna y la retribución económica y emocional. Este especialista en clima laboral agrupa en estas dimensiones los elementos

importantes a tomar en cuenta para el diseño de un ambiente de trabajo enfocado en la armonía entre los pares y la calidad.

- Sentido de pertenencia: tiene que ver con el alineamiento estratégico de la empresa y sus trabajadores, el compromiso, la sostenibilidad de la empresa en el tiempo y la fidelidad que se traduce en lealtad y permanencia. Es la imagen que guardan en su mente los trabajadores acerca de la empresa para la cual trabajan. Esta dimensión se ha desarrollado significativamente desde la filosofía de calidad y *employer branding*.
- Liderazgo: trata de las distintas maneras de direccionar a las personas para el trabajo y la ética laboral que el líder transmite. El tema del liderazgo plantea muchas aristas que van desde la personalidad del jefe hasta las habilidades para persuadir personas. Hay muchas maneras de influir en las personas para que tengan una actitud positiva y productiva frente al trabajo. En este punto es importante la selección correcta de los jefes, de acuerdo a sus habilidades técnicas y personales para el desempeño del puesto. Elegir al correcto es responsabilidad de recursos humanos y el diseño del puesto también.
- La gestión del talento: interviene en el proceso del clima laboral en la vinculación de las nuevas personas, capacitación y presentación ante los demás miembros. El desarrollo y aprendizaje que se le ofrece a los colaboradores en la empresa que les permiten afianzar o no sus metas personales mediante el trabajo que desempeñan y lograr la satisfacción en lo profesional, mediante los retos.
- La igualdad de oportunidades: trata de la no discriminación por cualquier razón dentro del entorno laboral. Se trata de ofrecer las mismas oportunidades a todos los miembros de un equipo, tanto de liderar un proyecto como de participación. También se practica desde el reclutamiento interno.
- La autonomía o empowerment trata de la confianza para delegar un trabajo en los colaboradores, reconocimiento del trabajadores y claridad en los criterios que se evalúan. Así como de la sinergia del trabajo en equipo.
- La eficiencia interna que se alinea a la evaluación de la calidad, la estructura organizativa, la comunicación, la mejora continua, y las instalaciones físicas para llevar a cabo el trabajo. Son las condiciones del trabajo y las posibilidades de desarrollo.

- **Retribución económica y emocional:** se trata de la percepción de los colaboradores acerca de la recompensa por su trabajo, en dinero, tiempo libre, bienestar y vida familiar. Son los elementos retributivos que entrega la organización, tanto monetarios como simbólicos.

Estos aspectos engloban tanto responsabilidades de la gestión de talento humano como del diseño organizacional. En este orden de ideas, de acuerdo con Leyva y Napán (2021) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Promover la comunicación para una retroalimentación efectiva.
- Fidelidad a las condiciones de compensación, lo cual permite la identificación de las personas merecedoras de las recompensas.
- Evalúa todas las etapas de la gestión de personas, porque es un hecho transversal a cualquier actividad.
- Ayuda en la formación constante del colaborador para la mejora de su desempeño.
- Fortalece la planificación y la mejora de la carrera profesional.
- Ayuda en la detección de errores en el diseño de los puestos de trabajo.

Considerando las características antes mencionadas, se aprecia cómo el clima de trabajo es una responsabilidad de la gestión de talentos principalmente porque es el departamento encargado de reclutar, seleccionar y capacitar personas para ingresar al trabajo en la empresa. Luego de esto, implementa estrategias de retención (que varían de acuerdo al perfil del empleado y los puestos de trabajo) y paga las compensaciones que surgen de la actividad que desempeña el trabajador. Debido a la relación que hay entre la satisfacción del empleado y el clima de trabajo, la estrategia de retención y las compensaciones son factores fundamentales.

Entonces, el clima de la empresa puede planificarse, analizando lo que se necesita que una persona realice en un determinado puesto de trabajo y alineando esto con la filosofía de trabajo o planificación estratégica de la empresa (González, Ramirez, Terán, & Palomino, 2021).

1.1.5 Los factores que influyen en el clima laboral

De acuerdo a Pilligua y Arteaga (2019) los factores internos a tomar en cuenta para la evaluación del clima laboral son los siguientes:

- **Comunicación:** bilateral y horizontal, es decir, la comunicación de jefes a subordinados, de subordinados a jefes y entre jefes y entre subordinados.
- **Colaboración:** se trata del nivel de compañerismo y confianza que existe entre los miembros de los equipos de trabajo.
- **Liderazgo:** se vincula al análisis que se hace del tipo de liderazgo que se necesita en el ambiente de trabajo que se ha diseñado.
- **Carrera Profesional:** vinculado directamente a las políticas de retención del talento humano que maneje la empresa.
- **Satisfacción:** evaluación periódica de los niveles de satisfacción que tienen los empleados y clientes con la empresa. Las metas alcanzadas y las recompensas ganadas.
- **Condiciones Físicas:** Se trata de la infraestructura en donde realiza las actividades el personal, las condiciones laborales de trabajo optimas fortalecen el óptimo ambiente laboral.

Tal como se aprecia en los factores influyentes del clima laboral, los mencionados por Pilligua y Arteaga (2019) son elementos que, si puede controlar la empresa, para diseñar un clima armonioso. En necesario destacar en este punto que, si bien el clima de trabajo se planifica y diseña desde lo interno de la empresa, los factores externos indirectamente afectan el clima de trabajo, por ejemplo, la percepción común de que “no se gana lo suficiente” en general, de que “hay una crisis económica”, las percepciones que predisponen una actitud en el empleado hacia el trabajo puede moldear de cierta forma el comportamiento, por eso es importante la cultura organizacional.

1.1.6 La cultura organizacional

Se trata de la forma de hacer las cosas dentro de las actividades diarias, así como cada familia tiene sus normas, nombres, valores y tradiciones, cada organización tiene sus costumbres que generalmente han sido diseñadas para que promuevan el sentido de pertenencia en los colaboradores y la motivación en sus labores diarias. Las culturas fuertes atraen personas y las retienen, trabajan el concepto de marca empresa y el orgullo de pertenecer a la misma, los estudios demuestran que los valores compartidos y las políticas y normas claras mantienen un ambiente de trabajo adaptado a las exigencias que resguardan sus políticas, dar un significado a las actividades genera un “know how” que caracteriza a la entidad (Abad, 2019).

La cultura organizacional es un activo intangible que se incrementa continuamente a través de la experiencia de las personas en la resolución de problemas y ejecución de retos laborales, desarrollando las relaciones interpersonales y formándose continuamente, no significa esto que la cultura de trabajo pueda ser cambiada por unas cuantas personas, en un momento dado, porque la cultura está estructurada con las normas formales e informales establecidas en la empresa, pero la cultura sí puede ser enriquecida; mediante el reconocimiento del trabajo de las personas y el respeto a las normas que establece el diseño organizacional. La validación de las normas se realiza cada día frente a los empleados, con el ejemplo tácito de que se alcanzan las metas, se respetan los criterios y se reconoce el esfuerzo, por lo tanto, la cultura organizacional lo que hace es afianzar un clima laboral sano.

Figura 2.

Cultura organizacional y clima de trabajo



Nota. En la figura se aprecia la relación de influencia que tiene la cultura organizacional y el clima de trabajo.

En este sentido, se aprecia que todos los elementos de la cultura organizacional se comprometen directamente con la creación del ambiente de trabajo. En este punto es necesario recordar que la cultura también es algo en construcción y mejora continua, se enriquece de las personas que hacen vida en la empresa y de las normas, políticas y tradiciones que crea y mantiene la misma organización, a diferencia de la cultura, el clima es cambiante y puede verse afectado en ocasiones por las circunstancias, pero en gran medida se rige por los códigos, canales y lenguaje que provee la cultura y filosofía de trabajo.

1.2 Proceso investigativo metodológico

1.2.1 Enfoque de la investigación

El enfoque es cualitativo y cuantitativo, lo que significa que se tomaron las características de las investigaciones con enfoque cuantitativo, en cuanto al trabajo de los datos mediante estadística inferencial, considerando el análisis y la discusión correspondiente por parte del investigador, tomando los resultados más representativos para comparar con otros autores de indagaciones del mismo sector.

Por su parte, el enfoque cualitativo tiene que ver con el acercamiento que realiza el investigador al fenómeno investigado interactuando con los sujetos investigados, esta relación que sucede mientras se investiga agrega valor y permite mejores interpretaciones a la hora de hacer conclusiones (Bolaños, 2021). En este sentido, se realizó un grupo focal para escuchar la lluvia de ideas que se planteaban las jefaturas acerca de las causas que originan el clima de trabajo actual y las posibles soluciones que ayudarían, esto permitió enriquecer los hallazgos y en parte la propuesta del documento.

Actualmente, las investigaciones de las áreas de estudio que contemplan sociales y educación suelen mantener un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) debido a que hacen uso de los métodos e instrumentos de ambas corrientes para lograr explicar desde un enfoque objetivo, pero sin perder detalles que los fenómenos de estas áreas áreas de estudios ameritan (Acosta, 2023).

1.2.2 Tipo de investigación

Se trató de una investigación descriptiva y de campo. Debido a que su objetivo giró en torno a determinar las áreas de mejora que tiene la empresa con respecto al clima laboral, con el fin de proponer acciones que alinearan el comportamiento de las personas hacia la obtención de los objetivos organizacionales. Se trabajó entonces para describir el ambiente actual a través de la recogida de información en el campo donde ocurren los fenómenos. Por lo tanto, el investigador se acercó al área de estudio para aplicar una encuesta que permitió determinar los puntos a trabajar para pasar de una situación actual en la empresa a una situación ideal.

Considerando lo anterior, el estudio es no exploratorio, porque a pesar de que el investigador recoge información en el campo donde existe la problemática no altera ningún factor influyente

en la aparición o desaparición de la misma. Solo se limita a recoger datos para describir el panorama. En esta línea lógica, se puede describir la presente como de tipo empírica.

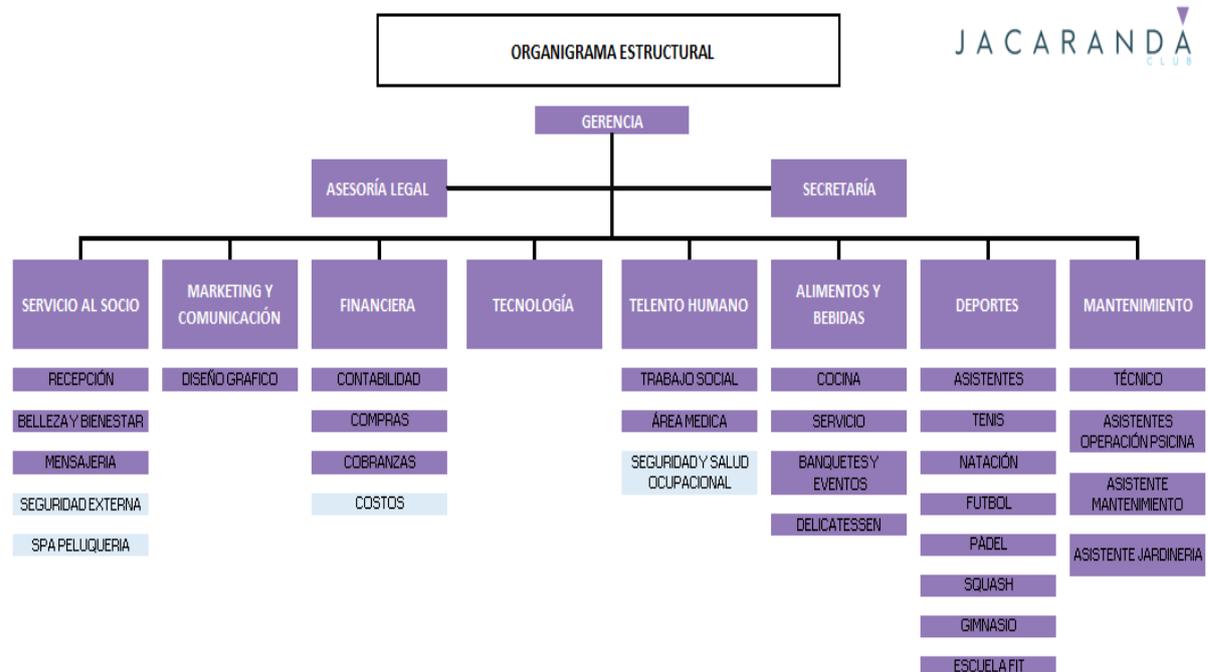
1.2.3 Población y censo

La población se constituye de 130 colaboradores que tiene la empresa, no se clasificó por puestos o responsabilidades, debido a que el manual a proponer conlleva procedimientos básicos para lograr el entendimiento entre los departamentos que compone la empresa. Debido a que la población es finita y conocida, así como accesible al investigador se realizó la toma de datos de todos los trabajadores y el canal para recolectar la información fui a través de *google forms*, debido a que esta herramienta facilitó la tabulación y la construcción de los gráficos.

Los censos involucran a toda la población es permitido en poblaciones pequeñas, que el investigador puede abordar de acuerdo a sus recursos y tiempo a invertir en la investigación. De acuerdo a Arroyo (2020) un censo “busca recabar información de la totalidad de la población” (pág.90).

Figura 3.

Organigrama de la población



Nota: Esquema de las áreas de trabajo

Tabla 2.

Población por áreas de trabajo

Estructura	Puestos de trabajo
Gerencia	3
Servicio al socio	26
Marketing y comunicación	2
Financiero	6
Mantenimiento	8
Tecnología	1
Desarrollo organización	5
Deportes	34
Alimentos y bebidas	45
Total	130

Nota: Cuadro que enumera el número de trabajadores por áreas de trabajo.

1.2.4 Métodos, técnicas e instrumentos

El método es inductivo deductivo, por lo que, a partir de las respuestas de todos los colaboradores de la Cooperativa, se analizó el contexto que aqueja a la organización con el fin de conseguir áreas de mejoras a las cuales hacer énfasis.

Las técnicas e instrumentos son el cuestionario y encuesta. Se utiliza para la tabulación. El instrumento se estructuró con respuestas cerradas para tener una mejor tabulación y análisis de datos por vía inferencial.

El instrumento constó de 36 preguntas cerradas, a ser respondidas de acuerdo a la escala de lickert, con el fin de ver las percepciones más frecuentes en los trabajadores en torno a una premisa. Tal como se describe en el instrumento, las percepciones van de uno a cinco, siendo uno “muy en desacuerdo” y cinco “muy de acuerdo”.

Se construyó el instrumento considerando las dimensiones: Alineación con la empresa, Liderazgo, Comunicación interna, Plan de carrera, Colaboración o funcionamiento interno, Condiciones del entorno, Satisfacción del empleado. Por último, se dejó una última pregunta abierta para identificar los aspectos a mejorar en la empresa según los encuestados (Ver anexo A).

Asimismo, se estructuró el cuestionario para la realización de un grupo focal que abriera paso a una mejor interpretación de la situación que vive el Club Jacarandá. Este cuestionario se realizó en torno a las causas del problema y las potenciales soluciones. Para ello, se tomaron estos aportes en forma de lluvia de ideas, lo que permitió construir una lista con ideas clave.

1.3 Análisis de resultados

1.3.1 Análisis cuantitativo: resultados de encuestas aplicadas

Se realizó el análisis de cada pregunta luego de tabular los resultados y graficar para identificar la percepción mayoritaria, utilizando colores alusivos al ánimo que se logra por mayoría de respuestas en una percepción específica. A continuación, se muestran los resultados por segmentos de dimensiones a evaluar: Percepción de la empresa, Liderazgo, Comunicación Interna, Plan de Carrera, Colaboración o funcionamiento interno, condiciones físicas del entorno.

Tabla 3.

Percepción de la empresa

<i>Dimensión: Percepción de la empresa</i>						
1	Conozco la estrategia y los objetivos del club.	7	5	25	48	45
2	Me identifico con la cultura y los valores del club.	7	0	15	41	67
3	Considero que las políticas de trabajo están alineadas a los objetivos.	4	1	24	54	47

4	Me siento orgulloso(a) de trabajar en el Club Jacarandá	3	1	5	32	89
----------	---	---	---	---	----	-----------

Nota: Percepción de los encuestados respecto a la dimensión “percepción de la empresa”.

Análisis e interpretación: En esta dimensión se evalúa la perspectiva del encuestado respecto a la empresa donde labora y su identificación con la misma. Se aprecian percepciones positivas que se concentran en las respuestas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”, que en líneas generales denota que no hay dificultades en esta área, hay un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa y la identificación de los empleados con la cultura y los valores del club.

Sin embargo, considerando que se encuestaron 130 personas, la cantidad de personas “neutras” en el ítem uno es del 19,23% y en el ítem dos de 18,46%. Esto significa que no hay claridad en cuanto a la estrategia y objetivos del club (1) y a sus políticas (4), por lo que se identifican como las áreas a mejorar en este ámbito.

Tabla 4.

Liderazgo

						
Dimensión: Liderazgo						
1	Mi responsable directo coordina al equipo de forma eficaz.	5	13	17	29	66
2	Mi responsable directo motiva al equipo.	4	14	9	54	49
3	Mi líder permite las opiniones para fomentar la mejora en el trabajo.	6	3	17	41	63
4	Mi líder se toma el tiempo de compartir lo que se espera de mí en el puesto.	4	13	21	42	50

5	Considero que mi líder está comprometido con la calidad del trabajo.	1	9	12	43	65
----------	--	---	---	----	----	-----------

Nota: Percepción de los encuestados respecto a la dimensión “Liderazgo”.

Análisis e interpretación: En este espacio se evalúa la percepción de los encuestados respecto a sus jefes y personas de mando. Se aprecian percepciones positivas en general, respecto a la eficacia de las instrucciones, la participación, la retroalimentación y la calidad del trabajo del líder. El puntaje más bajo se aprecia en la motivación, siendo un poco menos que el rango máximo en la escala.

Considerando los resultados de la opción neutra, se aprecia un 13% en los ítems uno y tres; por lo tanto, la percepción de eficacia de las instrucciones del líder (1) y el tiempo de la retroalimentación (4), conjuntamente con la motivación (2) se deben tratar como áreas de mejora, tomando como punto de referencia la comunicación del líder.

Tabla 5.

Comunicación interna

Dimensión: Comunicación Interna						
1	Recibí la información necesaria para asegurar mi adaptación al puesto.	6	4	12	50	58
2	Recibo feedback periódico sobre la calidad de mi trabajo.	7	17	27	44	35
3	Conozco cuáles son mis objetivos, funciones y responsabilidades.	6	3	2	42	77
4	Conozco a quien debo reportar mis actividades.	5	2	1	37	85

5	Me siento informado sobre la actualidad de la compañía.	5	13	25	48	39
---	---	---	----	----	----	----

Nota: Percepción de los encuestados respecto a la dimensión “Comunicación interna”.

Análisis e interpretación: En esta dimensión se evidencia que la fortaleza de la comunicación actual en la empresa se encuentra en que el empleado reconoce que sabe cuáles son sus objetivos, funciones y responsabilidades, así como quien le supervisa, adicionalmente reconoce que la empresa le suministró todo lo necesario para adaptarse al puesto de trabajo.

Las áreas de mejora se encuentran en la retroalimentación periódica acerca de la calidad del trabajo y la sensación de estar informado acerca de las actividades en general del club y su visión. Hay percepciones neutras en proporciones importantes en el ítem dos y cinco, siendo 21% el primero y 19% el segundo, respectivamente; significando que los trabajadores están necesitando reuniones más frecuentes para mejorar el *feedback* y la socialización acerca de los avances de la empresa.

Tabla 6.

Plan de carrera

Dimensión: Plan de Carrera						
1	Me motivan las oportunidades de futuro que me brinda el Club.	6	4	18	49	53
2	La oferta formativa del Club Jacarandá se adecúa a las necesidades de mi desarrollo profesional.	5	8	25	52	40
3	Considero que mi retribución está acorde con el mercado.	7	5	19	56	43

4	En el Club se facilita la conciliación entre la vida profesional y la personal.	4	9	24	55	38
5	Considero que si necesito un permiso para ausentarme con urgencia me lo otorgarían.	5	1	11	38	75

Nota: Percepción de los encuestados respecto a la dimensión “Plan de carrera”.

Análisis e interpretación: En esta dimensión se aprecian las fortalezas en la motivación que las oportunidades a futuro les brindan el club a los colaboradores y en la colaboración en cuanto a la necesidad de un tiempo libre para atender asuntos personales. Se evidencia la oferta formativa, la retribución y la conciliación entre la vida profesional y personal en segundo lugar.

Teniendo a la mano los números de la percepción neutra del ítem uno, dos, tres, cuatro, a pesar de tener una percepción general adecuada, se establecen objetables porque pueden mejorarse. Claramente, hay una percepción en al menos un 20% de los encuestados, en promedio, que no está de acuerdo con las premisas citadas.

Tabla 7.

Colaboración o funcionamiento interno

						
Dimensión: Colaboración o funcionamiento interno						
1	Existe una buena coordinación y cooperación entre los distintos departamentos del Club.	4	18	35	56	17
2	Se promueve la aportación de ideas y sugerencias de mejora.	5	4	23	52	46
3	En el Club se toman en cuenta la realización de pausas activas.	6	8	27	44	45

4	Hacen jornadas de integración entre los distintos departamentos.	12	28	45	35	10
5	Considero que la forma en la cual evalúan mi trabajo contribuye a que mejore mi desempeño.	4	13	18	42	53
6	Tengo oportunidad de evaluar el desempeño de mis compañeros y responsable.	12	20	26	48	24

Nota: Percepción de los encuestados respecto a la dimensión “Colaboración o funcionamiento interno”.

Análisis e interpretación: La colaboración tiene que ver con la sinergia de los grupos y equipos de trabajo en la cotidianidad del trabajo; se aprecia la fortaleza de esta dimensión en la realización de pausas activas y la contribución de la forma de evaluación a la mejora del desempeño a los ojos de los encuestados.

Las áreas de mejora se encuentran en la coordinación y cooperación entre los distintos departamentos, la participación en la aportación de ideas y sugerencias para la mejora, en la evaluación bilateral, pero principalmente en la integración de los distintos departamentos de trabajo, así lo manifiestan el número de percepciones neutras en este último ítem y la evaluación de aspectos a mejorar de la pregunta abierta planteada.

Tabla 8.

Condiciones físicas del entorno

						
Dimensión: Condiciones físicas del entorno						
1	Tengo los medios y las herramientas necesarios para hacer bien mi trabajo.	5	17	18	46	44

2	El espacio en donde trabajo se mantiene limpio.	4	26	12	13	75
3	Mi área de trabajo tiene una iluminación adecuada.	7	5	10	46	60

Nota: Percepción de los encuestados respecto a la dimensión “Condiciones físicas del entorno”.

Análisis e interpretación: El ambiente físico se percibe de forma positiva en los encuestados, considerando que los espacios se mantienen limpios e iluminados. El área de mejora se encuentra en los medios y herramientas necesarios para el trabajo, en el que los encuestados manifiestan estar “de acuerdo” en la premisa uno y no “muy de acuerdo”.

Tabla 9.

Satisfacción del empleado

						
Dimensión: Satisfacción del empleado						
1	Trabajaré al menos 2 años en esta empresa.	6	11	9	33	71
2	En el Club no existe discriminación por razones de sexo, edad, religión, raza, idioma o procedencia.	7	4	30	27	62
3	Nuestro servicio se ajusta a la calidad esperada por nuestros clientes.	5	2	12	57	54
4	Considero que trabajo en un entorno agradable.	4	6	23	49	48
5	Me gusta ir a mi lugar de trabajo cada día.	2	3	11	42	72
6	Considero que el trabajo que desempeño contribuye a alcanzar los objetivos del Club.	4	1	5	47	73

7	Con mi trabajo puedo alcanzar objetivos interesantes y desafiantes.	4	2	10	44	70
8	En mi área de trabajo, la cantidad de personas y carga de trabajo es adecuada.	19	8	21	48	34

Nota: Percepción de los encuestados respecto a la dimensión “Satisfacción del empleado”.

Análisis e interpretación: Respecto a la satisfacción del empleado se aprecia como “muy de acuerdo” en la mayoría de los ítems, solo “de acuerdo” en los ítems tres y ocho. Es decir, se puede deducir que las personas se encuentran satisfechas en cuanto a la no discriminación, al gusto por asistir al lugar de trabajo, al trabajo como un reto desafiante, al sentimiento de que el puesto de trabajo que desempeña contribuye a las metas organizacionales.

Con respecto a las áreas de mejora, se identifica la percepción de que el servicio no se ajusta del todo a la calidad esperada. Por otro lado, la carga de trabajo y cantidad de personas no es lo suficientemente adecuada, a juicio de los encuestados; aparte de que el entorno no es considerado como agradable por todos. Tomando en cuenta las cifras de la percepción neutra, los ítems de discriminación, carga de trabajo y lo agradable del entorno laboral son los más objetables.

En resumen, debe centrarse la propuesta de mejora del clima laboral en la comunicación interna, debido a que en la dimensión percepción de la empresa, hay contradicciones en cuando a las estrategias y objetivos del club y al conocimiento de las políticas de trabajo. Por otra parte, el liderazgo se percibe como mejorable en la retroalimentación, la motivación, la eficacia de las instrucciones del líder, lo cual se puede optimizar tratándolo desde las técnicas de comunicación del líder.

Las reuniones frecuentes pueden mejorar el *feedback* con los colaboradores y la percepción de la comunicación interna en general, adicional a esto, se pueden utilizar para socializar los avances en los objetivos de la empresa y crear mayor sentido de pertenencia como compromiso a futuro, mejorando la percepción de la dimensión “plan de carrera”.

Las actividades que promueven la integración y sinergia de los equipos de trabajo, así como la comunicación y colaboración entre los distintos departamentos parece ser uno de los mayores

problemas que existen actualmente en la empresa, así como la carencia de oportunidades para la evaluación 360. Con respecto al espacio físico, la principal área de mejora está en la carencia de herramientas para realizar el trabajo y la distribución de la carga de trabajo.

Tabla 10.

Antigüedad de los colaboradores

Indique la antigüedad en la empresa	%	
Menos de 6 meses	7	0,05
6 meses y 1 año	19	0,15
1 año y 2 años	31	0,24
más de 2 años	73	0,56
Total	130	1

Nota: Tabulación de los años de antigüedad de las personas encuestadas.

Análisis e interpretación: Las percepciones recolectadas son, en su mayoría, de personas que tienen más de dos años trabajando con la empresa, en proporción de un 56%. Esto significa que conocen el movimiento del Club y sus políticas de trabajo, así como la cultura organizacional, normas y tradiciones. Por lo tanto, la tendencia de las respuestas corresponde a personas que, con conocimiento del sistema de trabajo, hacen una valoración del clima aún después de estar acostumbrados a él, denotando posibles desacuerdos.

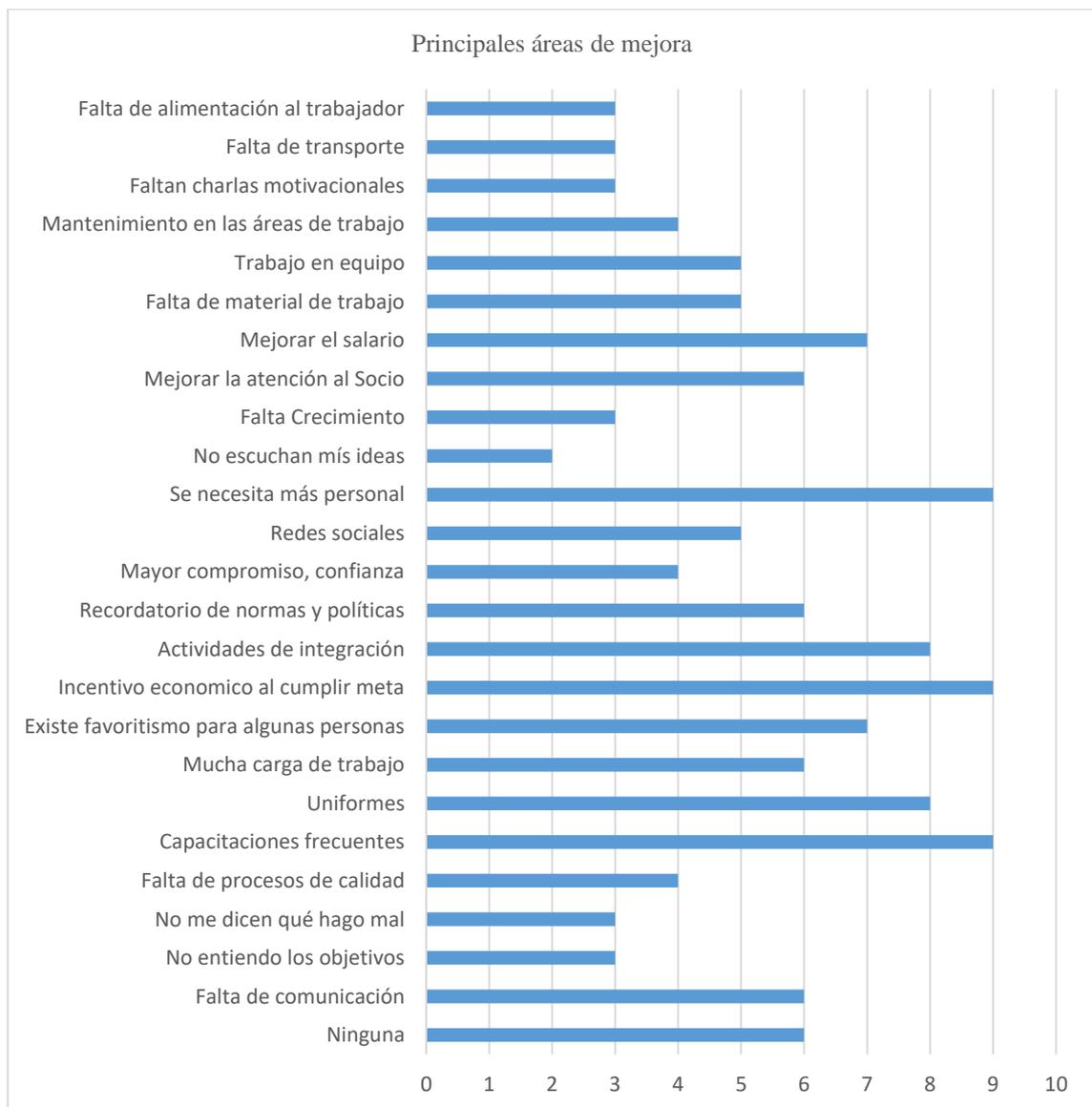
El segundo grupo más representativo por su proporción, son las personas que se agrupan en el rango de 1 año a 2 años en un 24%, lo que significa que son personas que ya han pasado su periodo de prueba y correspondiente primer año. El tercer grupo corresponde a 19% que se ubica entre 6 meses y 1 año, y por último, un grupo de 7% de los encuestados que tiene menos de 6 meses trabajando en el Club Jacarandá.

A continuación, se presentan para mejor comprensión, una figura en donde se evidencian las respuestas a la pregunta abierta: ¿cuáles son los aspectos en los que la empresa podría mejorar?, para levantar ese gráfico, se analizaron todas las respuestas, extrayendo las palabras claves y agrupando las respuestas, según fuera el caso. Para la minimización de una frase o una oración en una sola palabra, se hizo uso del análisis lógico deductivo por parte del investigador, extrayendo la idea principal de cada respuesta.

Vale destacar que las personas podían colocar varios aspectos en la misma respuesta. Por lo tanto, a pesar de haber consultado 130 personas, es posible que hayan más de 130 respuestas, porque una o varias personas se extendieron en los aspectos a considerar, señalando no uno, sino varios. Sin embargo, esta situación no afecta demasiado, debido a que se intenta revelar la proporción de una respuesta frente a otra.

Figura 4

¿Cuáles son los aspectos en los que la empresa podría mejorar?



Nota. Figura en donde se evidencian las respuestas agrupadas por aspectos claves en las respuestas abiertas.

De acuerdo a la figura, las respuestas de los consultados respecto a las áreas a mejorar se concentran principalmente en:

Con 9 respuestas cada una: la necesidad de más personas para llevar a cabo el trabajo diario; falta de incentivo económico tras haber alcanzado una meta establecida; falta de capacitaciones frecuentes.

Con 8 respuestas cada una: falta de actividades de integración para los equipos, falta de uniformes.

Con 7 respuestas cada una: Mejorar el salario, existencia de favoritismo con algunas personas.

Con 6 respuestas cada una: mejorar la atención al socio, recordatorio de normas y políticas, mucha carga de trabajo, falta de comunicación, ningún aspecto.

Con 5 respuestas cada una: mejorar el trabajo en equipo, falta de material de trabajo, redes sociales.

Con 4 respuestas cada una: falta de procesos de calidad, mantenimiento de las áreas de trabajo, mayor compromiso y confianza por parte del trabajador.

Con 3 respuestas cada una: Falta de crecimiento de la empresa, falta de apoyo al trabajador en cuanto a comida y transporte, falta de charlas motivacionales, falta de retroalimentación, no conozco los objetivos.

Con 2 respuestas cada uno: No se escuchan mis ideas.

Considerando las aportaciones de los encuestados en cuanto a la identificación de las áreas de mejora; el clima de trabajo podría mejorar si se atiende:

- El sistema de compensaciones: reconociendo el trabajo individual y su valía ante el equipo, sino también otorgando beneficios individuales o grupales al momento de alcanzar una meta, tal como paseos, actividades recreativas y también, con un incentivo económico si fuera posible en el presupuesto.
- El sistema de retención del colaborador, debe enriquecerse en formación continua y permitiendo los retos y desafíos que fueran necesarios para provocar no solo el

crecimiento de la empresa, sino de sus miembros integrantes. La formación continua pudiera permitir espacios de integración productivos para la empresa.

- El reclutamiento y selección de los candidatos debe realizarse considerando las condiciones del puesto de trabajo e identificando con antelación el perfil del candidato para este puesto, evitando así el nepotismo y favoritismo de personas para la ocupación de un puesto de trabajo o para la toma de una decisión importante. Deben prevalecer la identificación de las necesidades de forma objetiva. Aquí también, al momento de diseñar el puesto de trabajo, se pueden evitar las cargas excesivas de trabajo en un puesto determinado.
- Atender la comunicación empresarial, en cuanto a la socialización de los objetivos y estrategias, así como del seguimiento que se le da para el alcance de esa estrategia, esto permite involucrar a los colaboradores y motivarlos a contribuir cada uno desde su área al alcance de las metas.
- Establecer reuniones frecuentes para reconocer el trabajo de los equipos y la autoformación desde la experiencia propia y de los pares.

1.3.2 Análisis cualitativo: Resultados del grupo focal

El grupo de trabajo enfocado para la resolución del problema del clima de trabajo se conformó por los representantes de las jefaturas de cada departamento de la empresa y por la gerencia de la misma, totalizando cinco personas en la reunión.

Para llevarla a cabo, se realizó la convocatoria con 15 días de anticipación y se confirmó la asistencia de los invitados 24 horas antes para garantizar que se pudiera realizar. Las preguntas giraron en torno a las causas del problema y la solución.

Comparta sus impresiones acerca del clima laboral que se vive actualmente en la empresa.

R1: Actualmente venir a trabajar es un poco pesado. Siempre hay algún desacuerdo con los compañeros.

R2: Hay desorden en el departamento y nadie hace nada, se buscan por ejemplo las personas responsables de haber dejado los materiales fuera y se culpan unos a otros.

R3: Siento que no alcanzo a realizar todo lo que necesito hacer durante el día y cuando falta alguien es peor, porque algo se deja de hacer para poder cubrir lo más inmediato.

R4: Esta última semana ha habido discusiones entre algunos miembros.

R5: Casi nunca los colaboradores vienen con ropa adecuada al Club, a veces no se distinguen los socios de los colaboradores.

Desde su perspectiva, ¿cuáles serían las razones que fortalecen el clima actual?

R1: Nos falta sentarnos en mesas de trabajo para resolver los desacuerdos del día a día o hacer un cronograma puntual de la actividad diaria, porque a veces hay trabajadores que no están haciendo nada porque según no se les paga para hacer una cosa u otra, pero todos debemos comprometernos con el trabajo de forma integral.

R2: No hay colaboración ni compromiso por parte de los miembros para mantener el orden y la limpieza de los lugares no visibles al público, pero que se necesitan para el almacenamiento de los materiales de trabajo. Quizá poner cámaras para tener una medida que obligue a los instructores a hacerse responsables si es que se pierden o dañan los materiales.

R3: Necesitamos reevaluar si las personas que están actualmente trabajando en algunos puestos tienen realmente las habilidades que se necesitan para desempeñar ese puesto, o establecer normas para el desempeño del puesto que sean muy claras. Porque al principio sabemos cuáles son las razones por las cuales hacemos un trabajo, pero como no se evalúa ni se deja registro de qué hemos hecho más allá de lo que la memoria pueda rescatar, es posible que nos perdamos un poco en el día a día.

R4: A veces las discusiones son personales. Recordemos que gran parte de los que trabajamos acá somos familia, por algo que sucedió en casa, el clima se pone tenso en el trabajo también.

R5: Creo que falta más profesionalismo en el Club, estamos trabajando como creemos que está bien, y debemos establecer reglas más claras y adaptadas a cada departamento o puesto de trabajo.

Lluvia de ideas acerca de las acciones que se pueden implementar para resolverlo.

R1: Necesitamos repartir las responsabilidades, que cada quien sepa qué debe hacer y se pueda evaluar si está haciéndolo correctamente o no, o abrir espacios para valorarlo o reconocerlo o pensar abiertamente si se logran o no las metas diarias.

R2: Empezar a despedir personas que no cumplan con las normativas internas y que no muestren un comportamiento profesional en el trabajo.

R3: Hablar más con las personas a ver si podemos mejorar el clima de trabajo o implementar incentivos que les motiven a comportarse de la forma que se espera.

R4: Dar a conocer las consecuencias que está trayendo la actitud entre los empleados, hay socios que se han quejado de haber escuchado gritos mientras estaban en las instalaciones.

R5: Hay que trabajar con el ejemplo, más profesionales, establecer un código de vestimenta quizás, organizarnos más. Evaluar la satisfacción del cliente socio y de las personas que laboran.

¿Cómo puedo ayudar desde mi espacio de trabajo a resolver la problemática?

R1: Haciendo normativas internas en cada departamento.

R2: Reprender públicamente a las personas que no están cumpliendo o enviar memorándum para empezar a despedirlos.

R3: Hablando más con mis empleados problemáticos.

R4: Enumerando las responsabilidades de cada uno y hacerles saber, incluyendo la actitud.

R5: No sé. Creo que también hablar con las personas que creo están causando el problema.

Para poder condensar la información de una hora de reunión en estas respuestas, se tomó nota de las palabras clave en las opiniones de cada asistente, para poder trabajar más rápidamente los datos recolectados.

Al momento de hacer la reunión se percibió un ambiente cómodo en cuanto al tema a tratar, puesto que las jefaturas se mostraron interesadas en saber cómo se puede mejorar el clima de trabajo y pareciera que no se hacían sentado todos en conjunto a hablar del tema.

Dentro de las conclusiones a las que se llega con el grupo de trabajo que se reunió para discutir el clima laboral, se detalla que hay algunas personas que están ayudando a que el entorno sea pesado, entre las respuestas generales se rescata la falta de profesionalismo, el trabajo con familiares, la falta de comunicación, el desconocimiento de la imagen y actitud propicia para realizar el trabajo por parte de los colaboradores. Asimismo, se plantea la necesidad de tener claras las responsabilidades en cada área y de establecer reuniones.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1 Fundamentos teóricos aplicados

2.1.1 Comunicación Interna

La comunicación es una herramienta estratégica que toca diferentes aspectos del trabajo como la motivación y el compromiso. En palabras de Gonzalo (2015) citado por Guerrero y Sotelo (2022) las organizaciones persiguen incrementar el valor que el colaborador aporta al logro de la misión cuando este se siente copartícipe, porque al sentir que sus opiniones son valoradas, su compromiso aumenta y es más probable que desee compartir su conocimiento y experiencia para ayudar al logro de la misma.

Por otro lado, “la función de la comunicación interna está en alineación con los componentes básicos de la motivación, a la vez que de las actividades que favorezcan la consecución de los objetivos globales de la compañía” (Zapata, 2021).

En este sentido, la comunicación interna se trata de la transmisión de los valores de la empresa y de las metas organizacionales a los colaboradores con el fin de generar compromiso y sentido de pertenencia, creando códigos y lenguaje para la comunicación a lo interno.

2.1.2 Colaboración

Se trata del nivel de compañerismo y confianza que existe entre los miembros de los equipos de trabajo, permite que estos equipos puedan alcanzar la autonomía porque son capaces de integrarse para bien de los objetivos en el trabajo. Los miembros comparten sus habilidades y talentos, entonces conlleva a una comunicación más estrecha que promueve el conocimiento interno del equipo, la innovación, participación y la capacidad resolutive. Cuando se implementa un ambiente colaborativo se mejora la comunicación, se atrae el mejor talento humano, se mejoran los procesos en la toma de decisiones, aumenta la productividad y la interacción con los clientes (Kantis, Menendez, & Álvarez, 2023).

2.1.3 Liderazgo

Se trata de la habilidad de una persona en influir en los comportamientos y acciones de otras personas, para la consecución de un objetivo. En este sentido, debe poder motivar y saber coordinar esfuerzos para el logro de algo. En este sentido, se relaciona también con la habilidad de inspirar a otros (Robbins & Judge, 2009).. Un buen líder puede influir en un clima de trabajo

al momento de crear condiciones psicológicas y emocionales en los colaboradores que conlleven a un mejor desempeño (Chiquillo, Amaya, & Curiel, 2023).

Para Pereyra, Rey y Uribe (2022) existen muchos tipos de líderes según su manera de influir en los demás, para los climas organizacionales el liderazgo “relacional” es vital, este se compone de la horizontalidad en las relaciones referido a la igualdad de trato entre las personas; diálogo y conectividad significando la práctica del diálogo efectivo; la inspiración que tiene que ver con su capacidad de transmitir coherencia y significación a través de la persona que es y las actitudes que tiene; por otro lado la colaboración lo cual significa que promueve las relaciones interpersonales entre los miembros para enriquecer el trabajo. La fundamentación de juicios que trata de la confianza, el conocimiento y la experiencia del líder. Por último, el ejercicio del liderazgo que demanda orientación al resultado.

2.1.4 Carrera Profesional

Vinculado directamente a las políticas de retención del talento humano que maneje la empresa, es responsabilidad del área de gerencia y talento humano.

Es una práctica en el tratamiento de personas dentro de las empresas para lograr la ventaja competitiva frente a otras organizaciones (Díaz & Quintana, 2021). Debido que se trata de la captación y retención de personas altamente capacitadas para desempeñar un puesto de trabajo de forma extraordinaria. Asimismo, se practica a lo interno de las empresas en la identificación de potencialidades en las personas para el desempeño de un puesto, por lo que se desarrolla con la formación y capacitación de colaboradores (Gaspar-Castro, 2021).

De acuerdo a Checa-Llontop y otros (2020) las etapas para la implementación del talento humano, son las siguientes:

Incorporación de personas: incluye dos procesos: reclutamiento y selección e inducción. El primero consta en la formulación del perfil del puesto, realización de convocatorias de preferencia a lo interno de la empresa, realización de test psicológico y psicotécnico, el segundo incluye la presentación de la filosofía de la empresa, valores institucionales, inducción de objetivos estratégicos y capacitación en el área de trabajo.

- **Compensación e incentivos:** incluye la política de remuneraciones y los criterios para lograrlos.

- Desarrollo y retención del talento: Incluye el programa de capacitación y desarrollo en donde se trabaja el autoconocimiento, autoestima, inteligencia emocional, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva y servicio al cliente. También incluye el programa de retención del talento que puede contener seguro médico, facilidades para la adquisición de casas o bienes indistintos, préstamos para estudios, entre otros.
- Seguimiento y retroalimentación: constituye el monitoreo de las actividades, consta de indicadores de gestión tales como índice de rotación de personas, tiempo en alcanzar las metas, tiempo de capacitación, entre otros.

Tal como se evidencia, la gestión de personas influye en la forma cómo se presenta la empresa a las personas, cómo se les comunica, se les capacita y se trabaja la motivación, por lo tanto, influye también en el diseño del clima de trabajo.

2.1.5 Satisfacción

Se trata de un estado emocional positivo hacia el trabajo, esto sugiere que la conducta del individuo esté influenciada por sentimientos favorables que generan conexiones y experiencias de interés productivo en la organización (Robbins & Judge, 2009). El ambiente de trabajo puede ser un factor influyente tanto en lo físico como en lo estructural, “la satisfacción laboral puede

medirse de acuerdo al grado en el que una actividad le facilita al trabajador satisfacer sus deseos y expectativas, vinculando sus intereses con los de la organización al momento de cumplir las responsabilidades” (Díaz, Ledesma, Tito, & Carranza, 2023). Evaluación periódica de los niveles de satisfacción que tienen los empleados y clientes con la empresa. Las metas alcanzadas y las recompensas ganadas.

2.1.6 La gestión basada en procesos

Es una de las directrices que da lugar a la propuesta, debido a que este tipo de gestión administrativa facilita la integración de las gestiones entre departamentos porque clarifica los procesos operativos de los procesos de apoyo y se identifica el valor agregado (Alcívar, 2021) que se pretende dar al cliente que compra el producto o servicio de la organización.

Figura 5.

Gestión basada en procesos de la Cooperativa de Servicios Jacarandá



Nota. En la figura se aprecia la gestión por procesos aplicada a los servicios que ofrece el Club Jacarandá.

Como se aprecia en la figura, en esta plantilla macro de los procesos de la organización se aprecian todos los departamentos que tienen lugar, facilitando la identificación de la gestión de apoyo en donde se encuentra el trabajo de talento humano que tiene la responsabilidad de diseñar un ambiente de trabajo propicio para su ejecución eficaz.

La figura se debe leer desde lo macro a lo micro para identificar en primer lugar que todas las actividades que se ejecutan en la organización provienen de una planificación general y estratégica que se ve apoyada por los procesos complementarios o de apoyo, en donde se identifica el proceso de calidad, el talento humano, la comunicación y marketing, el mantenimiento y el área financiera, todos ellos ejecutan sus actividades en función de la planeación estratégica con el fin único de que el proceso clave (en medio) sea todo lo que se espera para alcanzar las metas que se haya trazado el club.

2.2 Descripción de la propuesta

El manual de lineamientos generales para el tratamiento del clima de trabajo en la Cooperativa de Servicios Jacarandá pretende servir de guía a los colaboradores de las distintas áreas para optimizar el potencial que tiene un buen clima de trabajo. No solo permite un ambiente pacífico y propicio para el trabajo efectivo, sino que también puede servir para la creación de vínculos que generen oportunidades de crecimiento y mejora continua en todos los procesos que se llevan a cabo en el Club.

La elaboración del manual persigue que los procesos que se llevan a cabo en las distintas áreas como son la Gerencia, el área operativa de la prestación de servicios, la gestión de talento humano, el marketing y la comunicación, estén alineados a la búsqueda de la armonía entre las personas que allí laboran, considerando que las organizaciones se conforman principalmente de individuos que en sí mismos tienen expectativas, deseos, motivaciones que pueden estar o no en consonancia con los objetivos de la empresa. Para ello se establecen los puntos de mejora encontrados en la encuesta aplicada a partir de estos se crea la estrategia para abordar desde los procesos de apoyo en la gestión administrativa.

Objetivo General:

Elaborar un manual basado en un estudio del clima laboral, para la Cooperativa de Servicios Jacarandá con el fin de optimizarlo.

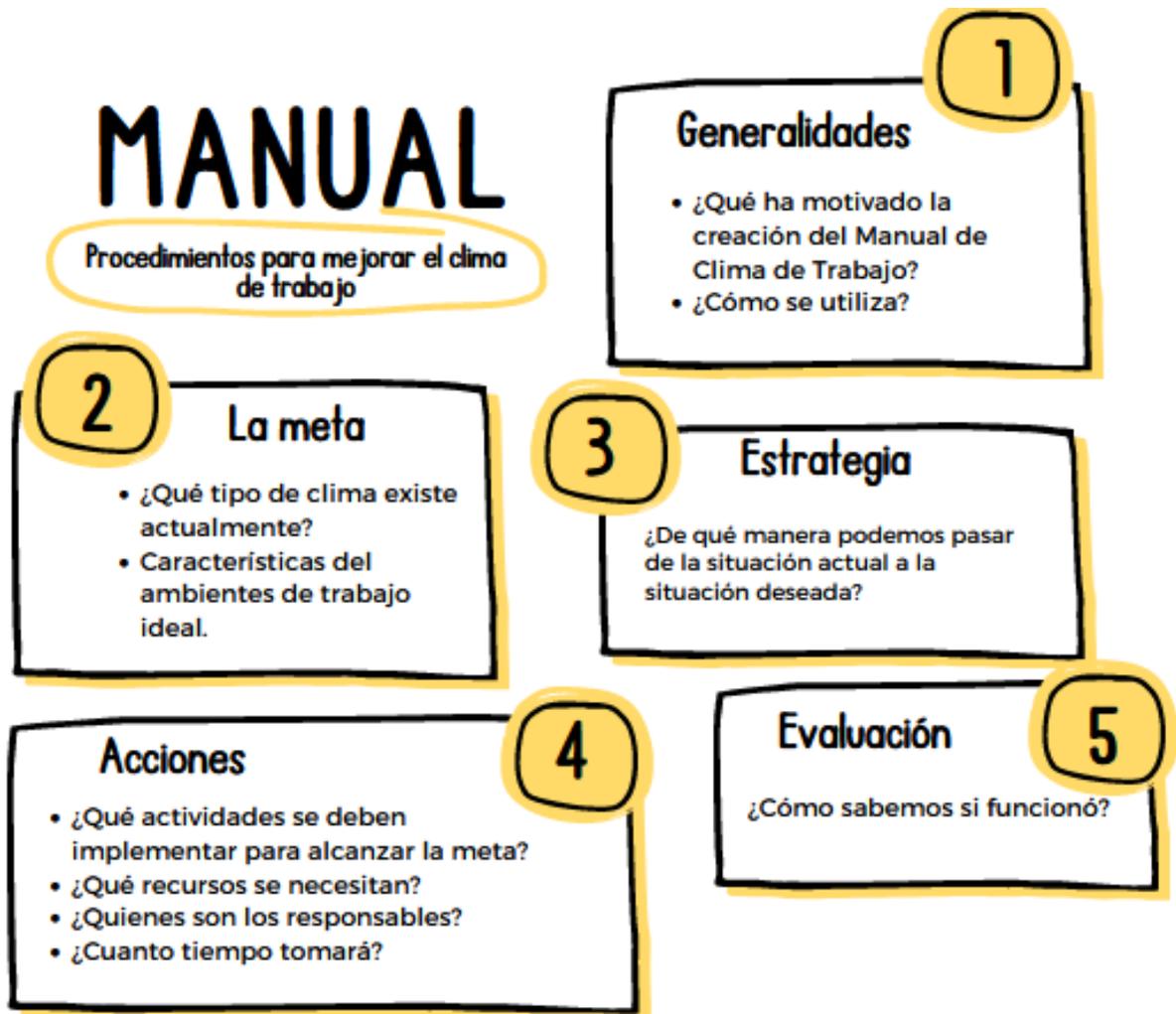
Objetivos específicos:

- Identificar los fundamentos teóricos sobre el concepto, características, ventajas de un manual de mejora del clima laboral.
- Diagnosticar cómo se encuentra actualmente el clima laboral de la Cooperativa de Servicios Jacarandá por medio del método cuantitativo y cualitativo.
- Determinar las principales dimensiones que impactan el clima laboral.
- Valorar el criterio de expertos en cuanto a los resultados para la validación del tipo de investigación descriptiva y de campo a utilizar.

2.2.1 Estructura general

Figura 6.

Estructura general de la propuesta



Nota. En la figura se aprecia el esquema del manual

2.2.2 Explicación del aporte

A continuación, se explica el funcionamiento y empleo de cada componente de la propuesta:

Generalidades:

Lo que ha motivado la creación del manual es un problema en el ambiente de trabajo que de acuerdo a lo investigado se resumen en falta de comunicación efectiva de los valores, visión y misión de la empresa, así como de sus políticas y forma de trabajo.

No hay claridad en cuanto a la estrategia y objetivos del club ni a sus políticas, la percepción de eficacia de la instrucción del líder es objetable y el tiempo de la retroalimentación es poco frecuente, en algunos casos las personas no se sienten motivadas. Las áreas de mejora se encuentran en la retroalimentación periódica acerca de la calidad del trabajo y la sensación de estar desinformado acerca de las actividades en general del club, significando que los trabajadores están necesitando reuniones más frecuentes para mejorar el *feedback* y la socialización acerca de los avances de la empresa.

También se puede mejorar la percepción del plan de carrera dentro de la empresa si se aplica la formación continua para desarrollar las potencialidades de los trabajadores en los que se identifiquen las capacidades de interés para el logro de los objetivos organizacionales.

Las actividades que promueven la integración y sinergia de los equipos de trabajo, así como la comunicación y colaboración entre los distintos departamentos parece ser uno de los mayores problemas que existen actualmente en la empresa, así como la carencia de oportunidades para la evaluación entre pares. Con respecto al espacio físico, la principal área de mejora está en la carencia de herramientas para realizar el trabajo y la distribución de la carga de trabajo.

Lo anteriormente descrito son los principales problemas evidenciados en los resultados de los datos obtenidos, considerando que un manual es una guía paso a paso para la ejecución de una actividad, el manual facilita la comprensión de la dimensión del problema que genera un mal clima de trabajo y provee indicaciones para abordar el problema, analizándolo desde la gestión administrativa.

La manera de usar el presente manual es a través de la técnica comparativa entre el entorno específico que se plantea y la realidad que percibe la persona que lo utiliza desde lo interno de la organización. En este sentido, este manual plantea cuatro pasos a seguir:

El establecimiento de la meta u objetivo: permitiendo que se diseñe el entorno ideal para el trabajo que se busca lograr, estableciendo criterios a cumplir. En este punto, también se identifican los errores que se están cometiendo que están llevando a que prevalezca el estado actual de las cosas (indeseado). Las metas deben ser claras y puntuales, dando respuesta a la interrogante: “¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Para qué?”.

La identificación de la estrategia: Aquí se da respuesta a la interrogante “¿Cómo?”, involucra la planificación de cómo se logrará esa meta, es la fase inicial para la ejecución de una acción, no se debe realizar una actividad en la cual no se han evaluado las consecuencias positivas o negativas o la mejor opción de abordaje del problema.

La planificación de actividades: Una vez definida la estrategia, se determinan las tareas y actividades a ejecutar, los recursos, el tiempo y los responsables. Se responde a las interrogantes: ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Quién? Se requiere mayor detalle y precisión.

Monitoreo de las actividades ejecutadas: Se trata de un análisis de los resultados de las estrategias implementados, para determinar si fue efectiva o no. Debe tener métricas específicas para que sea objetivo y no un reporte de la sensación o impresión que una persona tuvo acerca de lo que ocurrió.

Tal como se aprecia, se sigue un orden para lograr un cambio en el entorno de trabajo. Se espera que sea práctico de aplicar y de fácil entendimiento, puesto que el mayor aporte puede tener una intervención al clima organizacional es la acción intencionada de los individuos.

La meta:

Especificar los problemas y diseñar el ambiente de trabajo deseado, ayudará a determinar dónde está el problema principal, qué dimensión afecta y el objetivo que se debe abordar.

Tabla 11

Determinación del panorama ideal

Dimensión	Situación actual	Situación ideal
------------------	-------------------------	------------------------

Percepción de la empresa	Poca claridad de los objetivos, políticas, visión, misión.	Objetivos claros y alineados con la visión de la empresa.
Comunicación	Poca información acerca de los avances de la empresa en sus objetivos.	Reuniones mensuales para determinar el avance en las metas de cada departamento, participación de los colaboradores en conjunto.
Comunicación	Retroalimentación por parte del jefe acerca de la calidad del trabajo poco frecuente.	Con lo anterior se soluciona esta situación. Colaborador entendido en cómo se evalúa el alcance de sus metas cada mes.
Comunicación	Reuniones de integración entre miembros de un mismo equipo y entre miembros de diferentes departamentos poco frecuente.	Con lo anterior se soluciona esta situación. Al reconocer el trabajo y los méritos de cada trabajador durante el mes se crea un clima ideal para la integración.
Colaboración o funcionamiento interno	Sensación de que hay favoritismo a la hora de hacer reuniones porque hay personas de una misma familia interactuando en la misma reunión.	Lo ideal es que personas que desempeñan un puesto de trabajo, lo hagan de forma profesional, sean familia o no. Pero es importante vigilar el nepotismo a la hora de contratar personas.
Satisfacción del trabajador/	Inconformidad con la compensación por el trabajo realizado.	Remuneración de acuerdo al esfuerzo del trabajador.

Retención, plan de carrera		
Satisfacción del trabajador/ Retención, plan de carrera	Sensación de que no se toman en cuenta las metas alcanzadas para obtener una remuneración mayor.	Criterios claros para la obtención de recompensas a la hora de lograr una meta.
Satisfacción del trabajador	Sensación de excesiva carga de trabajo	Análisis de las responsabilidades del puesto que desempeña.
Retención, plan de carrera	Sensación de falta de formación interna o capacitaciones para mejorar la eficiencia en el trabajo.	Análisis del sistema de retención de personas.

Nota. Se ha realizado un análisis desde los problemas encontrados en los resultados de encuesta.

Considerando que hay una percepción negativa de la remuneración y el poco reconocimiento del esfuerzo, se proponen los siguientes objetivos y estrategia.

Tabla 12

Estableciendo los objetivos y estrategias

Estrategia	Objetivo planteado
Mejorar la comunicación interna de la empresa mediante jornadas de	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concientizar al trabajador acerca de la compensación y los beneficios que le corresponden según la Ley para cambiar su perspectiva negativa en cuanto a la remuneración que obtiene. 2. Establecer los criterios para la obtención de las recompensas por el alcance de las metas para mejorar la motivación del trabajador.

**integración más
frecuentes.**

3. Establecer jornadas de socialización y recreación mensuales para promover la integración de los equipos de trabajo.

4. Integrar la formación continua en los espacios de socialización mensuales para la mejora del trabajo diario.

5. Socializar la información estratégica de la empresa mediante canales oficiales dentro de los espacios de la organización.

Nota. El paso dos y tres correspondientes al establecimiento de los objetivos y estrategias se resumen en el cuadro anterior.

En el trabajo de análisis que se ha realizado hasta este momento, se evidenció que el problema base es de comunicación interna. Debido a que, si se le hace saber al trabajador que su remuneración es la adecuada de acuerdo a la ley y al mercado de trabajo, su perspectiva cambia, si se esclarecen los mecanismos para ganar un incentivo, las normas estarán establecidas para el cobro de la misma y los problemas de integración, capacitación y formación se minimizarían si hay mayor intercambio de información frecuente entre los individuos.

Tabla 13.*Planificación de actividades*

Estrategia	Objetivo planteado	Actividades	Recursos	Responsable	Control
Mejorar la comunicación interna de la empresa mediante jornadas de integración más frecuentes.	1. Concientizar al trabajador acerca de la compensación y los beneficios que le corresponden según la Ley para cambiar su perspectiva negativa en cuanto a la remuneración que obtiene.	<p>-Análisis de las recompensas en el mercado de trabajo del mismo sector.</p> <p>-Preparación de material explicativo y amigable de acuerdo a la legislación laboral y al mercado de trabajo del mismo sector.</p> <p>-Convocar la reunión presencial o virtual.</p> <p>-Facilitar la información vía correo electrónico o WhatsApp.</p> <p>-Recoger las sugerencias, quejas o inquietudes que tienen los colaboradores respecto al tema y responder a las preguntas.</p> <p>-Recordar a los trabajadores los beneficios que obtienen trabajando con el Club.</p>	<p>Tiempo</p> <p>Legislación laboral</p> <p>Herramientas de ofimática para la preparación de presentación.</p>	Administrador de recursos humanos.	<p>Semestral</p> <p>Aplicación de encuesta de satisfacción.</p>

-Realizar una evaluación para determinar si las dudas aclaradas están resueltas.

2. Establecer los criterios para la obtención de recompensas por el alcance de las metas para mejorar la motivación del trabajador.	- Identificar el presupuesto y la autorización para brindar la oferta de incentivos. -Determinar las condiciones que se espera que el trabajador cumpla para otorgar el incentivo. -Asegurarse de que estas condiciones sean alcanzables. -Determinar cuáles son los incentivos. -Socializar mediante correo electrónico o medios oficiales dentro de las instalaciones del Club los criterios de elegibilidad para la obtención del beneficio. -Reconocer y felicitar públicamente a los trabajadores que logran alcanzar estos premios.	Tiempo Acuerdos internos para el establecimiento de incentivos.	Administrador de recursos humanos.	Anual	Aplicación de encuesta de satisfacción.
---	--	--	------------------------------------	-------	---

<p>3. Establecer jornadas de socialización y recreación mensuales para promover la integración de los equipos de trabajo.</p>	<p>- Planificar cómo serán las reuniones a lo largo del mes: presenciales, virtuales, recreativas, de formación, de reconocimiento.</p> <p>- Enviar convocatoria por correo o aplicación de mensajería.</p> <p>- Solicitar apoyo por escrito para los gastos de la reunión en cuanto a meriendas.</p> <p>- Realizar una minuta de la reunión, de los temas tratados, las resoluciones que se tomaron y las personas que participaron.</p> <p>- Reconocer los méritos semanalmente durante la reunión.</p>	<p>Tiempo Dinero para compra de comidas y/o meriendas.</p>	<p>Administrador de recursos humanos. Líder directo.</p>	<p>Semanal Aplicación de encuesta de satisfacción.</p>
<p>4. Integrar la formación continua en los espacios de socialización mensuales para la</p>	<p>- Identificar las áreas en donde se necesita capacitación.</p> <p>- Planificar la reunión con expertos o personas con experiencia en el área.</p> <p>- Compartir.</p>	<p>Tiempo Dinero para compra de comidas y/o meriendas. Aproximadamente</p>	<p>Administrador de recursos humanos. Líder directo.</p>	<p>Semanal Aplicación de encuesta de satisfacción.</p>

mejora del trabajo diario.		\$1,50 por persona que asista para gastos de comida. Remunerados a final de mes.			
5.Socializar información estratégica de la empresa mediante canales oficiales dentro de los espacios de la organización.	la información de la empresa mediante canales oficiales dentro de los espacios de la organización.	-Preparar la información que se desea compartir -Preparar infografías para mejor entendimiento -Mantener los canales virtuales actualizados de las noticias de la empresa. -Tomar fotos de las actividades que se realizan. -Hacer grupos de trabajo mediante aplicaciones de mensajería.	Uso de programa de diseño en línea o diseñador. Tiempo. Community Manager.	Delegados de calidad, administrador de recursos humanos.	Semanal Aplicación de encuesta de satisfacción.

Nota. Establecimiento de las actividades para cada objetivo

Tabla 14.
Presupuesto de implementación

<u>Actividad</u>	Cantidad	Valor en USD.	Valor Anual
Concientizar al trabajador acerca de la compensación y beneficios actuales de la empresa, frente a la compensación del sector.			
<ul style="list-style-type: none"> Preparación de material por parte del gerente o administrador de Recursos Humanos. 	1	0	
<ul style="list-style-type: none"> Preparación de sitio de reunión: Proyector, mesas y sillas. (considerando que pueden ser usadas las instalaciones y mobiliario de la empresa). 	1	0	0
Establecer criterios para la obtención de las metas en el sistema de compensaciones.			
<ul style="list-style-type: none"> Preparación de material por parte de gerente o administrador de Recursos Humanos. 	1	0	
<ul style="list-style-type: none"> Preparación de sitio de reunión: Proyector, mesas y sillas. (Considerando que pueden ser usadas las instalaciones y mobiliario de la empresa). 	1	0	0
<ul style="list-style-type: none"> Compensación monetaria para los que logren las metas, tentativo (establecerse desde el presupuesto de recursos humanos). 	30	3000	36.000
Establecer Jornadas de Integración			
<ul style="list-style-type: none"> Partidos de Futbol u otro deporte 	1	100	1200

<ul style="list-style-type: none"> • Celebraciones colectivas (Día de la mujer, carnavales, Semana Santa, día del trabajador, día de los difuntos, navidad). 	500	3000
Establecer reuniones para tratamiento de las metas mensuales		
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de material (métricas) por parte del jefe directo. 	0	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de sitio de reunión: Proyector, mesas y sillas. (considerando que pueden ser usadas las instalaciones y mobiliario de la empresa). 	1	0
Total tentativo al año \$40.200,00		

Nota. Presupuesto con base en las actividades que se plantean realizar en la tabla anterior. Las actividades que realiza el gerente o administrador de recursos humanos se plantean sin desembolsos de dinero porque es parte de sus responsabilidades realizar la actividad, esto cambiaría si es que se contrata a un especialista en recursos humanos.

*Se establece un presupuesto tentativo de \$3000 máximo al mes para establecer bonos a los trabajadores que alcancen las metas establecidas.

**Se estable un presupuesto de \$100 para premiar al equipo ganador mensualmente.

***Se establece un presupuesto de \$500 para cada una de las celebraciones mencionadas, utilizadas en formas de regalos, cenas, comidas, bonos, entre otros.

Se establece un presupuesto anual tentativo de \$40200 que incluyen el bono para un máximo de 30 empleados al mes de \$100 cada uno si alcanzan lo estipulado o de menos si es que alcanzan las metas planteadas más de 30 personas.

Lo que se pretende con esta medida, sería causar un impacto positivo en la motivación de los trabajadores hacia el desempeño del trabajo que se les confiere, con todas las responsabilidades establecidas, una vez que se determinen entre las jefaturas de los departamentos que integran el Club.

Lo que se espera lograr:

- Mayor compromiso de los trabajadores con las metas que se establecen: porque las van a poder conocer y mediante las reuniones frecuentes conocer si se ha avanzado para alcanzarlas desde el trabajo que realiza en su área.
- Mayor conciencia acerca del salario que ganan de acuerdo al esfuerzo que tienen en el desempeño de la labor: es importante que el salario de los empleados sea competitivo y si ya lo es, hacérselos saber mediante una reunión donde se discuta esta situación, todo dentro de las posibilidades que tiene la empresa y la generación de valor.
- Mayor integración entre los grupos y equipos de trabajo mediante el uso del deporte, el deporte suele utilizarse como herramienta para la relajación y esparcimiento de los trabajadores, así como para lograr la integración, debido a que se promueve el conocimiento de las personas desde otras facetas diferentes a la jornada laboral.
- Mayor integración y compartir de las tradiciones del país: las personas disfrutan de las festividades, aparte de celebrar las tradiciones se crean espacios de integración.
- Socialización de las tradiciones y normas de la convivencia en el Club.
- Mayor comunicación entre compañeros y jefaturas.
- Incrementar la colaboración entre los equipos de trabajo.
- Que tengan una guía general del comportamiento en el Club accesible para todos haciendo uso del manual.

Es importante destacar que para que el planteamiento salga bien, deben estar muy preparados los jefes que tratan directamente con el personal, preparados en cuanto a las directrices que se deben seguir, las funciones que desempeñan y la importancia de la comunicación y sinergia con sus respectivos colaboradores.

2.2.3 Estrategias y/o técnicas

Se utilizó el proceso planeación estratégica como método base para construir el manual, debido a que esta gestión pasa por cuatro etapas básicas como son: el establecimiento de objetivos, estrategia a corto, mediano y largo plazo, planes operativos y evaluación. Se escogió esta metodología porque no solo se pretendía resolver la situación actual de la Cooperativa de Servicios Jacarandá, sino que también se pretendía dejar un documento como referencia para abordar cualquier otro tipo de problema que se presentaría en el futuro.

Se evidencia en la propuesta no solo el abordaje del problema de comunicación que actualmente aqueja al Club, sino que también una manera de abordar cualquier problema, el paso a paso para identificar los objetivos y las estrategias que corresponden a la situación que el investigador observa.

Para el análisis de la información, se utilizó el método inductivo deductivo, debido a que se examinaron las percepciones obtenidas en las distintas premisas no solo de forma descriptiva, sino que también, se tomaron en cuenta las percepciones neutras como no del todo positivas, permitiendo el análisis cualitativo por parte del investigador y su cercanía con el fenómeno estudiado y también, con base en la teoría del estudio de las percepciones de Lickert.

2.2.4 Validación de la propuesta

Presente la validación de la propuesta a través del método de criterios de especialistas. Matriz de articulación de la propuesta En la siguiente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 15.

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS TÉCNICAS	/ DESCRIPCIÓN RESULTADOS	DE INSTRUMENTOS APLICADOS
Establecimiento de objetivos y estrategias	Gestión de talento humano	Método deductivo	inductivo	Análisis de las dimensiones de clima organizacional.	Manual con base en la planificación estratégica. Encuestas
Establecimiento de planes de Acción	Clima organizacional.	Método deductivo	inductivo	Análisis de las dimensiones de clima organizacional.	Manual con base en la planificación estratégica. Análisis de otras investigaciones
Monitoreo de las actividades propuestas	Gestión por procesos	Método deductivo	inductivo	Análisis de las dimensiones de clima organizacional.	Manual con base en la planificación estratégica. Análisis de otras investigaciones

Fuente: *Elaboración propia*

CONCLUSIONES

La elaboración de un manual para el abordaje del clima de trabajo en una entidad, siempre es una investigación dedicada a caracterización de la realidad que vive una organización con la finalidad de identificar su estado actual y diseñar su estado ideal. El presente, tuvo como finalidad la elaboración de un manual que sirviera de guía para la mejora del clima de trabajo en la empresa objeto de estudio y para ello se identificaron en primer lugar los fundamentos teóricos que permitían desenmarañar los elementos que influyen en la estructura del clima de trabajo.

En este sentido, se hizo uso de la teoría administrativa de comportamiento organizacional en donde se enumeran los elementos que conforman y modelan la forma de trabajo en una entidad, tales como liderazgo, identidad, percepción de la empresa, satisfacción, colaboración, entre otros. Diversos autores enumeran otras dimensiones que actualmente se entienden como empowerment o autonomía que se incluyen dentro del enfoque de la administración de la responsabilidad horizontal y dan mayor protagonismo a las personas, con mayor libertad y capacidad resolutive. Es necesario destacar que no todas las empresas tienen la disposición de ampliar horizontalizar la responsabilidad por lo cual, este documento mantuvo una estructura clásica de los elementos intervinientes en el clima de trabajo.

Con respecto al diagnóstico de la situación del clima de trabajo en la cooperativa de trabajo, se determinó como negativo debido a problemas de comunicación principalmente, evidenciados tanto por el análisis de las respuestas de la encuesta cerrada, como de la pregunta abierta. Con base en estos problemas detectados, se elaboró un plan de acción en forma de manual para poder socializar con quienes, quizás no tienen un pensamiento estratégico para el abordaje de los problemas en el entorno laboral.

RECOMENDACIONES

Con respecto a la satisfacción del primer objetivo específico, referido a la fundamentación teórica del documento, se recomienda hacer uso en próximas investigaciones de teorías en donde se anteponga la libertad en el empleado, tal como la teoría del caos, que permitiría evaluar el clima de trabajo cuando el único encargado de su diseño fuera el mismo equipo de trabajo, haciendo uso del liderazgo compartido y la autoevaluación. Sería interesante identificar si la falta de estructura y seguimiento por parte de otro departamento, tendría consecuencias positivas o negativas en la intervención del clima de trabajo.

Continuando con las recomendaciones, al momento de diagnosticar a la organización se tomaron muy en cuenta las respuestas de las personas en cuanto a su perspectiva de lo que debía mejorar la empresa y es por esto que los objetivos van encaminados hacia la mejora del sistema de compensación, lo cual se considera adecuado, luego del análisis correspondiente de los salarios y beneficios del sector, sin embargo, sería interesante realizar una investigación en donde se analice el clima, sin medir la dimensión de recompensas monetarias, para determinar estrategias económicas y organizacionales para la mejora del clima de trabajo.

Al momento de implementar el manual, se recomienda que los indicadores a tomar en cuenta sean claros en cada uno de los procesos y subprocesos que acompañan la actividad en cada puesto de trabajo, debido a que la especificidad facilitará la mejora.

BIBLIOGRAFIA

- Abad, L. (2019). *Estregaias innovadores sustentadas en las teorías de Rensis Likert, Maslow y Elton Mayo para optimizar el clima organizacional*. Perú: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Acosta, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericaba OGMIOS*, 82-95. doi: <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Alcívar, E. (2021). *Gestión por procesos e indicadores de cumplimiento en la contratación pública*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4635/1/TM-ULVR-0381.pdf>
- Arano, R., Macluf, J., & Delfín, L. (2019). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa*, 105-120. Obtenido de <https://cienciaadministrativa.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/2323>
- Bermejo, M., Suarez, I., & Salazar, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Ciencias Holguín*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1815/181572159004/181572159004.pdf>
- Bolaños, R. (2021). La investigación cualitativa en Administración: ciencia y técnica. *Revista Electrónica calidad en la Educación Superior*, 104-127. Obtenido de <http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>
- Bustamante, C. (5 de Enero de 2019). *Mundialmente, el descuido del clima laboral causa pérdidas de recursos humanos*. Obtenido de BigTalentConsulting: <https://bigtalent.com.ec/2022/01/05/mundialmente-el-descuido-del-clima-laboral-provoca-perdidas-de-recursos-humanos/#:~:text=Mundialmente%2C%20el%20descuido%20del%20clima%20laboral%20provoca%20p%C3%A9rdidas%20de%20recursos%20humanos,-Publicado%20en%20%2D%20>
- Checa-Llontop, L., Cabrera, X., & Chávayry-Yala, P. (2020). Estrategia de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Invstigación Valdizana*, 188-197. doi:<https://doi.org/10.33554/riv.14.4.746>
- Chiquillo, J., Amaya, N., & Curiel, R. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1295-1311. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23>
- Congreso Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial.
- Díaz, E., Bañuelos, E., Poblano, R., & Reyes, J. A. (2020). Clima organizacional bajo el Modeo Litwin y Stringer, Perspectiva Psicosocial en CIES AC. . *Coloquio de Investigación Multidisciplinaria*, 633-641.
- Díaz, G., & Quintana, M. (2021). La gestión del talento humano y la su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven: Revista de la Agrupación Joven*

- Iberoamericana de contabilidad y Administración de EMpresas (AJOICA)*, 29-88. Obtenido de https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf
- Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J., & Carranza, H. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 158-170. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>
- Gaspar-Castro, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo de conocimiento*, 318-329. Obtenido de <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- González, J., Ramírez, R., Terán, N., & Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 1157-1169. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318
- Guerrero, M., & Sotelo, J. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructura y transmisora de la cultura organizacional. *adResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 56-77. doi:<https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>
- Heredia, M. (2015). *Factores más importantes que influyen en el clima laboral*. <https://www.gestion.org/factores-mas-importantes-que-influyen-en-el-clima-laboral/gestion.org>.
- Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2020). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/medisur/msu-2019/msu194m.pdf>
- ISO-9001. (2015). *Sistema de Gestión de Calidad*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Kantis, H., Menendez, C., & Álvarez, P. (2023). Colaboración entre grandes empresas y startups: una nueva forma de innovación abierta. *Tec Empresarial*, 17(1). doi:<http://dx.doi.org/10.18845/te.v17i1.6544>
- López, N., & Castiblanco, K. (2021). Clima Laboral como factor influyente en el nivel de productividad: Caso Unión Soluciones S.A.S. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 78-91. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Nohra-Lopez-Sanchez/publication/370773005_CLIMA_LABORAL_COMO_FACTOR_INFLUYENTE_EN_EL_NIVEL_DE_PRODUCTIVIDAD_CASO_UNION_SOLUCIONES_SAS/links/6462aa32f43b8a29ba527593/CLIMA-LABORAL-COMO-FACTOR-INFLUYENTE-EN-EL-NIVEL-DE-P
- Molina, L., Briones, I., & Arteaga, H. (2019). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias Económicas y empresariales*, 498-510. Obtenido de <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- OIT. (06 de mayo de 2019). *La calidad del empleo interesa a todos los trabajadores*. Obtenido de https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_696157/lang-es/index.htm

- Oliveira, Y., Leyva, L., & Napán, A. (2021). Clima organización y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*. doi:<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Oña, K. (2022). *Clima Laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de una empresa de Lácteos*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3767/1/78200.pdf>
- Orbegozo, I. (16 de 03 de 2021). *bpfeedback.com*. Obtenido de Indicadores para diseño de un cuestionario de clima laboral: <https://www.bpfeedback.com/disenar-encuesta-corta-clima-laboral-ejemplo/>
- Ortiz, M., Galindo, A., Valbuena, D., Clavijo, A., & Duarte, J. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizacional. *RC Profundidad*. doi:DOI: <https://doi.org/10.22463/24221783.3162>
- Pereyra, E., Rey, D., & Uribe, J. (2022). Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional en una empresa peruana del sector industrial. *Industrial Data*, 25(1), 1-15. doi:<http://dx.doi.org/10.15381/idata.v25i1.21990>
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). el clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. Obtenido de <https://masd.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2686/2177>
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). el clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio de caso. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(28), 1-25. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Ramiro, A., & Palacios, D. (2023). Investigación para la aplicación de una estrategia de mejoramiento del clima laboral en una unidad educativa. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(3), 52-75. doi:<https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n3/73>
- Ramos, V., & Tejera, E. (2019). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 225-239. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México 13 Edición: Prentice Hall.
- Robles, C., Alviter, L., & Martínez, E. (2020). Burn, cargas de trabajo y clima organizacional de los trabajadores mexicanos en el contexto de COVID 19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 115-130.
- Samaniego, W. (2022). *Propuesta de mejora del clima organizacional en la empresa municipal de agua potable*. Riobamba: PUCE.
- Suárez, M., Álvarez, M., & Vásquez, M. (2020). La cultura organizacional a través de las teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez. *Revista San Gregorio*(40).
- Zapata, L. (2021). El plan estratégico de la comunicación interna, herramienta para alinear al personal. *Comunicar: de la táctica a la estrategia*. *Cuadernos Artesanos de*

Comunicación, 29-45. Obtenido de
<http://www.cuadernosartesanos.org/2020/cac178.pdf#page=29>

ANEXOS

ANEXO 1:

FORMATO DE ENCUESTA

El presente es un cuestionario de encuesta que se aplica con la finalidad de identificar áreas de mejora en los procesos que influyen en la armonía del clima de trabajo, para su optimización. La información que nos proporcione será tratada de manera confidencial y anónima, le pedimos contestar con toda sinceridad y libertad, sólo le tomará 5 minutos de su tiempo. Para responderlo, deberá seleccionar una de las opciones de respuesta, que van de 1 a 5, correspondiendo 1 a “totalmente en desacuerdo” y 5 a “totalmente de acuerdo”. Agradecemos su atención y tiempo para responder las siguientes:

Para llenado en línea el siguiente enlace:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeII4R9RhkW6DmEZyC8rh4H9O_pn1BfYjSYo5g-X9bPkOfPJw/viewform?usp=sf_link

Antigüedad:

Fecha

	Dimensión: Percepción de la empresa	1	2	3	4	5
1	Conozco la estrategia y los objetivos del club.					
2	Me identifico con la cultura y los valores de club..					
3	Considero que las políticas de trabajo están alineadas a los objetivos					
4	Me siento orgulloso(a) de trabajar en mi empresa					
	Dimensión: Liderazgo					
5	Mi jefe directo promueve el trabajo en equipo					
6	Mi jefe directo me trata bien, con amabilidad y es justo.					
7	Cuento con el apoyo de mi jefe inmediato en situaciones difíciles.					
8	Mi líder se toma el tiempo de compartir lo que se espera de mi en el puesto					

9	Considero que mi líder está comprometido con la calidad del trabajo.					
	Dimensión: Comunicación interna					
10	Recibí la información necesaria para asegurar mi adaptación al puesto.					
11	Recibo feedback periódico sobre la calidad de mi trabajo.					
12	Conozco cuáles son mis objetivos, funciones y responsabilidades.					
13	Conozco a quien debo reportar mis actividades					
14	Me siento informado sobre la actualidad de la empresa.					
	Dimensión: Plan de carrera					
15	Me motivan las oportunidades de futuro que me brinda la empresa.					
16	La oferta formativa de mi empresa se adecúa a las necesidades de mi desarrollo profesional.					
17	Considero que mi retribución está acorde con el mercado.					
18	En esta empresa se facilita la conciliación entre la vida profesional y la personal.					
19	Considero que si necesito un permiso con urgencia me lo otorgarían					
	Dimensión: Colaboración o funcionamiento interno					
20	Existe una buena coordinación y cooperación entre los distintos departamentos de la empresa.					
21	Se fomenta la aportación de ideas y sugerencias de mejora.					
22	En mi empresa se toman en cuenta realizar pausas activas					
23	Hacen jornadas de integración entre los distintos departamentos					
24	Considero que la forma en la cual evalúan mi trabajo contribuye a que mejore mi desempeño.					
25	Tengo oportunidad de evaluar el desempeño de mis compañeros a mi jefe inmediato					
	Dimensión: Condiciones físicas del entorno					

26	Tengo los medios y las herramientas necesarios para hacer bien mi trabajo.					
27	El espacio en donde trabajo se mantiene limpia					
28	Mi área de trabajo tiene una iluminación adecuada					
	Dimensión: Satisfacción del empleado					
29	Trabajaré al menos 2 años en esta empresa					
30	En mi empresa no existe discriminación por razones de sexo, edad, religión, raza, idioma o procedencia.					
31	Creo que nuestros servicios se ajustan a la calidad esperada por nuestros socios.					
32	Considero que trabajo en un entorno agradable					
33	Me gusta ir a mi lugar de trabajo cada día					
34	Considero que el trabajo que desempeño contribuye a alcanzar los objetivos de la empresa					
35	Con mi trabajo puedo alcanzar objetivos interesantes y desafiantes					
36	En mi área de trabajo, la cantidad de personas y carga de trabajo es adecuada.					

Por último, indícanos con tus palabras ¿Cuáles son los aspectos en los que la empresa podría mejorar?



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: **Diseño de un manual de clima laboral para la empresa "Cooperativa de Servicios Jacarandá"**. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Ana Lucía Noroña Gallo

Título obtenido: Psicóloga Industrial, Master en Talento Humano

C.I.: 1715361505

E-mail: anynoronag@yahoo.es

Institución de Trabajo: Impulso

Cargo: Socio Director

Años de experiencia en el área: 16 años en el área de Talento Humano



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

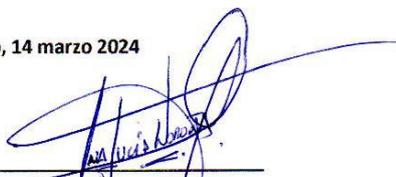
Tema: Diseño de un manual de clima laboral para la empresa "Cooperativa de Servicios Jacarandá".

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto		4			
Aplicabilidad	5				
Conceptualización	5				
Actualidad	5				
Calidad Técnica		4			
Factibilidad	5				
Pertinencia		4			
TOTAL	20	12			

Observaciones: Adicional a las acciones planteadas se sugiere identificar esquemas de recompensa de Salario Emocional enfocados a las diferentes dimensiones del bienestar que impactan en el colaborador (Físico, Financiero, de Carrera, Comunitario y Social). También entrenar en herramientas de comunicación, feedback y liderazgo efectivo a los líderes para que se empoderen y creen ambientes de trabajo saludables; ya que el jefe tiene un impacto del 60% de la satisfacción total del colaborador, el 20% corresponde a la relación del colaborador con sus compañeros y el 20% adicional la relación con la empresa, sus políticas y procesos.

Recomendaciones: Implementar el plan y hacer encuestas pulso (cada 3 meses) para saber si las acciones están impactando a largo plazo en la satisfacción del colaborador y no solo son actividades que motivan de manera efímera o estacional mientras dura el evento.

Lugar, fecha de validación: Quito, 14 marzo 2024



Firma del especialista
Mg. Ana Lucía Noroña G.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: **Diseño de un manual de clima laboral para la empresa "Cooperativa de Servicios Jacarandá"**. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Álvaro Danny Mendoza Cedeño

Título obtenido: Magíster en Gestión Empresarial

C.I.: 1310166648

E-mail: dmendoza@pucem.edu.ec

Institución de Trabajo: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí

Cargo: Coordinador de carrera Tecnología Superior en Administración

Años de experiencia en el área: 15



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: Diseño de un manual de clima laboral para la empresa “Cooperativa de Servicios Jacarandá”.

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica		X			
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL					

Observaciones:.....
.....
.....

Recomendaciones: Seguir explorando nuevas tecnologías en la propuesta

Lugar, fecha de validación: Chone, 14 de marzo 2024

Firma del especialista
Mgtr. Álvaro Danny Mendoza Cedeño



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: **Diseño de un manual de clima laboral para la empresa "Cooperativa de Servicios Jacarandá"**. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Mgtr. Irina Mosquera

Título obtenido: Magister en Dirección y Gestión del Talento Humano

C.I.: 2300191653

E-mail: iemosquerap@gmail.com

Institución de Trabajo: Talento Consultores Ecuador

Cargo: Coordinadora de Procesos de Selección

Años de experiencia en el área: 4 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: Diseño de un manual de clima laboral para la empresa “Cooperativa de Servicios Jacarandá”.

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto		X			
Aplicabilidad		X			
Conceptualización	X				
Actualidad			X		
Calidad Técnica			X		
Factibilidad			X		
Pertinencia		X			
TOTAL	5	12	9		

Observaciones:

1. Mejorar el diseño de los cuadros para que la información se vea más organizada.
2. En la Planificación de actividades debe describirse que métodos y temas se van a considerar como parte de la ejecución y sobre todo asegurar que sea una metodología dinámica que permita la comprensión, participación y motivación de todos los colaboradores.

Recomendaciones: Se recomienda utilizar técnicas modernas y utilitarias para una eficiente aplicación de los recursos y obtención de resultados.

Santo Domingo de los Tsáchilas a 14 de marzo del año 2024.



**Ing. Irina Mosquera, Mgtr.
C.C.: 2300191653**