



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"**

MAESTRÍA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

*Resolución: **RPC-SO-22-NO.-477-2020***

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

**DISEÑO DE UN MANUAL DE CLIMA LABORAL PARA LA EMPRESA CARNES Y EMBUTIDOS
TOLEDO S.A.**

Línea de Investigación:

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

LYNDA KARYN GUZMÁN AVILES

Tutor/a:

MAGISTER HÉCTOR SEBASTIÁN PÉREZ MANOSALVAS

Quito – Ecuador

2024

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Héctor Sebastián Pérez Manosalvas con C.I: 172152918-6 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Diseño de un manual para el clima laboral de la empresa Carnes Embutidos Toledo S.A.

Elaborado por: Lynda Karyn Guzmán Avilés de C.I: 0917580615 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., 1 de abril de 2024

Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Lynda Karyn Guzman Avilés con C.I: 0917580615, autor/a del proyecto de titulación denominado: Diseño de un manual para el clima laboral de la empresa Carnes y Embutidos Toledo S.A. Previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano, **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

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., 1 de abril 2024

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iii
INFORMACIÓN GENERAL.....	1
Contextualización del tema	1
Problema de investigación	3
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:	4
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	7
1.1. Contextualización general del estado del arte	7
1.2. Contextualización de fundamentos teóricos	12
1.3. Metodología de la Investigación.....	14
1.4. Proceso investigativo metodológico	17
1.5. Análisis de resultados.....	19
1.5.1. Resultados de la encuesta.....	19
1.5.2. Resultados de la entrevista	42
CAPÍTULO II: PROPUESTA	50
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	50
2.2. Descripción de la propuesta.....	52
2.3. Validación de la propuesta	66
2.4. Matriz de articulación de la propuesta	68
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	73
ANEXOS	75

Índice de tablas

Tabla 1. Componentes del clima laboral	17
Tabla 2. Matriz de articulación	68

Índice de figuras

Figura 1 Edad.....	19
Figura 2 Sexo	20
Figura 3 Cargo	21
Figura 4 Reglas y procedimientos.....	22
Figura 5 Flexibilidad	23
Figura 6 Toma de decisiones	24
Figura 7 Autonomía.....	25
Figura 8 Percepción de salarios.....	26
Figura 9 Valoración del personal	27
Figura 10 Exposición a riesgos	28
Figura 11 Motivación	29
Figura 12 Relación con compañeros	30
Figura 13 Ambiente de trabajo.....	31
Figura 14 Relación con subordinados	32
Figura 15 Expresión	33
Figura 16 Oportunidades de crecimiento.....	34
Figura 17Apoyo superiores.....	35
Figura 18 Calidad de trabajo.....	36
Figura 19 Cumplimiento metas.....	37
Figura 20. Tolerancia.....	38
Figura 21 Expresión de opinión	39
Figura 22 Valores y objetivos	40
Figura 23 Pertenencia.....	41
Figura 24 Estructura propuesta	52

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

La compañía tiene su sede en la intersección de la Avenida Tolita y la Avenida Conquistadores, en la provincia de Pichincha, cantón Quito, específicamente en el sector Guápulo. Su principal actividad comercial consiste en la venta al por mayor y menor de productos de primera necesidad y consumo masivo, especialmente embutidos y productos cárnicos. El propietario y Gerente de la empresa es el señor Marco Tulio Barba. Con una trayectoria de 5 años en el mercado, la empresa ha sido una fuente de empleo para personas que necesitan ingresos para sostener a sus familias.

Actualmente, la empresa se encuentra en un proceso de mejora continua en todos sus departamentos, debido a que el ambiente laboral no es óptimo. Uno de los principales desafíos que enfrenta es la alta rotación de personal y los inconvenientes durante el proceso de contratación. A menudo, el personal recién contratado es capacitado, pero al finalizar su período de prueba es despedido o simplemente deja de presentarse, lo cual representa un problema significativo. Este problema afecta negativamente el clima laboral de la empresa, ya que influye en la motivación y el desempeño de los empleados.

Desde tiempos remotos, los seres humanos han tenido la necesidad de formar parte de grupos para alcanzar metas comunes. La interacción constante con otros individuos, ya sea en entornos naturales u organizacionales, influye en gran medida en nuestro comportamiento, motivación y forma de relacionarnos. Aspectos como el liderazgo, la resolución de problemas y las relaciones personales, tanto familiares como profesionales, tienen un impacto significativo en el desempeño de una empresa

La falta de un manual o protocolo específico por parte del departamento de recursos humanos con respecto al clima laboral ha contribuido a la incertidumbre y la

inestabilidad en las organizaciones. Esta ausencia de orientación ha dejado a los empleados sin pautas claras sobre cómo enfrentar y adaptarse a los cambios constantes en la estructura organizativa, lo que ha afectado su capacidad para desempeñarse de manera efectiva y mantener la motivación en el trabajo.

Para abordar estos desafíos y mejorar el clima laboral, es esencial que las empresas promuevan un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Esto implica brindar apoyo emocional y recursos adecuados para que los empleados puedan cumplir con sus responsabilidades laborales de manera eficiente y sin sobrecargas. Además, es importante fomentar una cultura organizacional que valore la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y promueva la equidad y la transparencia en todas las áreas de la empresa.

Por lo tanto, la implementación de un manual de clima laboral puede contribuir significativamente a establecer pautas claras y procedimientos efectivos para la adecuada gestión del personal y mejorar el ambiente de trabajo en la empresa Carnes y Embutidos Toledo S.A. Esto beneficiará tanto a los empleados, al brindarles un entorno laboral más favorable, como a la empresa en su conjunto, al contribuir al éxito y la expansión de la misma a nivel nacional.

Problema de investigación

El clima laboral desempeña un papel fundamental en el bienestar y la productividad de los empleados, así como en el éxito general de una organización. En el caso de la empresa de embutidos Toledo, se ha identificado la necesidad de mejorar el clima laboral con el fin de fomentar un ambiente de trabajo saludable, motivador y colaborativo.

A pesar de los esfuerzos previos por parte de la empresa para abordar este problema, persisten tensiones y conflictos entre los empleados, lo que afecta negativamente la moral, la satisfacción laboral y la eficiencia en el desempeño. Se requiere una intervención específica y estructurada para mejorar el clima laboral y promover una cultura organizacional positiva.

Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo desarrollar un manual de clima laboral adaptado a las necesidades y características de la empresa de embutidos Toledo. El manual proporcionará pautas y estrategias efectivas para mejorar el ambiente de trabajo, fomentar la comunicación abierta, fortalecer las relaciones interpersonales y promover un clima laboral positivo.

Además, se llevará a cabo una evaluación exhaustiva de la implementación del manual de clima laboral, con el fin de medir su efectividad y determinar si ha logrado generar cambios significativos en el clima laboral de la empresa. Se utilizarán técnicas de recolección de datos, como encuestas y entrevistas, para recopilar información tanto de los empleados como de los directivos, y así obtener una visión integral de la situación.

En última instancia, se espera que este estudio proporcione a la empresa de embutidos Toledo un enfoque práctico y factible para mejorar su clima laboral, lo que a

su vez contribuirá a la satisfacción y el compromiso de los empleados, así como al éxito general de la organización.

Objetivo general

Diseñar un manual del clima laboral para el personal de Carnes y Embutidos Toledo S.A.

Objetivos específicos

Se recomienda plantear los objetivos específicos basado en el proceso de desarrollo del trabajo de investigación. en el proceso de desarrollo del trabajo de investigación.

Contextualizar los fundamentos teóricos sobre el manual de clima laboral en Carnes y Embutidos Toledo S.A.

Diagnosticar mediante una metodología cualitativa y cuantitativa en determinar la necesidad de un manual del clima laboral Carnes y Embutidos Toledo

Diseñar un manual de clima laboral para el personal en Carnes y Embutidos Toledo S.A para la mejora del rendimiento organizacional, al abordar eficazmente los factores que influyen en la satisfacción, la motivación y la productividad de los empleados.

Valorar a través del criterio de especialistas el impacto del Manual de Clima Laboral en Carnes y Embutidos Toledo S.A.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

Este proyecto se enfoca en analizar cómo el clima laboral impacta en organizaciones de distintos tamaños, incluyendo empresas grandes, medianas y pequeñas. En muchas ocasiones, los empleados de estas organizaciones experimentan malestar debido a los continuos cambios que se han producido a lo largo del tiempo. Es

fundamental que las empresas dirijan sus esfuerzos hacia la maximización de los recursos disponibles, con el objetivo de lograr un rendimiento productivo óptimo.

Se reconoce que el recurso humano es un pilar fundamental en cualquier organización, independientemente de su tamaño. Por lo tanto, es crucial abordar este proyecto de mejora en todas las escalas empresariales. Asimismo, es importante considerar cómo este proyecto puede generar beneficios tanto para la empresa como para la sociedad en general.

La empresa, con una trayectoria de 5 años, ha estado implementando mejoras continuas de manera constante. Para ello, se iniciará la descripción de un manual que busca optimizar las áreas que están bajo la responsabilidad del departamento de Talento Humano. Este manual detallará las actividades que el personal idóneo y adecuado deberá llevar a cabo.

También es importante destacar que los beneficios derivados de la implementación de las directrices establecidas en este manual serán significativos tanto para la empresa como para sus empleados. Se reconoce la diversidad de cada individuo y se tiene en cuenta la necesidad de motivación constante y aprendizaje en un mundo globalizado que presenta constantes avances tecnológicos. Por tanto, es crucial mantenerse actualizado y estar a la vanguardia en este sentido.

Por ende, es imperativo que todos se mantengan en constante capacitación para adaptarse a los cambios y ser partícipes de nuevas oportunidades. Estas iniciativas personales los impulsan a alcanzar metas y objetivos a largo y mediano plazo. Cada individuo, sin excepción, posee la capacidad, el intelecto, el razonamiento y la inteligencia para mejorar en todos los aspectos de su vida. A lo largo de su camino, enfrentarán desafíos y obstáculos tanto en lo personal como en lo profesional, pero la clave radica en perseverar. Algunos avanzarán a grandes pasos, mientras que otros lo

harán de manera más gradual, pero todos tienen el potencial de convertir sus sueños en realidades a gran escala. Por ende, este proyecto representa un beneficio significativo para ambas partes.

En algunas organizaciones empresariales, la influencia de los líderes y supervisores puede ser determinante en la motivación o desmotivación del personal. Por tanto, resulta prioritario que estos líderes den ejemplo, estableciendo un espacio regular de encuentro, como reuniones semanales, donde se fomente la comunicación abierta y se brinde la oportunidad para compartir dudas, preguntas, observaciones y sugerencias que contribuyan a mejorar el ambiente laboral. Esto es especialmente relevante dado que la legislación laboral de nuestro país establece el derecho de todos los trabajadores a una vida digna y a una remuneración acorde a sus capacidades, lo cual les permita enfrentar los desafíos cotidianos, incluyendo el estrés laboral, una condición de salud que puede tener repercusiones psicosociales significativas si no se aborda adecuadamente.

En este sentido, resulta recomendable que las organizaciones promuevan una cultura de apertura y comunicación efectiva, donde los empleados puedan expresar sus preocupaciones y problemas laborales, evitando así posibles complicaciones a futuro. Más allá del enfoque exclusivamente económico, es esencial que las empresas consideren también el bienestar emocional de sus colaboradores, lo cual puede lograrse mediante la realización de reuniones de equipo donde se compartan opiniones y se trabajen conjuntamente para alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo, tanto a nivel organizacional como departamental y personal.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

El estudio del clima laboral ha sido un campo de investigación relevante dentro de la gestión del talento humano. Diversos autores han contribuido con valiosas perspectivas sobre este tema.

Ponce y Ponce (2022) destacan la importancia de la motivación laboral, definida como el conjunto de esfuerzos que los individuos realizan para alcanzar metas dentro de la organización. Este aspecto es crucial, ya que una fuerza laboral motivada tiende a ser más productiva y comprometida. La motivación es un factor clave que impulsa a los empleados a esforzarse, perseverar y buscar constantemente la excelencia en sus tareas y responsabilidades laborales.

Pues cuando los empleados están motivados, experimentan un sentido de propósito y satisfacción en su trabajo, lo que se traduce en un mayor compromiso con los objetivos y valores de la organización. La motivación laboral también está estrechamente relacionada con la productividad, ya que los empleados motivados están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo adicionales para lograr resultados destacados. Además, la motivación fomenta un clima laboral positivo, promoviendo la colaboración, la creatividad y la innovación dentro del equipo de trabajo.

Por otro lado, Paiva (2022) menciona que la gestión del talento humano es un aspecto clave que se centra en maximizar el potencial de los empleados y garantizar que estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Este proceso abarca diversas etapas, desde el reclutamiento y selección de personal hasta el desarrollo y seguimiento continuo de los empleados comprometidos con los objetivos y valores organizacionales.

En cuanto, el reclutamiento y selección de talento es fundamental para atraer a individuos capacitados y con habilidades relevantes para ocupar puestos clave en la organización. Este proceso implica identificar las necesidades de la empresa y buscar activamente candidatos que se ajusten a los perfiles requeridos. Por lo que una selección efectiva garantiza que se contrate a personas con la capacidad y motivación adecuadas para contribuir al éxito de la organización.

Bermúdez (2022) por su parte, destaca la importancia de integrar el desarrollo profesional y tecnológico con el crecimiento intelectual y cultural de los empleados. Pues en un entorno laboral dinámico y cambiante, es crucial que los individuos estén capacitados para adaptarse y aprender de manera continua, de tal manera que esta integración implica reconocer que el desarrollo de habilidades técnicas y conocimientos especializados debe ir de la mano con el enriquecimiento personal y la adquisición de competencias más amplias.

En cuanto a este desarrollo profesional, se refiere a la adquisición de habilidades, conocimientos y competencias específicas relacionadas con el puesto de trabajo, que puede incluir capacitación en nuevas tecnologías, actualización de habilidades técnicas, participación en cursos y programas de formación, entre otros. El objetivo es asegurar que los empleados estén actualizados y sean competentes en las áreas relevantes para su desempeño laboral.

Torres (2023) resalta la importancia de reconocer la diversidad en los estilos de aprendizaje de los empleados y sugiere que las organizaciones deben adaptar sus procesos de capacitación para satisfacer las necesidades individuales. Esta atención personalizada hacia los diferentes estilos de aprendizaje promueve un ambiente de trabajo inclusivo y estimulante, donde todos los empleados tienen la oportunidad de

desarrollar plenamente su potencial y contribuir de manera significativa al éxito de la organización.

En este contexto, resalta el hecho de que cada individuo tiene su propio estilo de aprendizaje preferido, ya sea visual, auditivo, kinestésico o una combinación de estos. En donde al reconocer y comprender esta diversidad, las organizaciones pueden diseñar programas de capacitación y desarrollo que se adapten a las preferencias de aprendizaje de sus empleados. Por ejemplo, para empleados visuales, se pueden utilizar gráficos, imágenes y presentaciones visuales en los materiales de capacitación. Para aquellos con un estilo de aprendizaje auditivo, se pueden organizar sesiones de discusión y debates. Mientras tanto, para los empleados kinestésicos, se pueden ofrecer oportunidades prácticas y actividades de aprendizaje prácticas (Cervantes, 2020).

El concepto de clima laboral, según la definición del portal de la Universidad se refiere al conjunto de condiciones y actividades que caracterizan el ambiente de trabajo en una empresa, por lo que un clima laboral positivo contribuye al bienestar y la satisfacción de los empleados, lo que se traduce en un mejor desempeño organizacional (UNIR, 2021).

Al respecto existen varios factores que influyen en la creación de un clima laboral positivo. Algunos de ellos según Sisa (2023) son:

- **Liderazgo efectivo:** Los líderes desempeñan un papel fundamental en la creación de un clima laboral positivo. Deben establecer una visión clara, comunicarla de manera efectiva y fomentar la confianza y el respeto entre los miembros del equipo. Un liderazgo inspirador y motivador puede influir en el compromiso y el rendimiento de los empleados.

- **Comunicación abierta:** Una comunicación transparente y efectiva es esencial para crear un clima laboral positivo. Los empleados deben sentirse libres de expresar sus ideas, preocupaciones y sugerencias. La retroalimentación constructiva y el reconocimiento por el trabajo bien hecho también son aspectos importantes de una comunicación abierta.
- **Cultura organizacional:** Los valores, normas y creencias compartidas dentro de la organización influyen en el clima laboral. Una cultura que fomente el respeto, la colaboración, la diversidad y la inclusión contribuirá a un ambiente de trabajo positivo.
- **Recompensas y reconocimiento:** Reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente es fundamental para mantener un clima laboral positivo. Esto puede incluir incentivos monetarios, oportunidades de crecimiento profesional, elogios públicos y programas de reconocimiento.
- **Equilibrio entre vida laboral y personal:** Fomentar un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal también contribuye a un clima laboral positivo. Ofrecer opciones flexibles de horario de trabajo, programas de bienestar y apoyo para la conciliación de responsabilidades personales puede generar un mayor bienestar y satisfacción entre los empleados.

Parrales (2021) argumenta que la motivación laboral debe ser un elemento clave en las estrategias empresariales, ya que influye en la productividad y el crecimiento organizacional, en donde el reconocer y recompensar el esfuerzo físico, como destaca Sánchez (2022), es fundamental para mantener la motivación y el compromiso de los empleados.

La relación laboral, según la definición de Freire y López (2022), implica una prestación de servicios en la que se establecen derechos y responsabilidades tanto para el empleador como para el empleado, para de esta manera garantizar un ambiente laboral justo y equitativo.

Chiavenato (2011) enfatiza la importancia de comprender a los individuos en su entorno laboral para lograr una gestión efectiva del talento humano en las organizaciones. Reconoce que cada empleado es único y tiene necesidades, motivaciones y expectativas diferentes, por lo que es fundamental tener en cuenta estas características al diseñar estrategias de gestión del talento humano.

En donde entender las necesidades y motivaciones de los empleados implica conocer sus aspiraciones profesionales, sus metas individuales, sus valores y lo que los impulsa a desempeñarse bien en su trabajo. Esto también implica comprender sus fortalezas y debilidades, así como su estilo de trabajo preferido.

Mientras que Alvarez y Casas (2022) enfatiza el papel de los líderes en influir en el comportamiento y desempeño de los empleados, así como en la promoción de valores y normas en el lugar de trabajo. Un liderazgo efectivo es fundamental para crear un ambiente laboral positivo y productivo.

Finalmente, la Constitución del Ecuador establece en su Art 229 que es un derecho de los trabajadores el tener un salario justo y equitativo, de acuerdo con su capacidad y experiencia laboral (Constitución de la República del Ecuador, 2008), por lo que este marco legal proporciona un respaldo importante para la protección de los derechos laborales. Es así que la comprensión del clima laboral y la implementación de estrategias efectivas requieren un enfoque integral que tenga en cuenta aspectos motivacionales, de gestión del talento humano, desarrollo profesional, liderazgo, valores

organizacionales y cualquier otro que sean esenciales para promover un ambiente laboral saludable, productivo y sostenible a largo plazo.

1.2. Contextualización de fundamentos teóricos

Según los hallazgos de Koys (2021), citado por Pilligua y Arteaga (2019), el clima laboral se puede analizar desde dos perspectivas principales: psicológica y organizacional. La primera se centra en evaluaciones personalizadas realizadas a los empleados, mientras que la segunda se concentra en el entorno laboral en su totalidad. Ambas dimensiones tienen como objetivo evaluar la percepción de los trabajadores sobre su ambiente de trabajo.

En un estudio llevado a cabo por Hinojoza (2023), se identifican factores que pueden contribuir a la creación de un clima laboral desfavorable, lo que podría generar insatisfacción entre los empleados que forman parte de estas organizaciones.

La comunicación dentro de las empresas debe ser entendida como un sistema abierto, lo que implica que no debe estar limitada por la estructura jerárquica de nivel descendente, sino que debe promover un flujo horizontal de información. De esta manera, los empleados podrán tener conocimiento de los objetivos, necesidades y logros de la organización (Pérez & Bustos, 2023).

Fuentes (2021) expone que el liderazgo implica una transformación tanto para la empresa como para la organización, involucrando a aquellos que tienen responsabilidades en cada área para lograr resultados de manera única.

La satisfacción laboral se define como el conjunto de actitudes que un individuo tiene hacia su trabajo. Es probable que un empleado que trabaje en un entorno laboral favorable experimente satisfacción laboral. Este tema es ampliamente discutido en las organizaciones, ya que los empleados pueden no expresar su insatisfacción

abiertamente, lo que puede llevar a una disminución en la productividad. Díaz y Ledezma (2023) sostiene que los directivos deben fomentar una relación saludable entre la administración y los empleados, satisfaciendo las necesidades de ambas partes y creando un ambiente de beneficio mutuo.

En una empresa a nivel nacional, cuando no se cuenta con un líder que esté alineado con sus colaboradores, estos últimos son los que sufren las repercusiones. De manera similar, la organización será quien pague las consecuencias, ya sea debido a un bajo nivel de clima laboral o a la insatisfacción del personal. Es relevante resaltar que el 30% de las ganancias de una empresa dependen directamente de un clima laboral adecuado, mientras que el 70% recae en la responsabilidad y compromiso del jefe encargado de diversas áreas de la empresa. Esto va más allá de simplemente proporcionar seguridad y satisfacción a los empleados; también implica asegurarse de que comprendan claramente las expectativas de la empresa con respecto a ellos, con el fin de mejorar su desempeño laboral (Pilligua & Arteaga, 2019).

En la actualidad, la mayoría de las empresas buscan crear un entorno que les permita mantener sus niveles de productividad para enfrentar y superar las crisis, adaptarse a los cambios, y resolver problemas, desafíos y retos. Sin embargo, para que estos esfuerzos no sean en vano y puedan tener éxito, es esencial considerar al recurso humano como el factor más importante en una empresa (Bermudez, 2022).

Los autores subrayan la importancia de que toda empresa cuente con un buen clima laboral, lo que implica mostrar estabilidad, seguridad e integración en dicho ambiente. El entorno de trabajo es crucial para el desarrollo y éxito de la organización. Además, es relevante mencionar que la calidad del clima laboral está estrechamente relacionada con la habilidad de los directivos para gestionar socialmente a los empleados y con las estrategias de liderazgo (Hinojoza, 2023).

Según Pineda y Cortéz (2018), el concepto de adaptación se entiende como la acción y el resultado de ajustar o ser flexible, un término que implica la capacidad de acomodar o modificar algo en relación con otra cosa. Por lo que la adaptación implica dejar de adoptar un rol pasivo para pasar a la acción o bien, se refiere a las consecuencias de esa actividad. Las acciones, como reflejo de nuestro comportamiento en diversos escenarios, pueden tener resultados positivos o negativos según el contexto.

Asimismo, Rodríguez y Rodríguez (2023) define el equilibrio emocional como la capacidad de mantener y sostener cualquier postura corporal conforme a la ley de la gravedad, buscando así la estabilidad. En el ámbito emocional, el equilibrio implica mantener nuestros sentimientos bajo control de manera razonable, lo que nos permite reaccionar de manera moderada ante diversas situaciones.

1.3. Metodología de la Investigación

Para el desarrollo de un manual de clima laboral, se pueden emplear diversos enfoques metodológicos, cada uno con sus propias características y objetivos específicos.

Exploratoria

La investigación exploratoria se focaliza en familiarizarse con el tema de estudio (Ramos, 2020), por lo que busca comprender a fondo los factores que influyen en el clima laboral. Para ello, se pueden llevar a cabo entrevistas exploratorias con empleados, gerentes y líderes de equipo, así como revisar estudios previos y la literatura existente sobre el tema.

Empírica descriptiva

Por otro lado, la investigación empírica descriptiva busca recopilar datos cuantitativos para describir y caracterizar el clima laboral. Este enfoque implica el diseño y la administración de encuestas estructuradas a todos los empleados para

obtener información sobre su percepción del clima laboral, niveles de satisfacción, percepción del liderazgo y ambiente de trabajo. Los datos recolectados se analizan estadísticamente para identificar patrones, tendencias y relaciones entre variables relevantes (Guevara et al., 2020).

Cuantitativa

En cuanto a la investigación cuantitativa, su objetivo principal es cuantificar la relación entre diferentes variables (Jiménez et al., 2022). Por lo que se considera la situación del clima laboral y sus efectos. Esta metodología implica el uso de técnicas para analizar los datos obtenidos a través de la encuesta. Esto permite identificar qué aspectos del clima laboral tienen un mayor impacto en el personal y proporciona una base sólida para la toma de decisiones.

Cualitativa

Por último, la investigación cualitativa se centra en comprender en detalle las experiencias, percepciones y opiniones de una población (Salazar, 2020). Lo que puede hacerse mediante entrevistas para discutir temas específicos relacionados con el clima laboral. Este enfoque permite una comprensión más profunda y rica de los factores subyacentes que contribuyen a estos fenómenos, brindando información valiosa para el desarrollo de estrategias de intervención y mejora.

Tipo de Investigación

Documental

Implica el análisis de fuentes secundarias de información, como libros, revistas, informes, artículos de investigación y documentos internos de la organización (Martínez et al., 2023). En el contexto del tema de estudio, esto podría implicar revisar la literatura existente sobre el tema, estudios previos realizados en la misma organización o en

organizaciones similares, políticas y procedimientos internos de la empresa, informes de recursos humanos, entre otros.

De campo

La investigación de campo implica la recopilación de datos directamente de fuentes primarias, como entrevistas, encuestas, observaciones y grupos focales (Sandoval, 2022). Por lo que esto, implica la aplicación de los instrumentos de investigación a los empleados para recopilar información sobre su percepción del ambiente de trabajo, niveles de satisfacción, relaciones con los supervisores, entre otros aspectos relevantes. También incluye la realización de entrevistas en profundidad para obtener una comprensión más detallada de los factores que influyen en el clima laboral de la empresa.

Técnicas y Recolección de datos

En el desarrollo del proyecto, se aplicarán diversas técnicas para recopilar información relevante y obtener una comprensión completa de la situación actual en la organización. Las técnicas que se utilizarán en este proyecto incluyen:

Encuesta: La encuesta es una herramienta ampliamente utilizada para recopilar datos de manera sistemática y estructurada (Falcón, 2019). En el contexto del proyecto, se diseñó una encuesta para obtener información sobre la percepción de los empleados respecto al clima laboral, niveles de satisfacción, relaciones interpersonales, percepción de liderazgo, entre otros aspectos relevantes. Las preguntas de la encuesta se basarían en los objetivos específicos del proyecto y podrían incluir escalas de medición.

Entrevistas: Las entrevistas son una técnica cualitativa que permite obtener información detallada y en profundidad sobre las experiencias, percepciones y opiniones de los participantes (Ávila et al., 2020). En este proyecto, se llevarían a cabo entrevistas estructuradas a actores clave en Carnes y Embutidos Toledo.

Población y muestra

Población: La población es el total del personal que trabaja en la empresa que constituye el objeto de estudio en este proyecto. Dado que la empresa es pequeña, la población consta de 20 empleados.

Muestra: La muestra es la parte proporcional de la población compuesta por los colaboradores de Carnes y Embutidos Toledo, sin embargo, al ser una población pequeña se trabaja con la totalidad de la misma.

1.4. Proceso investigativo metodológico

En este proyecto se efectuará encuestas al personal de la empresa, para saber su situación frente al clima laboral de la empresa:

Modelo de encuesta

El modelo de encuesta se estructura acorde a los aportes de Rivera et al. (2018), por lo que se analizan las siguientes dimensiones:

Tabla 1.

Componentes del clima laboral

Dimensión	Pregunta
Estructura	1.¿Cómo describirías la cantidad de reglas y procedimientos que existen en nuestra empresa y cómo impactan tu trabajo diario? 2.¿Qué tan flexible percibes la estructura jerárquica de la empresa para la toma de decisiones y la resolución de problemas?
Responsabilidad	3.¿Te sientes empoderado para tomar decisiones importantes en tu área de trabajo sin necesidad de consultar constantemente con superiores? 4.¿Consideras que tienes un alto nivel de compromiso y autonomía en tu trabajo diario?
Recompensas	5.¿Sientes que las retribuciones y reconocimientos que recibes por tu trabajo son justas y adecuadas? 6.¿Cómo valoras la utilización de premios y reconocimientos en comparación con la aplicación de castigos en nuestra empresa?
Riesgos	7.¿Cómo percibes la disposición de la empresa para asumir desafíos y riesgos calculados en busca de alcanzar sus objetivos?

	8.¿Te sientes motivado por los desafíos laborales que enfrentas en tu día a día?
Relaciones	9.¿Qué tan positivo es el ambiente laboral en cuanto a las relaciones entre compañeros? 10.¿Qué tan positivo es el ambiente laboral en cuanto a las relaciones con tus superiores? 11.¿Qué tan positivo es el ambiente laboral en cuanto a las relaciones con tus subordinados?
Cooperación	12.¿Sientes que existe apertura y confianza para expresar tus opiniones y resolver conflictos de manera constructiva? 13.¿Cómo describirías el nivel de colaboración y apoyo mutuo entre los diferentes equipos y departamentos de la empresa? 14.¿Recibes la ayuda necesaria por parte de tus superiores y colegas para cumplir con tus responsabilidades laborales?
Estándares de desempeño	15.¿Cuál es tu percepción sobre la importancia que la empresa otorga a las normas de rendimiento y a la calidad del trabajo? 16.¿Te sientes presionado por cumplir con las metas y estándares de desempeño establecidos por la organización?
Conflictos	17.¿Cómo se manejan y resuelven los conflictos en nuestra empresa? ¿Se toleran las opiniones divergentes? 18.¿Te sientes cómodo expresando tus opiniones y puntos de vista, incluso si difieren de los de tus compañeros o superiores?
Identidad	19.¿Qué tan identificado te sientes con los valores y objetivos de la empresa? 20.¿Consideras que pertenecer a esta organización es importante para ti y contribuye a tu sentido de pertenencia y satisfacción laboral?

Nota: Se elaboran preguntas por cada componente del modelo de de Rivera et al. (2018)

Modelo de entrevista

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa Viviana Sarmiento?
2. ¿Cómo describiría el manual del clima laboral e incidencia de la rotación del personal?
3. ¿El clima laboral incide en su vida cotidiana?
4. ¿Cómo se efectuarán las capacitaciones al personal de Carnes y Embutidos Toledo?
5. ¿Cree usted que se mejorará el clima laboral realizando actividades sociales o teniendo un incremento económico?
6. ¿Por qué piensa usted que la rotación del personal radica en las organizaciones?

7. ¿De qué manera le gustaría ver los resultados en este proceso de cambio?
8. ¿El estrés y los riesgos psicosociales afectan su vida personal?
9. ¿Por qué es fundamental la mejora continua en las organizaciones?
10. ¿La empresa realiza evaluación de desempeño a sus colaboradores?

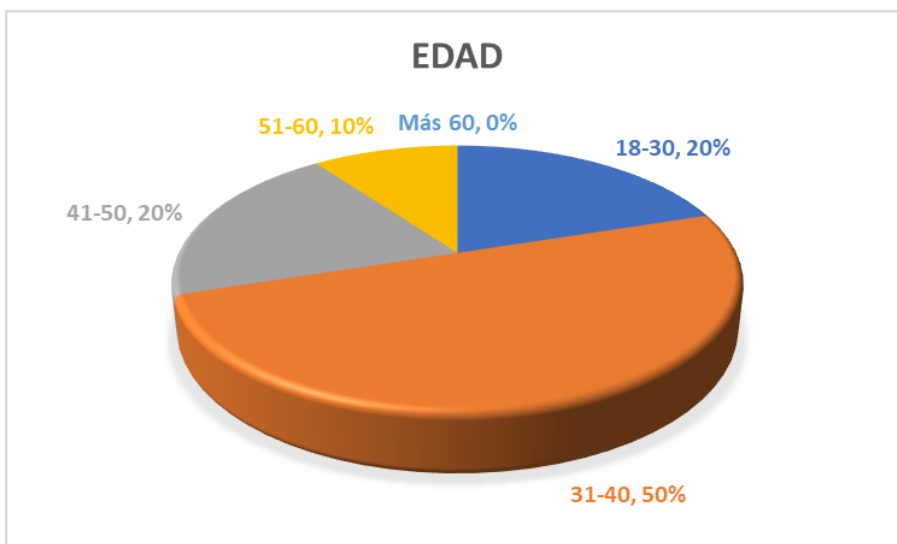
1.5. Análisis de resultados

1.5.1. Resultados de la encuesta

Describe los resultados del análisis realizado, de acuerdo con la aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos de investigación descritos anteriormente.

Figura 1

Edad



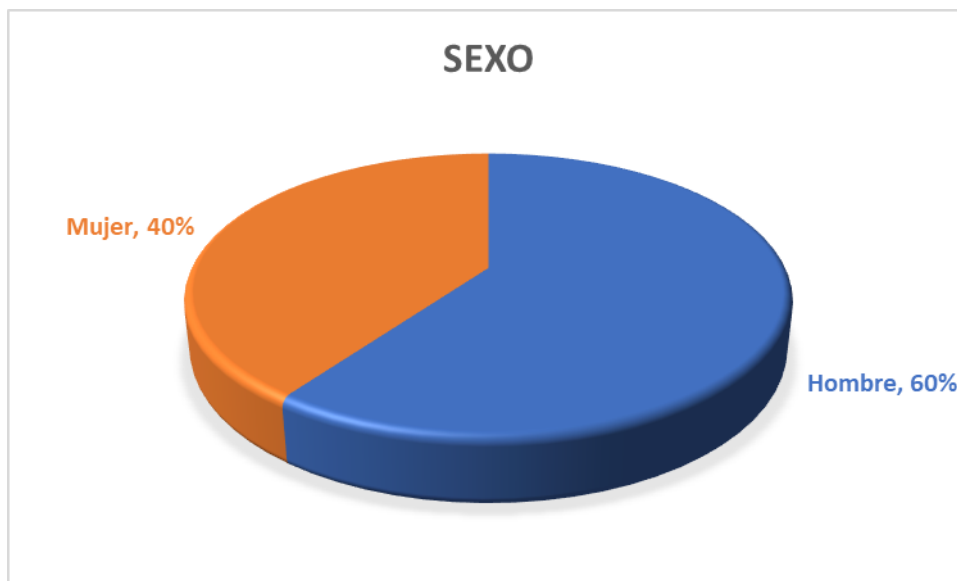
Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

Los resultados de la encuesta aplicada al personal de la empresa Carnes y Embutidos Toledo revelan una distribución demográfica variada en cuanto a la edad. La mayoría de los encuestados (50%) se encuentran en el rango de edad de 31 a 40 años, lo que indica que este grupo demográfico constituye el segmento más numeroso de la fuerza laboral de la empresa. Además, un 20% pertenece al grupo de edad de 18 a 30 años, lo que sugiere una presencia significativa de jóvenes en la organización. Otro 20%

tiene edades comprendidas entre 41 y 50 años, reflejando una proporción considerable de trabajadores de mediana edad. Por otro lado, un 10% de los empleados se encuentra en el rango de edad de 51 a 60 años, mostrando una representación más reducida de trabajadores mayores. Curiosamente, no se registraron empleados mayores de 60 años en la encuesta.

Figura 2

Sexo

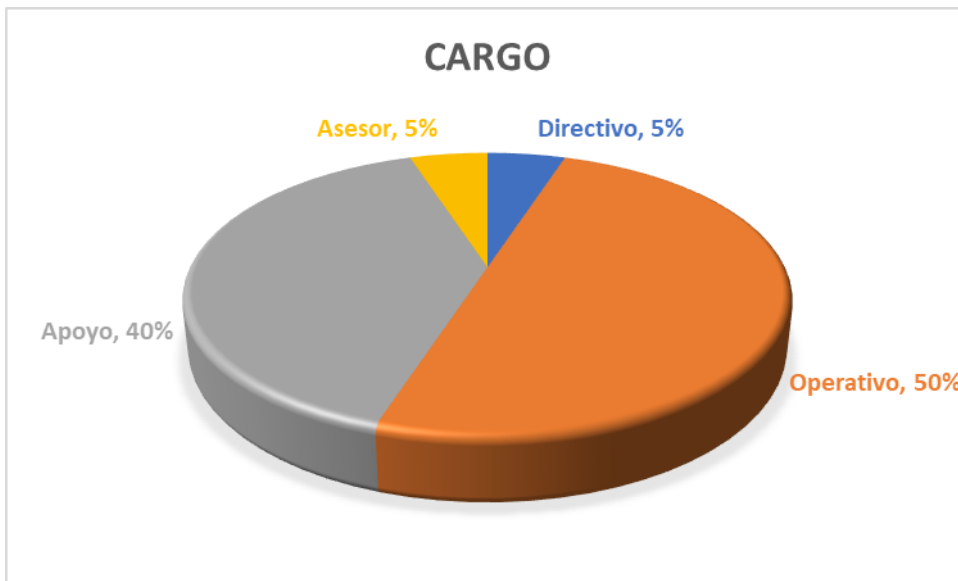


Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

Según los resultados de la encuesta aplicada al personal de la empresa Carnes y Embutidos Toledo en relación con el género, se observa una predominancia de hombres en la fuerza laboral. Concretamente, el 60% de los encuestados son hombres, mientras que el 40% son mujeres. Esta distribución de género en la organización indica una ligera mayoría masculina en comparación con la representación femenina.

Figura 3

Cargo



Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

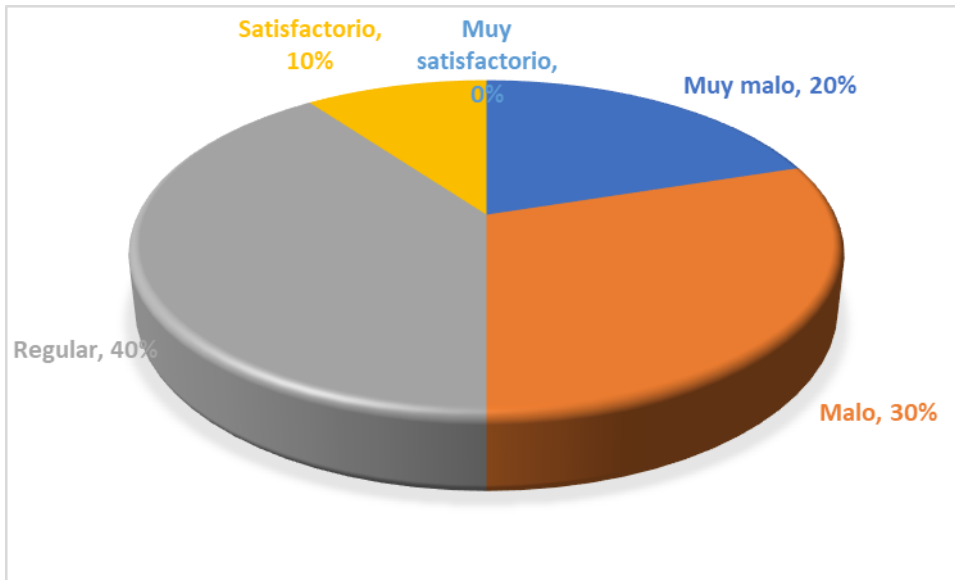
Los resultados de la encuesta revelan la distribución de los cargos que ocupan los empleados en la empresa Carnes y Embutidos Toledo. Se observa que el 50% de los encuestados desempeñan cargos operativos, seguidos por un 40% que se clasifican como personal de apoyo. Solo el 5% se identifica como directivo y otro 5% como asesor. Estos datos indican una predominancia de roles operativos y de apoyo dentro de la organización, con una representación limitada de cargos directivos y de asesoramiento. Este panorama sugiere una estructura organizativa donde la mayor parte del personal está involucrado en tareas operativas y de apoyo, lo que puede tener implicaciones en la toma de decisiones y la gestión de recursos humanos.

Dimensión estructura

1. ¿Cómo describirías la cantidad de reglas y procedimientos que existen en nuestra empresa y cómo impactan tu trabajo diario?

Figura 4

Reglas y procedimientos



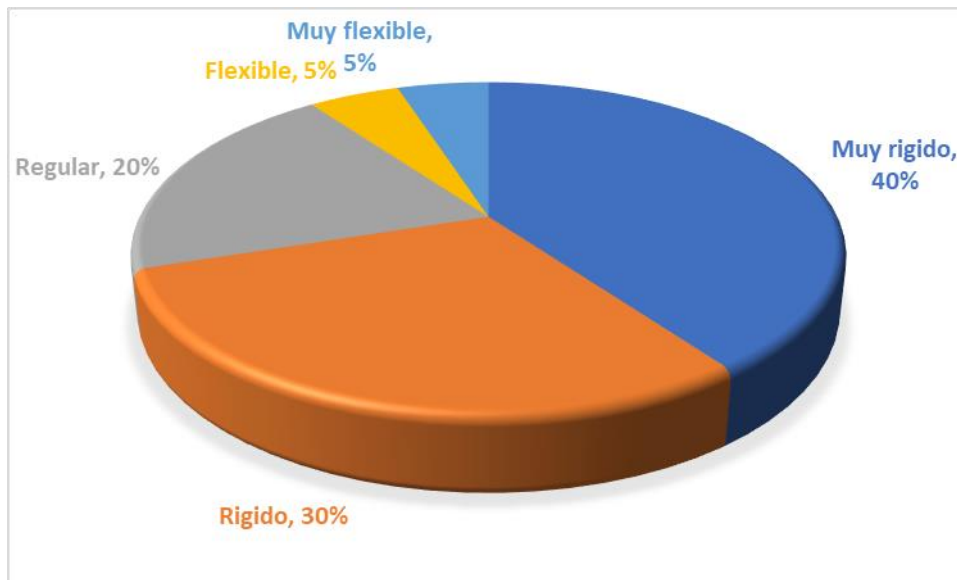
Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

En esta pregunta, el 50% de los encuestados calificaron negativamente la cantidad de reglas y procedimientos en la empresa, ya sea como "muy malo" o "malo". Esto sugiere que hay una percepción generalizada de que existe una cantidad excesiva de reglas y procedimientos, lo que puede impactar negativamente en el trabajo diario de los empleados, posiblemente generando burocracia, demoras y dificultades para realizar las tareas de manera eficiente. La falta de satisfacción con esta dimensión puede conducir a una disminución de la productividad y el compromiso por parte de los empleados, así como a un aumento de la frustración y el estrés laboral.

2. ¿Qué tan flexible percibes la estructura jerárquica de la empresa para la toma de decisiones y la resolución de problemas?

Figura 5

Flexibilidad



Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

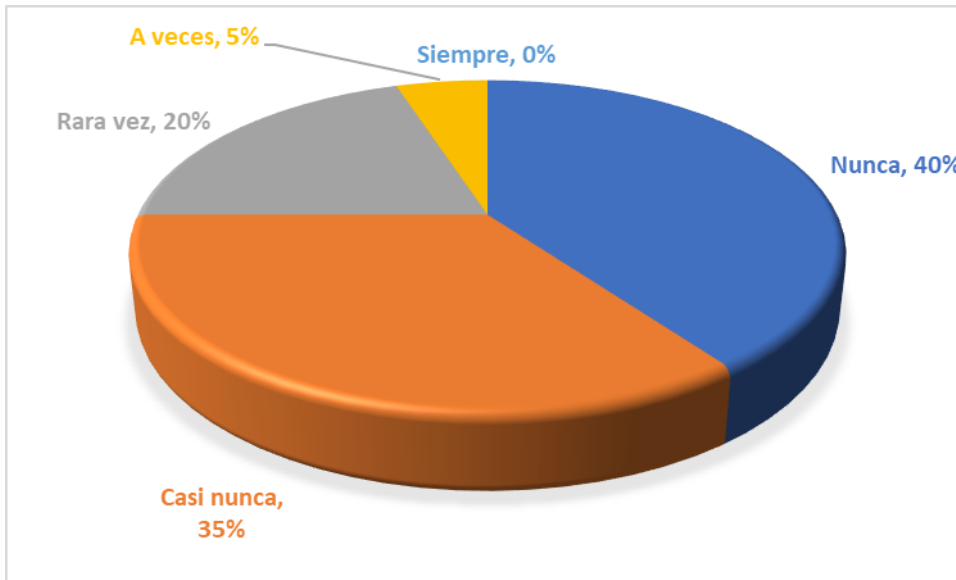
En esta pregunta, la mayoría de los encuestados (70%) calificaron la estructura jerárquica de la empresa como "muy rígida" o "rígida". Esto sugiere que existe una percepción predominante de que la empresa tiene una estructura jerárquica inflexible, lo que puede dificultar la toma de decisiones rápidas y la resolución ágil de problemas. Una estructura rígida puede limitar la autonomía y la capacidad de iniciativa de los empleados en todos los niveles jerárquicos, lo que a su vez puede afectar negativamente la innovación, la adaptabilidad y la capacidad de respuesta de la empresa ante los desafíos del entorno.

Dimensión Responsabilidad

3. ¿Te sientes libre de tomar decisiones importantes en tu área de trabajo sin necesidad de consultar constantemente con superiores?

Figura 6

Toma de decisiones



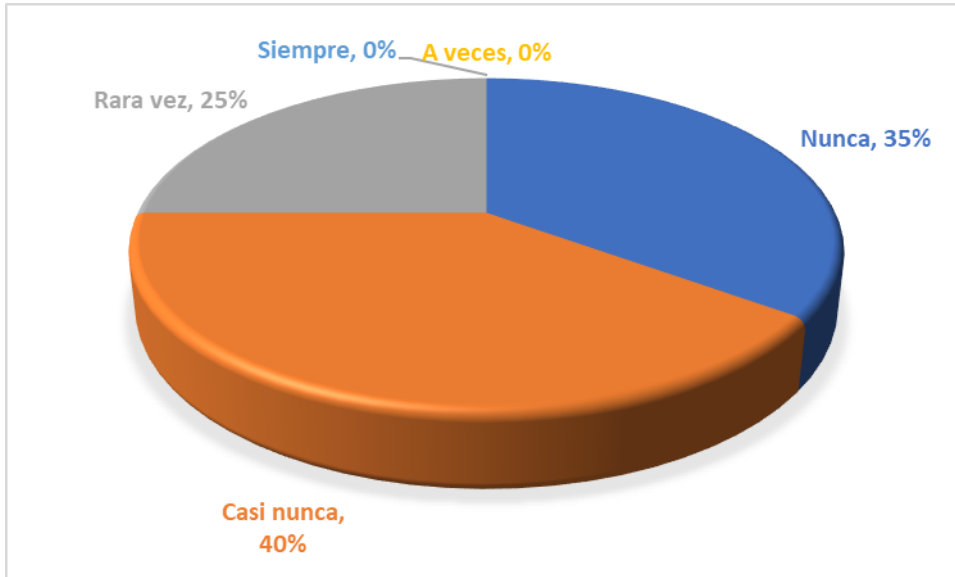
Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

En esta pregunta, los resultados muestran que la mayoría de los encuestados (75%) indicaron que rara vez o nunca se sienten libres de tomar decisiones importantes en su área de trabajo sin consultar constantemente con superiores. Esto sugiere una percepción generalizada de falta de autonomía y empoderamiento entre los empleados para tomar decisiones relevantes en sus responsabilidades diarias. La falta de autonomía puede derivar en una baja motivación, frustración y una menor eficiencia en la ejecución de tareas, ya que los empleados pueden sentirse limitados en su capacidad para actuar de manera independiente y resolver problemas por sí mismos. Esto puede afectar negativamente el clima organizacional y la eficacia operativa de la empresa.

4. ¿Consideras que tienes un adecuado nivel de autonomía en tu trabajo diario?

Figura 7

Autonomía



Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

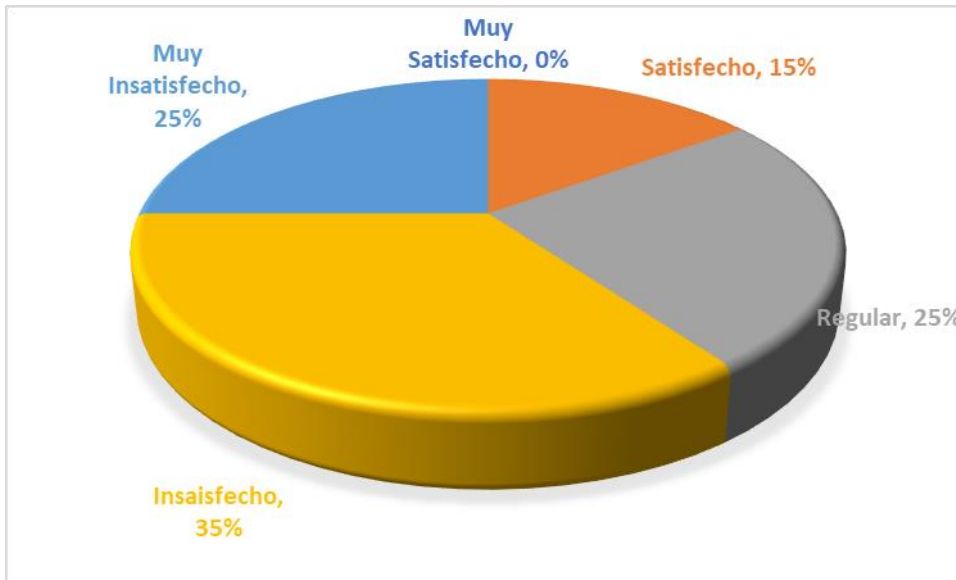
En este caso, los resultados muestran que el 75% de los encuestados indicaron que casi nunca o nunca consideran tener un adecuado nivel de autonomía en su trabajo diario. Esto sugiere una percepción generalizada de falta de autonomía entre los empleados para llevar a cabo sus tareas diarias de manera independiente. La falta de autonomía puede tener consecuencias negativas en el bienestar laboral, ya que los empleados pueden sentirse limitados en su capacidad para tomar decisiones y actuar de manera autónoma. Esta falta de autonomía puede generar desmotivación, disminución de la satisfacción laboral y afectar el rendimiento general de los empleados. Además, puede contribuir a un ambiente de trabajo poco colaborativo y una cultura organizacional menos innovadora.

Dimensión recompensas

5. ¿Sientes que las remuneraciones que recibes por tu trabajo son justas y adecuadas?

Figura 8

Percepción de salarios



Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

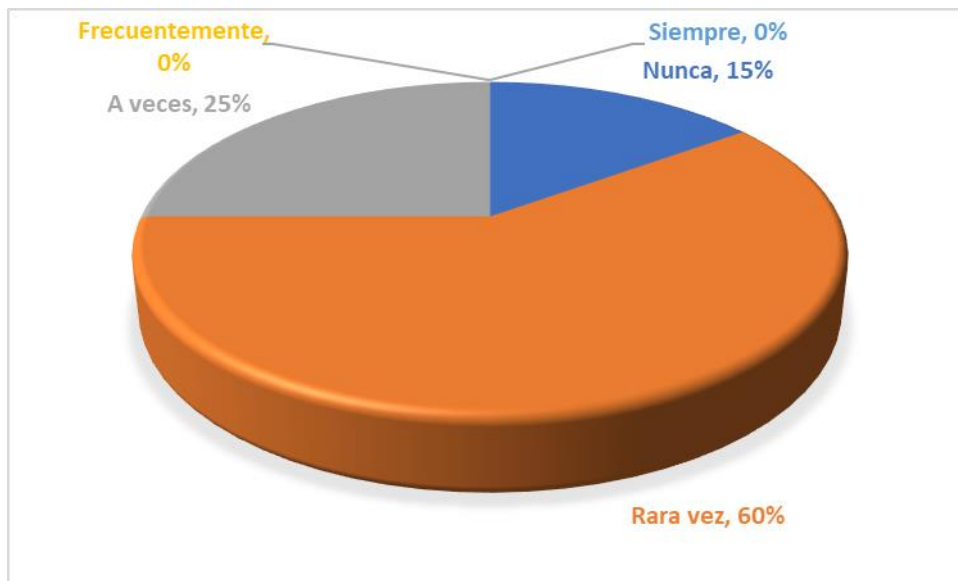
Según los resultados, el 75% de los encuestados considera que las remuneraciones que reciben por su trabajo son bajas o muy bajas. Esta percepción puede tener varias implicaciones en el clima organizacional y el compromiso de los empleados. Cuando los empleados perciben que sus remuneraciones son injustas o inadecuadas, es probable que experimenten insatisfacción laboral, falta de motivación y disminución del compromiso con la organización. Esto puede resultar en una alta rotación de personal, dificultades para retener talento y un ambiente laboral tenso. Además, una percepción de remuneración injusta puede afectar negativamente la productividad y la calidad del trabajo, ya que los empleados pueden sentirse menos incentivados para realizar su trabajo de manera efectiva. Por lo tanto, es importante que

la empresa evalúe y ajuste sus políticas de compensación para garantizar que sean percibidas como justas y adecuadas por parte de los empleados.

6. ¿Con qué frecuencia te sientes valorado y reconocido por tu trabajo en la empresa?

Figura 9

Valoración del personal



Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

Según los resultados, el 75% de los encuestados indicaron que rara vez o nunca se sienten valorados y reconocidos por su trabajo en la empresa. Esta falta de reconocimiento puede tener un impacto significativo en el clima organizacional y la satisfacción laboral. Cuando los empleados no se sienten valorados, es probable que experimenten falta de motivación, disminución del compromiso y aumento de la insatisfacción laboral. Esto puede llevar a una baja moral en el equipo, aumento de la rotación de personal y dificultades para retener talento. Además, la falta de reconocimiento puede afectar negativamente el rendimiento y la productividad de los empleados, ya que pueden sentirse desmotivados para esforzarse más en su trabajo. Por lo tanto, es importante que la empresa implemente estrategias efectivas

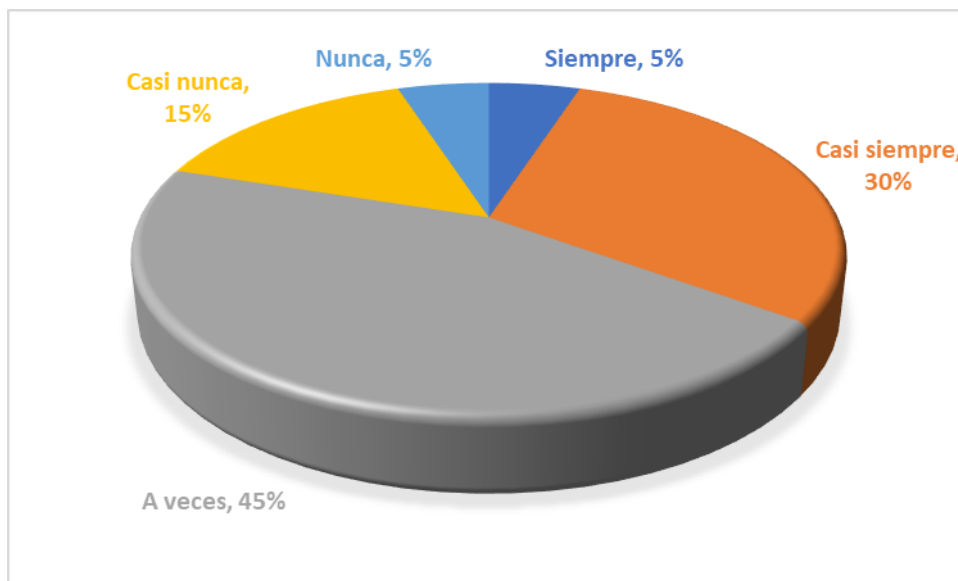
de reconocimiento y valoración del desempeño para mejorar el clima laboral y promover un ambiente de trabajo positivo y motivador.

Dimensión riesgos

7. ¿Ha sentido exposición a algún tipo de riesgo que lo ponga en peligro por las actividades que realiza en el área donde trabaja?

Figura 10

Exposición a riesgos



Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

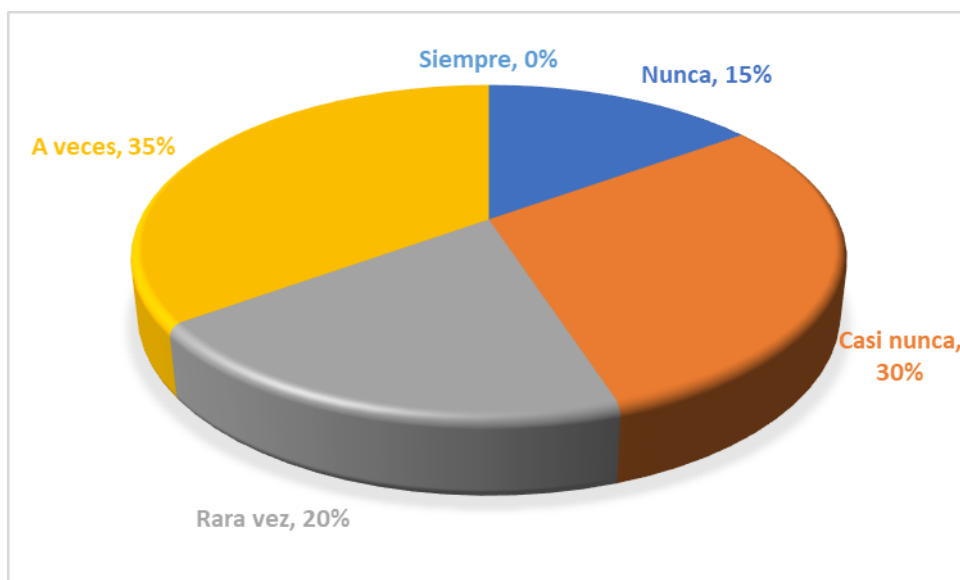
Según los resultados, el 30% de los encuestados indicaron que casi siempre sienten exposición a algún tipo de riesgo que los ponga en peligro por las actividades que realizan en el área donde trabajan, mientras que el 45% respondió que a veces experimentan esta situación. Este hallazgo sugiere que existe una percepción generalizada de riesgo en el lugar de trabajo, lo que puede afectar negativamente el bienestar y la seguridad de los empleados. La exposición continua a riesgos laborales puede generar estrés, ansiedad y preocupación entre el personal, lo que a su vez puede afectar su desempeño y su salud física y mental. Es importante

que la empresa tome medidas adecuadas para identificar y mitigar los riesgos laborales, proporcionando un ambiente de trabajo seguro y saludable para todos los empleados. Esto puede incluir la implementación de protocolos de seguridad, capacitación en prevención de riesgos, suministro de equipos de protección personal y promoción de una cultura organizacional orientada a la seguridad y el bienestar de los trabajadores.

8. ¿Te sientes motivado por los desafíos laborales que enfrentas en tu día a día?

Figura 11

Motivación



Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

Según los resultados, el 35% de los encuestados indicaron que a veces se sienten motivados por los desafíos laborales que enfrentan en su día a día, mientras que el 20% respondió que rara vez experimentan esta sensación. Esto sugiere que hay una proporción significativa de empleados que no se sienten motivados por los desafíos laborales, lo que puede afectar su compromiso y su rendimiento en el trabajo. La falta de motivación puede deberse a diversos factores, como la monotonía en las tareas, la

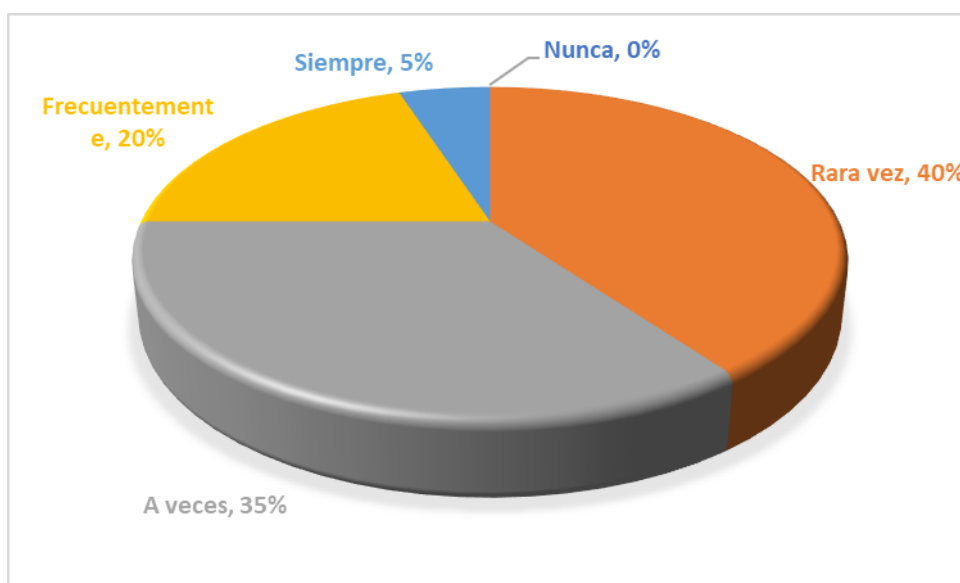
falta de reconocimiento o recompensa, la ausencia de oportunidades de crecimiento y desarrollo, entre otros. Es importante que la empresa identifique estas áreas de mejora y busque implementar estrategias para aumentar la motivación y el compromiso de sus empleados. Esto podría incluir la asignación de proyectos desafiantes y significativos, el reconocimiento y la recompensa por el trabajo bien hecho, el fomento del desarrollo profesional y la creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Dimensión relaciones

9. ¿Qué tan positivo es el ambiente laboral en cuanto a las relaciones entre compañeros?

Figura 12

Relación con compañeros



Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

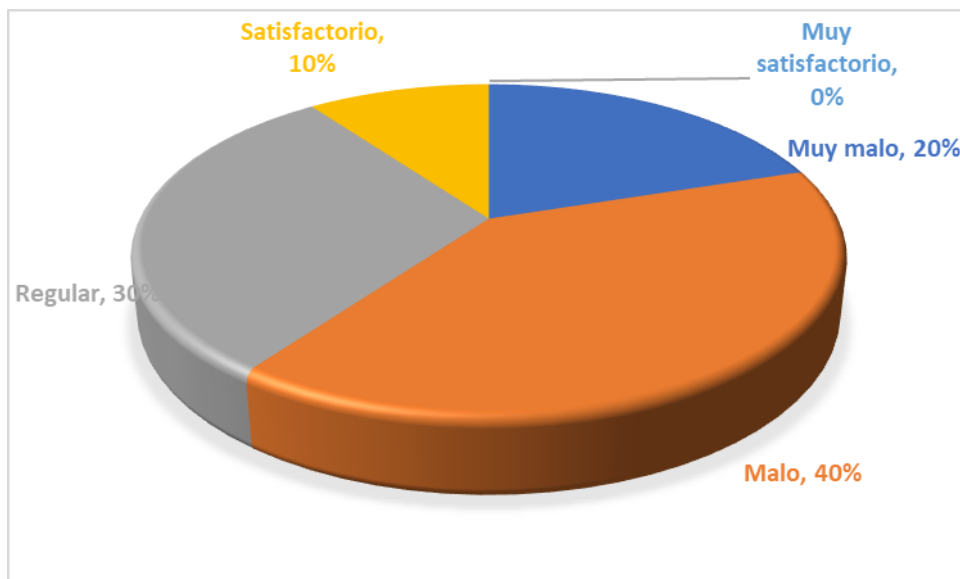
Según los resultados, el 35% de los encuestados indicaron que a veces perciben un ambiente laboral positivo en cuanto a las relaciones entre compañeros, mientras que el 40% respondió que rara vez experimentan esta percepción. Esto sugiere que una proporción considerable de empleados no percibe un ambiente laboral favorable en

cuanto a las relaciones entre compañeros. La falta de un ambiente positivo puede tener un impacto negativo en la colaboración, la comunicación y el trabajo en equipo, lo que a su vez puede afectar el clima organizacional y el rendimiento laboral. Es importante que la empresa tome medidas para fomentar relaciones positivas entre los empleados, como actividades de integración, programas de mentoría, y fomento de una cultura de respeto y apoyo mutuo. Esto puede contribuir a mejorar el ambiente laboral y promover un mayor sentido de pertenencia y colaboración dentro de la organización.

10. ¿Qué tan positivo es el ambiente laboral en cuanto a las relaciones con tus superiores?

Figura 13

Ambiente de trabajo



Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

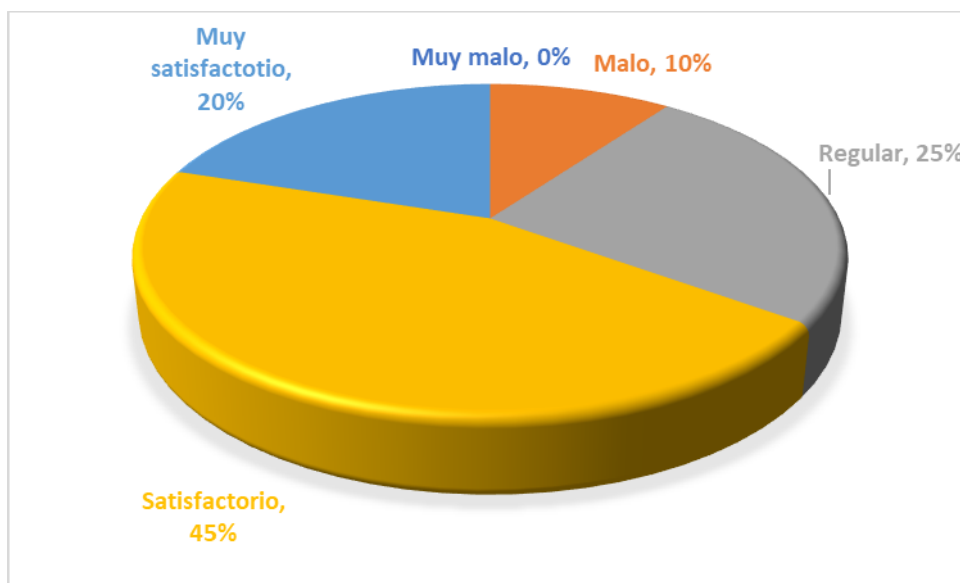
Según los resultados, el 40% de los encuestados considera que el ambiente laboral en cuanto a las relaciones con sus superiores es malo, mientras que el 30% lo califica como regular. Esto sugiere que una proporción significativa de empleados no

percibe un ambiente laboral positivo en sus interacciones con los superiores. Una relación negativa con los superiores puede afectar la motivación, la satisfacción laboral y la eficacia en el trabajo. Es importante que la empresa evalúe las dinámicas entre los empleados y los superiores y tome medidas para mejorar la comunicación, el liderazgo y la relación de confianza entre ambas partes. Esto puede incluir programas de desarrollo de habilidades de liderazgo, retroalimentación constructiva y fomento de un ambiente de trabajo abierto y respetuoso.

11. ¿Qué tan positivo es el ambiente laboral en cuanto a las relaciones con tus subordinados?

Figura 14

Relación con subordinados



Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

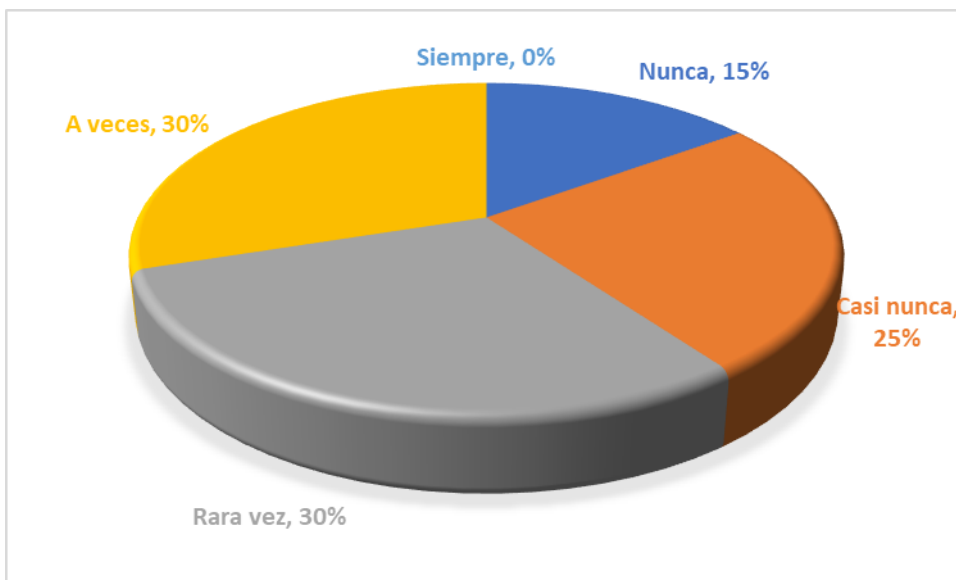
Según los resultados, el 45% de los encuestados considera que el ambiente laboral en cuanto a las relaciones con sus subordinados es satisfactorio, mientras que el 25% lo califica como regular. Esto indica que la mayoría de los empleados perciben un ambiente laboral positivo en sus interacciones con sus subordinados. Sin embargo, es

importante prestar atención al 10% que lo califica como malo y trabajar en la mejora de las relaciones interpersonales dentro del equipo. Esto podría incluir actividades de construcción de equipos, fomento de la comunicación abierta y resolución efectiva de conflictos para fortalecer aún más el ambiente laboral y promover relaciones positivas entre los colegas.

12. ¿Sientes que existe apertura y confianza para expresar tus opiniones y resolver conflictos de manera constructiva?

Figura 15

Expresión



Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

Los resultados revelan que el 30% de los encuestados siente que existen oportunidades para expresar sus opiniones y resolver conflictos de manera constructiva algunas veces, mientras que otro 30% lo experimenta rara vez. Sin embargo, es preocupante que el 25% de los encuestados casi nunca sienta esta apertura y confianza, y un 15% nunca la perciba. Esto sugiere que hay una falta de comunicación efectiva y un ambiente poco propicio para la resolución de conflictos en la empresa. Sería

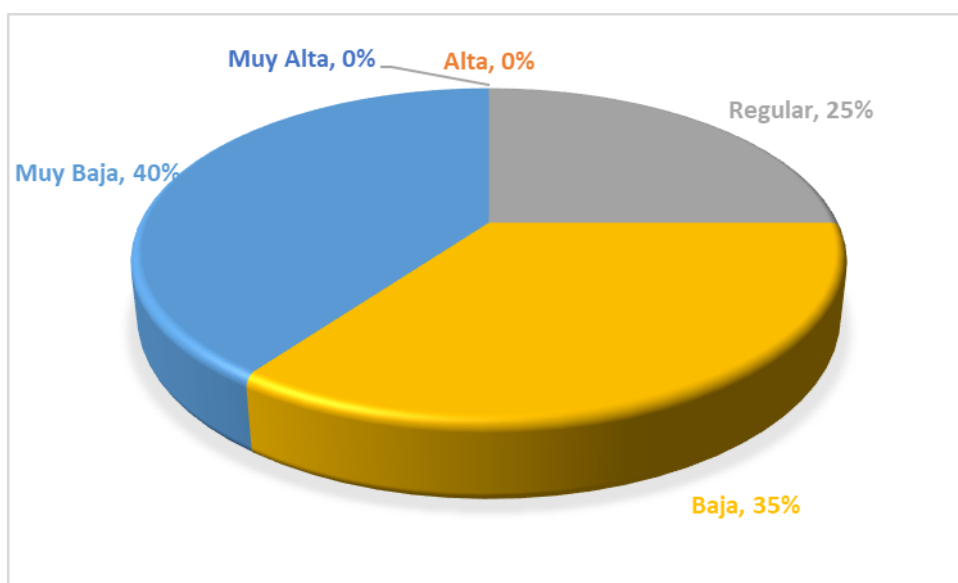
beneficioso implementar políticas y programas que fomenten la apertura, la confianza y la resolución de conflictos de manera constructiva, como sesiones de retroalimentación, capacitaciones en habilidades de comunicación y técnicas de resolución de conflictos, para mejorar el clima organizacional y fortalecer la cultura de colaboración y trabajo en equipo.

Dimensión cooperación

13. ¿Cómo describirías el nivel de colaboración y apoyo mutuo entre los diferentes equipos y departamentos de la empresa?

Figura 16

Oportunidades de crecimiento



Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

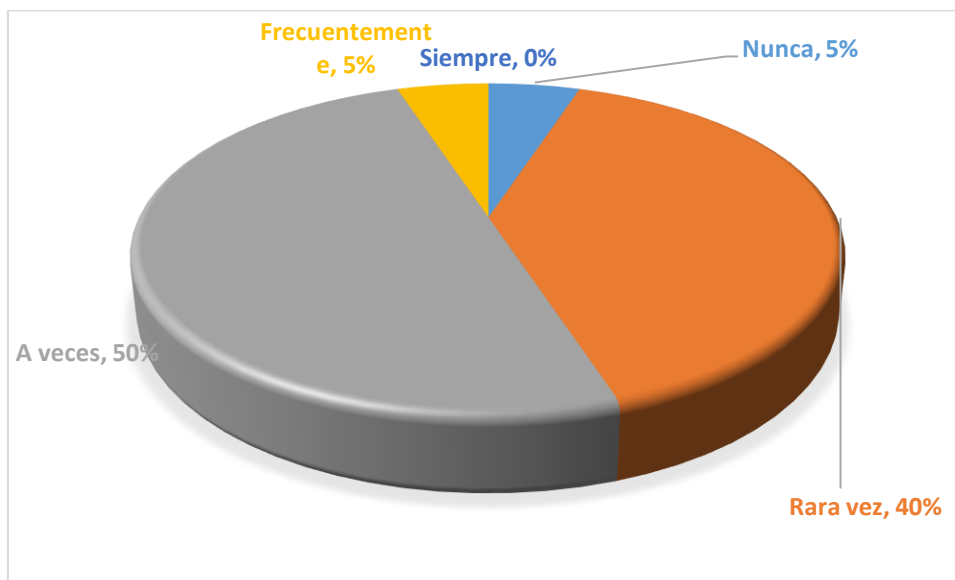
Los resultados muestran que el 40% de los encuestados perciben un nivel muy bajo de colaboración y apoyo mutuo entre los diferentes equipos y departamentos de la empresa, seguido de un 35% que lo califica como bajo. Solo el 25% considera que la colaboración y el apoyo mutuo son regulares. Estos hallazgos indican una falta de

integración y trabajo en equipo entre los distintos sectores de la organización, lo que puede conducir a la fragmentación y la falta de sinergia en la empresa. Sería importante implementar iniciativas para fomentar la colaboración interdepartamental, como reuniones periódicas entre equipos, proyectos conjuntos y actividades de integración, para mejorar la coordinación y el trabajo en equipo en toda la organización.

14. ¿Recibes la ayuda necesaria por parte de tus superiores y colegas para cumplir con tus responsabilidades laborales?

Figura 17

Apoyo superiores



Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

Según los resultados, el 5% de los encuestados afirmaron que nunca reciben apoyo y orientación por parte de sus superiores para el desarrollo de sus tareas. Por otro lado, el 40% indicó que rara vez reciben este tipo de apoyo, mientras que el 50% mencionó que a veces lo reciben. Solo un 5% de los encuestados manifestaron que reciben apoyo y orientación frecuentemente, y ninguno respondió que siempre lo recibe. Estos resultados sugieren que existe una falta de consistencia en la provisión de apoyo y

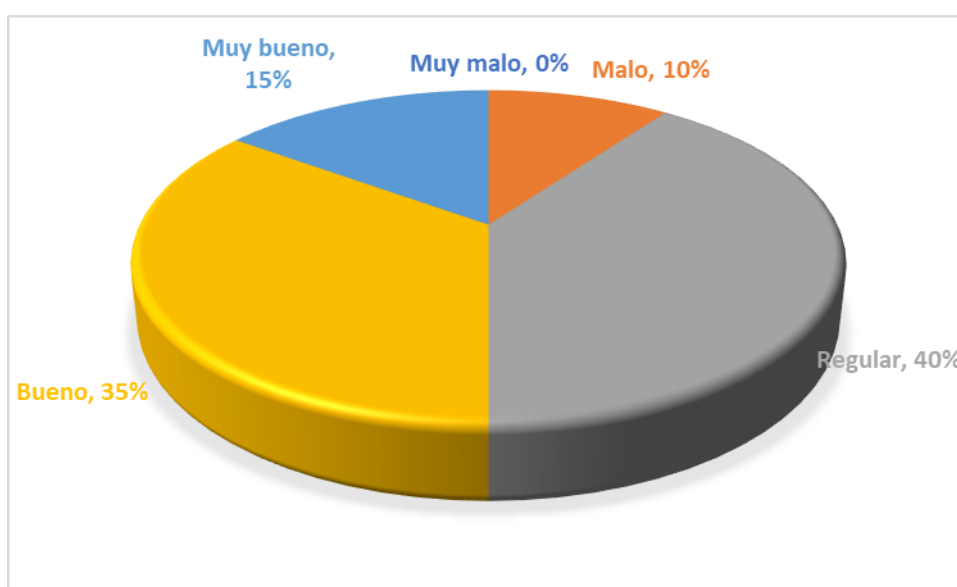
orientación por parte de los superiores, lo que puede afectar el desempeño y la satisfacción laboral de los empleados.

Dimensión estándares de desempeño

15. ¿Cuál es tu percepción sobre la importancia que la empresa otorga a las normas de rendimiento y a la calidad del trabajo?

Figura 18

Calidad de trabajo



Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

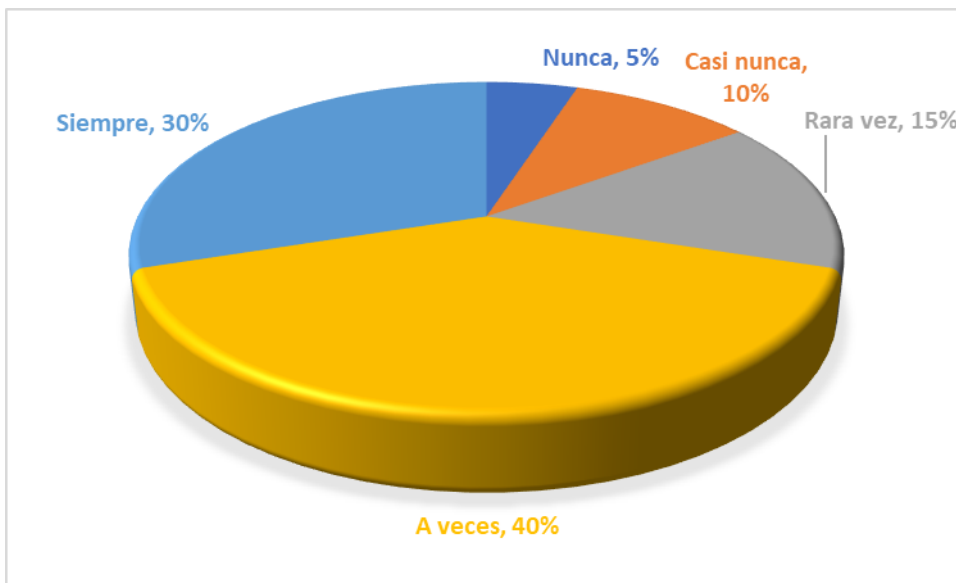
El 40% de los encuestados considera que la empresa otorga una importancia regular a las normas de rendimiento y a la calidad del trabajo, seguido por un 35% que la percibe como buena. Un 15% la califica como muy buena y solo un 10% la considera mala. Estos resultados sugieren que aunque hay una parte significativa de empleados que ven la importancia que se le da a las normas de rendimiento y calidad como regular, existe una proporción considerable que la valora de manera positiva. Sin embargo, es importante abordar las percepciones negativas para garantizar que se promueva una

cultura organizacional enfocada en la excelencia y el cumplimiento de estándares de calidad.

16. ¿Te sientes presionado por cumplir con las metas y estándares de desempeño establecidos por la organización?

Figura 19

Cumplimiento metas



Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

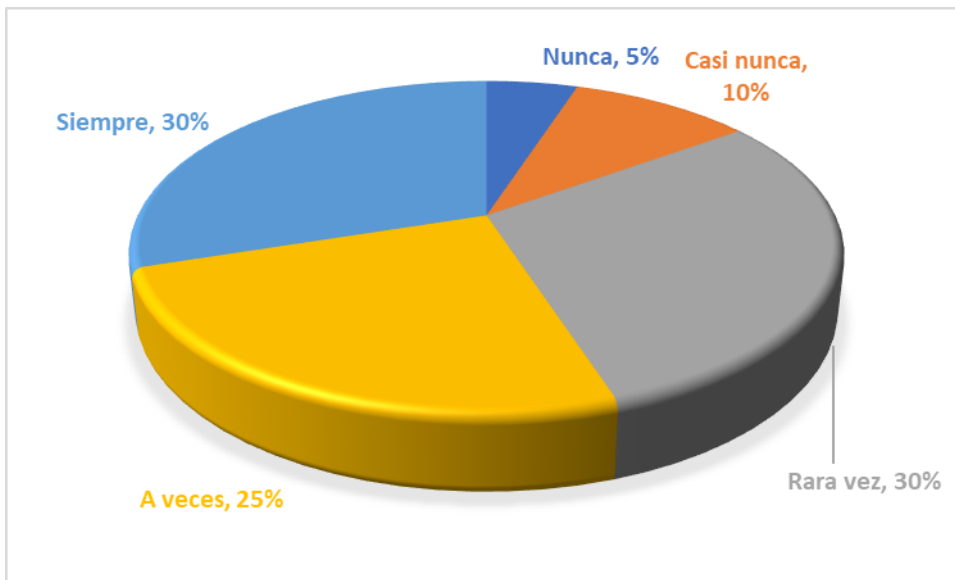
El 40% de los encuestados indicó que a veces se siente presionado por cumplir con las metas y estándares de desempeño establecidos por la organización, seguido por un 30% que respondió que siempre se siente presionado en este aspecto. Un 15% lo experimenta rara vez, mientras que un 10% casi nunca y un 5% nunca se sienten presionados en este sentido. Estos resultados sugieren que una proporción significativa de empleados enfrenta presión para cumplir con las metas y estándares de desempeño, lo que puede afectar su bienestar y rendimiento laboral. Es importante que la empresa implemente estrategias para manejar esta presión de manera efectiva y promover un ambiente de trabajo saludable.

Dimensión conflictos

17. ¿Cómo se manejan y resuelven los conflictos en nuestra empresa, se toleran las opiniones divergentes?

Figura 20.

Tolerancia



Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

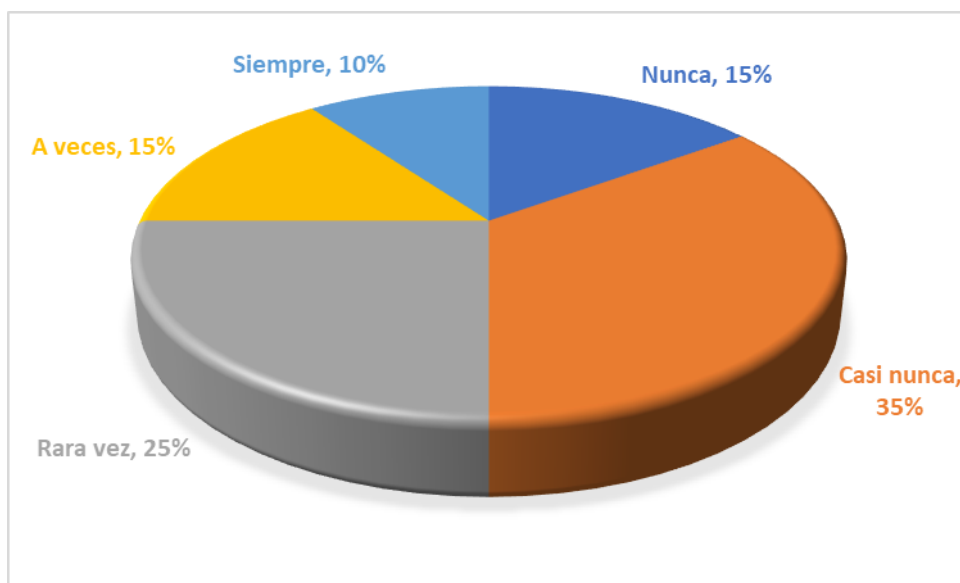
El 30% de los encuestados indicó que siempre se toleran las opiniones divergentes y que los conflictos se manejan y resuelven de manera efectiva en la empresa. Un 25% respondió que a veces se toleran estas opiniones y se resuelven los conflictos, seguido por un 30% que señaló que esto sucede rara vez. Sin embargo, un 10% indicó que casi nunca se toleran las opiniones divergentes ni se resuelven los conflictos, y un 5% afirmó que nunca sucede. Estos resultados sugieren que aunque la mayoría de los encuestados perciben que la empresa tolera opiniones divergentes y maneja conflictos de manera efectiva, todavía hay un porcentaje significativo que no experimenta este ambiente de apertura y resolución constructiva de conflictos. Es importante que la empresa fortalezca sus políticas y prácticas para fomentar una cultura

donde se valore y respete la diversidad de opiniones, y se aborden los conflictos de manera adecuada para promover un clima organizacional saludable.

18. ¿Te sientes cómodo expresando tus opiniones y puntos de vista, incluso si difieren de los de tus compañeros o superiores?

Figura 21

Expresión de opinión



Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

El 35% de los encuestados indicó que casi nunca se sienten cómodos expresando sus opiniones y puntos de vista si difieren de los de sus compañeros o superiores, seguido por un 25% que respondió que esto sucede rara vez. Además, un 15% señaló que a veces se sienten cómodos expresándose, mientras que solo un 10% respondió que siempre se sienten cómodos haciéndolo. Un 15% afirmó que nunca se siente cómodo expresando sus opiniones divergentes. Estos resultados sugieren que una parte considerable de los encuestados experimenta cierta dificultad para expresar sus opiniones, especialmente si difieren de las de sus compañeros o superiores. Esto podría indicar la existencia de barreras para la comunicación abierta y la expresión libre en la

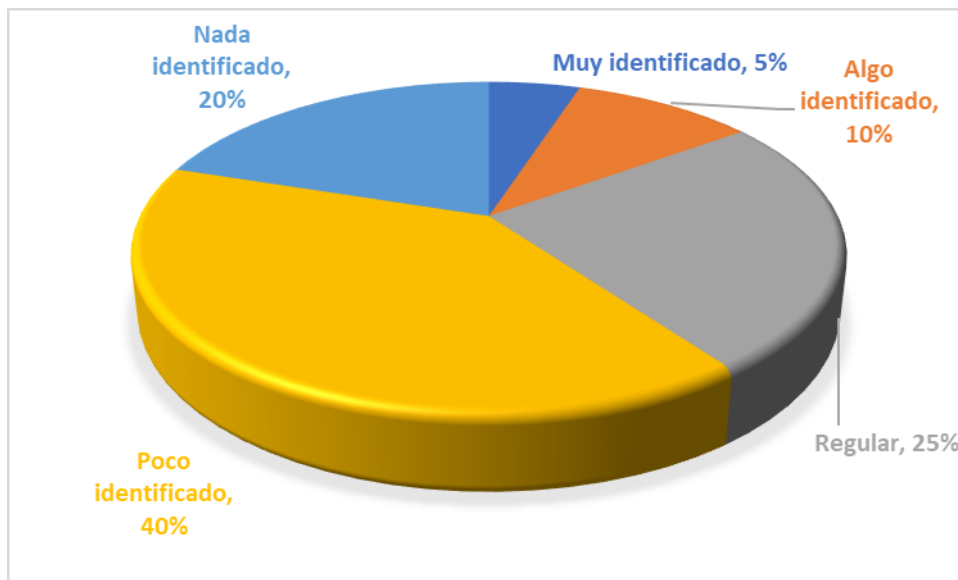
empresa, lo que podría afectar negativamente el clima organizacional y la productividad. Es importante que la empresa promueva una cultura donde se valore la diversidad de opiniones y se fomente un ambiente de apertura y respeto mutuo para mejorar la comunicación y la colaboración entre los empleados.

Dimensión identidad

19. ¿Qué tan identificado te sientes con los valores y objetivos de la empresa?

Figura 22

Valores y objetivos



Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

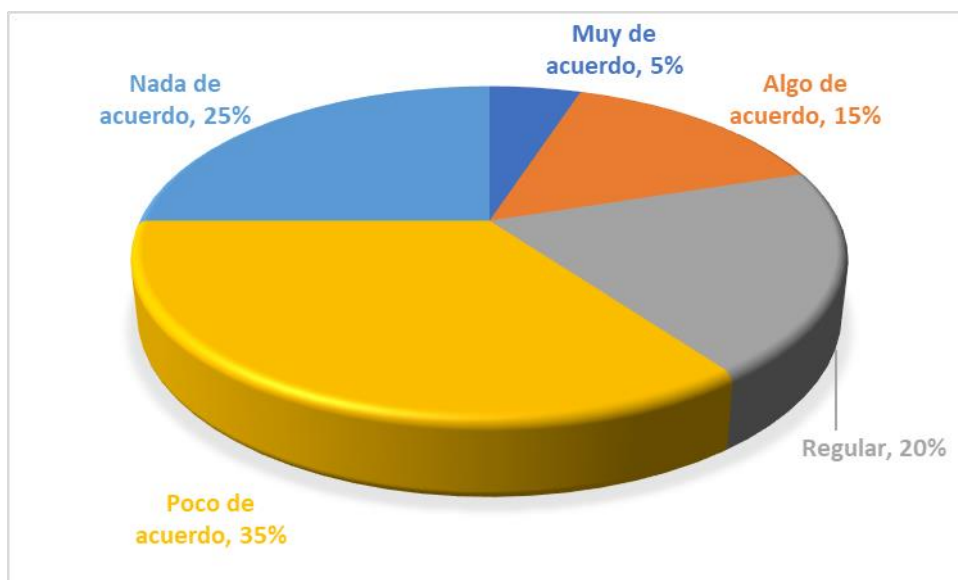
El 40% de los encuestados indicó que se sienten poco identificados con los valores y objetivos de la empresa, seguido por un 25% que respondió que su nivel de identificación es regular. Además, el 20% señaló que no se siente identificado en absoluto, mientras que solo un 5% afirmó sentirse muy identificado y un 10% algo identificado. Estos resultados sugieren que una proporción significativa de los empleados no se siente plenamente alineada con los valores y objetivos de la empresa. Esto podría indicar una falta de comunicación efectiva sobre la misión y visión de la

empresa, así como una desconexión entre los valores organizacionales y las experiencias individuales de los empleados. Para mejorar el clima organizacional y fomentar un mayor compromiso, la empresa podría enfocarse en fortalecer la comunicación de sus valores, involucrar a los empleados en la definición de metas y objetivos, y crear oportunidades para que se identifiquen con la cultura organizacional.

20. ¿Consideras que pertenecer a esta organización es importante para ti y contribuye a tu sentido de pertenencia y satisfacción laboral?

Figura 23

Pertenencia



Nota: La figura muestra los resultados de la aplicación del instrumento. Fuente: Guzmán (2024).

El 35% de los encuestados indicó que está poco de acuerdo con la importancia de pertenecer a la organización para su sentido de pertenencia y satisfacción laboral, seguido por un 25% que manifestó no estar de acuerdo en absoluto. Además, un 20% respondió que su nivel de acuerdo es regular, mientras que el 15% se mostró algo de acuerdo. Solo un 5% expresó estar muy de acuerdo. Estos resultados sugieren que hay una proporción significativa de empleados que no perciben que pertenecer a la

organización contribuya de manera sustancial a su sentido de pertenencia y satisfacción laboral. Esto podría indicar posibles deficiencias en la cultura organizacional, falta de reconocimiento o incentivos, o una desconexión entre los valores de la empresa y las expectativas de los empleados. Para mejorar esta percepción y promover un mayor sentido de pertenencia, la empresa podría implementar programas de reconocimiento, fortalecer la comunicación interna y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y personal que refuercen el compromiso de los empleados con la organización.

1.5.2. Resultados de la entrevista

El presente proyecto presenta una entrevista a su personal para saber cómo se encuentra motivado o desmotivado actualmente.

Entrevista 1

Nombre del Entrevistado: Viviana Sarmiento

Cargo:

jefe de Talento Humano

1. ¿Cuánto tiempo labora en la empresa?

Viviana Sarmiento labora en la empresa desde hace cerca de un año.

Aunque no tiene mucha experiencia, aspira a adquirirla y obtener conocimientos en todas las áreas.

2. ¿Cómo describiría el manual del clima laboral e incidencia de la rotación del personal?

Para poner en práctica el manual del clima laboral e incidencia de la rotación del personal, es necesario cumplir con todos los requisitos y capacitar al personal para que se sienta a gusto en su organización.

3. ¿El clima laboral incide en su vida cotidiana?

El clima laboral en las organizaciones puede tener diferentes impactos en la vida cotidiana, tanto positivos como negativos. La motivación es un aspecto fundamental para preservar un buen clima laboral.

4. ¿Cómo se efectuarán las capacitaciones al personal de Carnes y Embutidos Toledo?

Las capacitaciones al personal de Carnes y Embutidos Toledo se llevarán a cabo mediante un plan semanal que indicará los cursos disponibles, tanto presenciales como virtuales, aprovechando la tecnología para facilitar la asistencia, especialmente para aquellos que residen lejos de la dirección de la empresa.

5. ¿Cree usted que se mejorará el clima laboral realizando actividades sociales, o teniendo un incremento económico?

Aunque algunas organizaciones prohíben eventos sociales, como cumpleaños o cenas navideñas, mejorar el clima laboral puede aumentar la motivación y la productividad de los colaboradores a largo plazo.

6. ¿Por qué piensa usted que la rotación del personal radica en las organizaciones?

La rotación del personal puede deberse a la falta de inversión en capacitación por parte de las organizaciones, que a menudo consideran suficiente la experiencia al momento de la contratación sin darse cuenta de la importancia de la capacitación ante los cambios tecnológicos y sociales actuales.

7. ¿De qué manera le gustaría ver los resultados en este proceso de cambio?

Los cambios en la empresa se verán reflejados en los colaboradores mediante un aumento en la producción y un mejor trato entre los miembros del

equipo, lo que contribuirá a mejorar el clima laboral y promoverá una cultura de mejora continua en toda la organización.

8. ¿El estrés y los riesgos psicosociales afectan su vida personal?

El estrés y los riesgos psicosociales pueden afectar la vida personal de los empleados. Es importante manejar adecuadamente estas situaciones, mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y adoptar hábitos saludables para promover el bienestar general.

9. ¿Por qué es fundamental la mejora continua en las organizaciones?

La mejora continua en las organizaciones es fundamental para ofrecer bienes y servicios de calidad, contar con un personal capacitado y profesional, y mantener una buena imagen corporativa. Es importante actualizar y capacitar al personal para evitar la rotación y fomentar el crecimiento de la empresa.

10. ¿La empresa realiza evaluación de desempeño a sus colaboradores?

La empresa tiene previsto realizar una evaluación de desempeño para evaluar las habilidades, competencias y destrezas del personal. Esta evaluación no tiene como objetivo alarmar a los colaboradores, sino identificar áreas de mejora y brindar retroalimentación para impulsar el desarrollo profesional y personal de los empleados

Entrevista 2

Nombre del Entrevistado: Marcos Tulio Barba

Cargo: Gerente general

1. **¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?**

Llevo laborando en la empresa desde hace 10 años.

2. **¿Cómo describiría el manual del clima laboral e incidencia de la rotación del personal?**

El manual del clima laboral y la incidencia de la rotación del personal se describe como una guía integral que analiza los factores internos y externos que afectan el ambiente laboral de nuestra organización, así como las posibles causas y consecuencias de la rotación del personal. Proporciona pautas y estrategias para mejorar el clima laboral y reducir la rotación.

3. ¿El clima laboral incide en su vida cotidiana?

Sí, el clima laboral incide en mi vida cotidiana, ya que afecta directamente el ambiente en el que trabajo y, por ende, mi bienestar y productividad.

4. ¿Cómo se efectuarán las capacitaciones al personal de Carnes y Embutidos Toledo?

Las capacitaciones al personal de Carnes y Embutidos Toledo se efectuarán de manera periódica y personalizada, adaptadas a las necesidades específicas de cada área y empleado. Se utilizarán métodos didácticos y participativos para garantizar una efectiva transferencia de conocimientos y habilidades.

5. ¿Cree usted que se mejorará el clima laboral realizando actividades sociales o teniendo un incremento económico?

Creo que tanto las actividades sociales como el incremento económico pueden contribuir a mejorar el clima laboral. Las actividades sociales promueven la integración y el compañerismo, mientras que un incremento económico puede aumentar la satisfacción y motivación del personal.

6. ¿Por qué piensa usted que la rotación del personal radica en las organizaciones?

La rotación del personal puede radicar en diversas causas, como la falta de oportunidades de desarrollo profesional, un ambiente laboral poco favorable, una remuneración no competitiva, entre otros factores.

7. ¿De qué manera le gustaría ver los resultados en este proceso de cambio?

Me gustaría ver resultados tangibles en forma de una reducción significativa en la rotación del personal, un aumento en la satisfacción y compromiso de los empleados, así como un incremento en la productividad y rentabilidad de la empresa.

8. ¿El estrés y los riesgos psicosociales afectan su vida personal?

Sí, el estrés y los riesgos psicosociales pueden afectar mi vida personal, ya que pueden generar tensiones y preocupaciones que se trasladan fuera del ámbito laboral.

9. ¿Por qué es fundamental la mejora continua en las organizaciones?

La mejora continua es fundamental en las organizaciones porque permite adaptarse a los cambios del entorno, optimizar procesos, aumentar la calidad y eficiencia, y mantener la competitividad en el mercado.

10. ¿La empresa realiza evaluación de desempeño a sus colaboradores?

Sí, la empresa realiza evaluaciones de desempeño a sus colaboradores de manera regular para identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo individual y organizacional. Estas evaluaciones son parte integral de nuestro sistema de gestión del talento.

Entrevista 3

Nombre del Entrevistado: Juan Carlos Ocles

Cargo: Jefe de compras

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

Llevo laborando en la empresa desde hace 8 años.

2. ¿Cómo describiría el manual del clima laboral e incidencia de la rotación del personal?

Aunque no estoy directamente involucrado en el tema, considero que es una herramienta fundamental que aborda aspectos relevantes para mantener un ambiente

laboral saludable. Respecto a la rotación del personal, su incidencia puede estar relacionada con aspectos como la carga de trabajo, el reconocimiento laboral y las oportunidades de crecimiento.

3. ¿El clima laboral incide en su vida cotidiana?

El clima laboral tiene un impacto significativo en mi vida cotidiana, ya que influye en mi motivación, mi nivel de estrés y mi satisfacción en el trabajo.

4. ¿Cómo se efectuarán las capacitaciones al personal de Carnes y Embutidos Toledo?

Las capacitaciones se realizarán de acuerdo a las necesidades específicas del personal de compras. Se planificarán sesiones periódicas que aborden temas relevantes para mejorar la eficiencia en nuestras actividades, como estrategias de negociación, manejo de proveedores y uso de herramientas tecnológicas.

5. ¿Cree usted que se mejorará el clima laboral realizando actividades sociales o teniendo un incremento económico?

Considero que ambos aspectos pueden contribuir a mejorar el clima laboral. Las actividades sociales fomentan la integración y el trabajo en equipo, mientras que un incremento económico puede ser percibido como un reconocimiento al esfuerzo del personal y mejorar su satisfacción laboral.

6. ¿Por qué piensa usted que la rotación del personal radica en las organizaciones?

La rotación del personal puede estar relacionada con diversos factores, como la falta de oportunidades de crecimiento, la insatisfacción laboral, problemas de comunicación o conflictos internos. Es fundamental identificar y abordar estas causas para reducir la rotación y retener el talento.

7. ¿De qué manera le gustaría ver los resultados en este proceso de cambio?

Me gustaría ver resultados tangibles, como una mayor estabilidad en el equipo de compras, una mejora en la eficiencia de nuestras operaciones y un aumento en la satisfacción y compromiso de los colaboradores.

8. ¿El estrés y los riesgos psicosociales afectan su vida personal?

Sí, el estrés y los riesgos psicosociales pueden afectar mi vida personal, especialmente cuando se relacionan con situaciones laborales demandantes o conflictivas. Es importante encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal para mantener mi bienestar.

9. ¿Por qué es fundamental la mejora continua en las organizaciones?

La mejora continua es esencial para adaptarse a los cambios del mercado, optimizar procesos y mantener la competitividad. En el área de compras, la mejora continua nos permite identificar oportunidades de eficiencia y garantizar la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

10. ¿La empresa realiza evaluación de desempeño a sus colaboradores?

Sí, la empresa lleva a cabo evaluaciones periódicas de desempeño para todos los colaboradores, incluyendo al personal del área de compras. Estas evaluaciones nos permiten identificar fortalezas, áreas de mejora y establecer metas para el crecimiento profesional.

Análisis general de las entrevistas

Se puede observar un claro reconocimiento sobre la importancia del clima laboral y su impacto en el desempeño y la satisfacción de los empleados. Pues se muestra una experiencia considerable en la empresa, lo que sugiere un conocimiento profundo de las operaciones y los desafíos que enfrenta la organización. Asimismo, se evidencia una preocupación compartida por mejorar el clima laboral a través de estrategias como actividades sociales y reconocimiento económico, además de un

enfoque en la capacitación continua del personal. Se reconoce también la importancia de la mejora continua y la realización de evaluaciones de desempeño para el desarrollo profesional de los colaboradores.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Clima laboral

El clima organizacional es un concepto que va mucho más que el entorno físico en el que los empleados llevan a cabo sus tareas diarias. Pues, aunque el ambiente físico juega un papel importante, el clima organizacional también se refiere al entorno social y emocional en el que se desenvuelven los empleados. Esto incluye aspectos como las relaciones interpersonales, la comunicación, el liderazgo, la cultura corporativa y el grado de satisfacción y compromiso de los empleados (Sumba et al., 2020).

El trato y el tipo de liderazgo que ejercen los superiores influyen significativamente en la percepción que tienen los empleados sobre su ambiente laboral. Un liderazgo inspirador, empático y orientado al desarrollo personal y profesional puede generar un clima organizacional positivo, donde los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa. Por otro lado, un liderazgo autoritario, poco comunicativo o injusto puede crear un ambiente tenso, desmotivador y poco productivo (García et al., 2022).

Es importante destacar que el clima organizacional no solo afecta las relaciones entre los miembros del equipo, sino también las relaciones con otros actores externos, como proveedores y clientes. En donde el estilo de comunicación empleado dentro de la organización puede influir en la percepción que tienen los clientes sobre la empresa y en la forma en que los proveedores interactúan con ella (Ledezma, 2022). Pues un clima organizacional positivo, caracterizado por una comunicación abierta, transparente y respetuosa, puede contribuir a construir relaciones sólidas y duraderas con todos los stakeholders de la empresa

Evaluación del clima laboral

Rivera et al. (2018) menciona que existen diversos factores para poder evaluar el clima laboral en una organización, entre los que destacan los siguientes:

Estructura: la dimensión de estructura en el clima organizacional se relaciona con la percepción que tienen los empleados sobre las reglas, jerarquías y procedimientos dentro de la empresa, y cómo estas influyen su capacidad para realizar su trabajo de manera efectiva y satisfactoria.

Responsabilidad: se refiere a la capacidad de los empleados para ser autónomos, comprometidos y proactivos en el desempeño de sus tareas laborales

Recompensas: refleja la percepción de los empleados sobre la justicia y adecuación de las retribuciones recibidas por su desempeño laboral. Además de la remuneración económica, también incluye reconocimientos, incentivos y oportunidades de crecimiento profesional.

Riesgos: se relaciona con la percepción de los empleados sobre los desafíos y peligros asociados con su trabajo. Esto incluye la aceptación de riesgos calculados en pos de lograr los objetivos organizacionales.

Relaciones: se refiere a la calidad de las interacciones sociales entre los miembros de la organización, incluyendo tanto a compañeros de trabajo como a superiores y subordinados.

Cooperación: se relaciona con el grado de apoyo mutuo y trabajo en equipo dentro de la organización.

Estándares de desempeño: se refiere a la percepción de los empleados sobre la importancia y claridad de las normas y metas establecidas por la organización

Conflictos: se refiere al nivel en el cual los individuos dentro de la empresa, están dispuestos a aceptar puntos de vista divergentes y a abordar y resolver problemas de manera oportuna.

Identidad: representa el sentido de pertenencia que los empleados tienen hacia la organización, lo cual es un aspecto crucial y valioso dentro del equipo de trabajo.

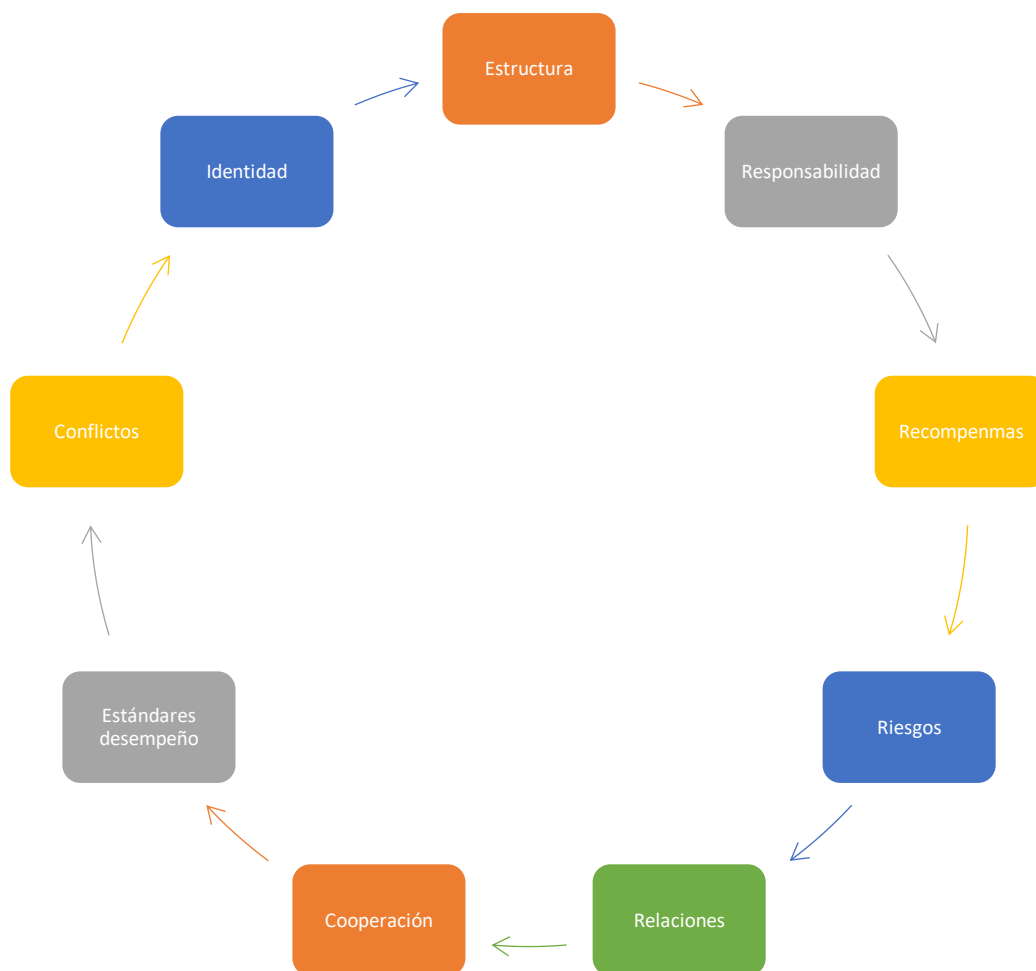
2.2. Descripción de la propuesta

a. Estructura general

Realice un organizador gráfico donde se visualice la estructura general de la propuesta.

Figura 24

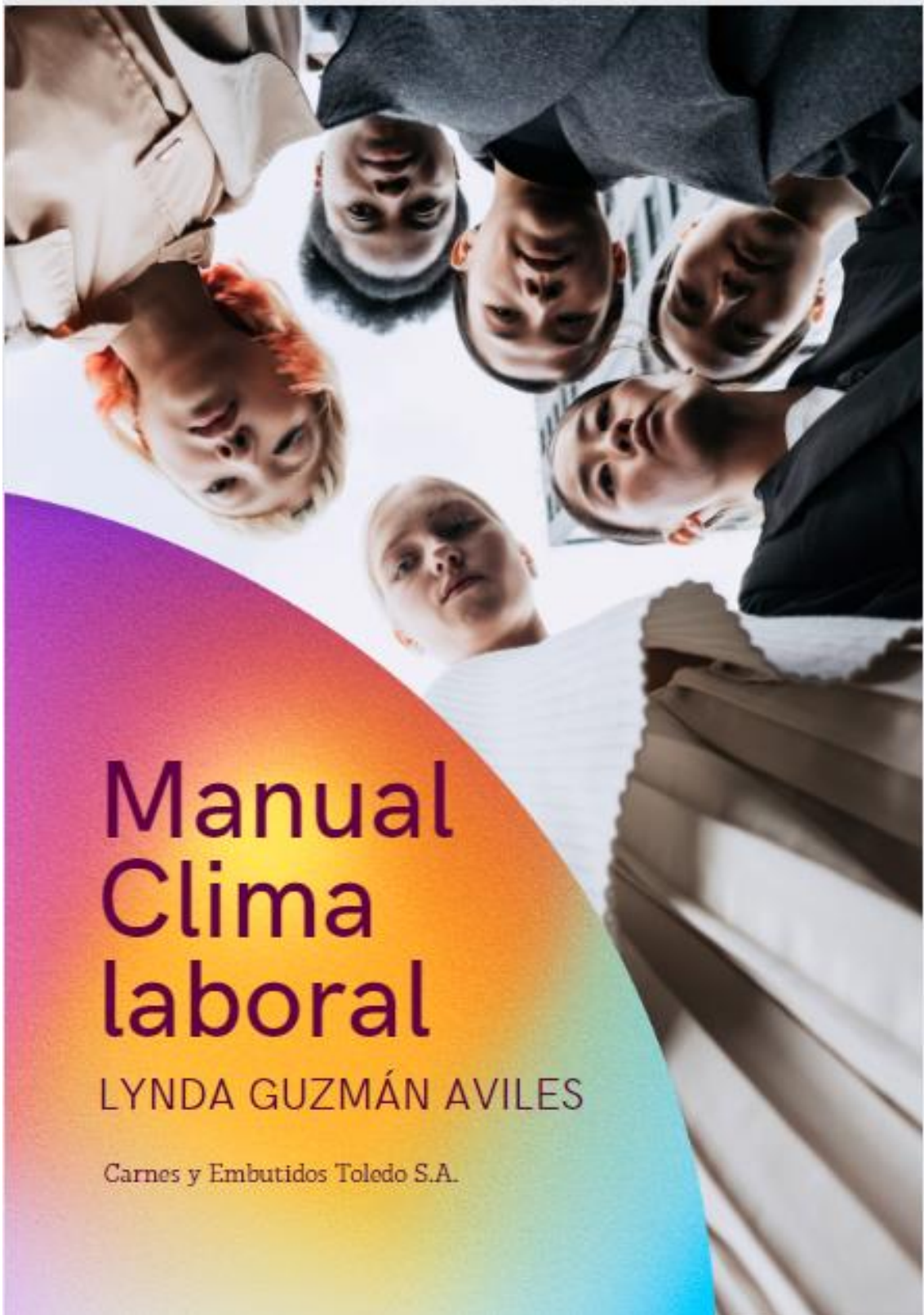
Estructura propuesta



Nota: La figura muestra los elementos de la propuesta. Fuente: Guzmán (2024)

b. Explicación del aporte

- Computadoras y dispositivos electrónicos
- Herramientas de BPM (Business Process Management)
- Material de capacitación impreso
- Pizarras, pantallas de presentación y otros dispositivos audiovisuales
- Acceso a internet de alta velocidad
- Salas de reuniones
- Servicios de consultoría o capacitación externa



MANUAL DE CLIMA LABORAL

Contenido

Fundamentos teóricos

Dimensiones del Clima Laboral

- Estrategias de mejora de dimensión estructura
- Estrategias de mejora de dimensión responsabilidad
- Estrategias de mejora de dimensión recompensas
- Estrategias de mejora de dimensión riesgos
- Estrategias de mejora de dimensión relaciones
- Estrategias de mejora de dimensión cooperación
- Estrategias de mejora de dimensión estándares de desempeño
- Estrategias de mejora de dimensión conflictos
- Estrategias de mejora de dimensión identidad

Fundamentos teóricos

Clima laboral: El clima laboral se refiere al ambiente psicológico y emocional que prevalece en una organización, influenciado por la percepción colectiva de los empleados sobre diversos aspectos como la cultura organizacional, el liderazgo, las relaciones interpersonales, las políticas de la empresa, las oportunidades de desarrollo, las recompensas y el equilibrio entre vida laboral y personal. Este ambiente puede afectar el bienestar, la motivación, el compromiso y el desempeño de los trabajadores, así como la calidad de las relaciones laborales y la productividad general de la empresa.

¿CÓMO MEJORAR LA DIMENSIÓN DE ESTRUCTURA?

ESTRATEGIAS

1. **Comunicación transparente:** Establecer canales de comunicación abiertos y claros para informar a los empleados sobre las reglas, políticas y procedimientos de la empresa. Esto incluye proporcionar manuales de políticas y procedimientos actualizados y accesibles.
2. **Simplificación de procesos:** Identificar y eliminar procedimientos innecesarios o redundantes que puedan dificultar el trabajo eficiente de los empleados.

Simplificar los procesos administrativos y operativos puede reducir la burocracia y mejorar la productividad.
3. **Capacitación y entrenamiento:** Brindar capacitación regular a los empleados sobre las políticas y procedimientos de la empresa, así como sobre el uso de herramientas y sistemas internos. Esto ayuda a garantizar que todos estén familiarizados con las reglas y sepan cómo cumplirlas correctamente.

RECURSOS

- Computadoras y dispositivos electrónicos
- Herramientas de BPM (Business Process Management)
- Material de capacitación impreso
- Pizarras, pantallas de presentación y otros dispositivos audiovisuales
- Acceso a internet de alta velocidad
- Salas de reuniones
- Servicios de consultoría o capacitación externa

¿CÓMO MEJORAR LA DIMENSIÓN DE RESPONSABILIDAD?

ESTRATEGIAS

1. Involucrar a los empleados en la toma de decisiones y en la resolución de problemas relacionados con su área de trabajo.
2. Proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional que les permitan adquirir nuevas habilidades y conocimientos relevantes para su trabajo.
3. Reconocer públicamente los esfuerzos y los logros de los empleados que demuestran un alto nivel de responsabilidad en su trabajo. Esto puede incluir incentivos financieros, bonificaciones, ascensos o simplemente palabras de agradecimiento y reconocimiento por su dedicación y compromiso

RECURSOS

- Computadoras y dispositivos electrónicos
- Material de capacitación impreso
- Pizarras, pantallas de presentación y otros dispositivos audiovisuales
- Acceso a internet de alta velocidad
- Salas de reuniones
- Servicios de consultoría o capacitación externa

¿CÓMO MEJORAR LA DIMENSIÓN DE RECOMPENSAS?

ESTRATEGIAS

1. Garantizar que los empleados perciban que sus salarios y beneficios son justos y proporcionales a sus esfuerzos y resultados.
2. Implementar programas de reconocimiento que valoren y premien el desempeño excepcional de los empleados. como bonificaciones monetarias, premios no monetarios, como certificados de reconocimiento, días libres adicionales, oportunidades de capacitación especializada o ascensos.
3. Ofrecer oportunidades claras de desarrollo profesional como programas de capacitación, programas de mentoría, asignación de proyectos desafiantes y responsabilidades adicionales, así como oportunidades de promoción interna

RECURSOS

- Recursos financieros: Para garantizar salarios y beneficios justos y proporcionales al desempeño y resultados de los empleados, se requieren recursos financieros adecuados para establecer y mantener un sistema de compensación equitativo.

¿CÓMO MEJORAR LA DIMENSIÓN DE RIESGOS?

ESTRATEGIAS

1. Fomentar una cultura de innovación y aprendizaje, donde se motive a los empleados a proponer nuevas ideas y enfoques, y se reconozca la importancia de asumir riesgos calculados en la búsqueda de la excelencia y la mejora continua.
2. Proporcionar capacitación y herramientas adecuadas para la gestión de riesgos, para que los empleados puedan identificar, evaluar y mitigar los riesgos asociados con sus funciones laborales de manera efectiva y segura.
3. Establecer procesos y procedimientos claros para la gestión de riesgos, incluyendo la comunicación abierta y transparente sobre los riesgos potenciales, la definición de roles y responsabilidades, y la implementación de medidas de control adecuadas para minimizar los riesgos en el lugar de trabajo.

RECURSOS

- Manual de gestión de riesgos
- Capacitación
- Herramientas y equipos adecuados
- Equipo de protección

¿CÓMO MEJORAR LA DIMENSIÓN DE RELACIONES?

ESTRATEGIAS

1. Promover una cultura de colaboración y trabajo en equipo, donde se fomente el respeto, la empatía y la comunicación efectiva entre todos los miembros de la organización. Esto puede incluir actividades de integración, eventos sociales y reuniones
2. Establecer políticas y procedimientos claros para la gestión de conflictos, que fomenten la resolución pacífica de diferencias y el manejo constructivo de desacuerdos como capacitación en habilidades de comunicación y negociación, así como la designación de mediadores o facilitadores para ayudar a resolver conflictos cuando sea necesario.
3. Incentivar el reconocimiento y la valoración del trabajo en equipo y el esfuerzo colectivo, mediante la implementación de sistemas de recompensas y reconocimientos que destaquen la colaboración y el apoyo mutuo entre los miembros de la organización.

RECURSOS

- ·Computadoras y dispositivos electrónicos
- ·Material de capacitación impreso
- ·Pizarras, pantallas de presentación y otros dispositivos audiovisuales
- ·Acceso a internet de alta velocidad
- ·Salas de reuniones
- ·Servicios de consultoría o capacitación externa

¿CÓMO MEJORAR LA DIMENSIÓN DE COOPERACIÓN?

ESTRATEGIAS

1. Fomentar la creación de equipos multidisciplinares y proyectos colaborativos donde los empleados puedan compartir conocimientos, habilidades y experiencias para alcanzar objetivos comunes, mediante la asignación de tareas interdepartamentales y la celebración de reuniones regulares de seguimiento y retroalimentación.
2. Implementar programas de capacitación y desarrollo que promuevan el trabajo en equipo y la colaboración.
3. Establecer un sistema de reconocimiento y recompensas. Esto puede incluir incentivos basados en el rendimiento del equipo, bonificaciones por proyectos exitosos y reconocimientos públicos por logros grupales.

RECURSOS

- ·Computadoras y dispositivos electrónicos
- . Presupuesto para incentivos
- ·Material de capacitación impreso
- ·Pizarras, pantallas de presentación y otros dispositivos audiovisuales
- ·Acceso a internet de alta velocidad
- ·Salas de reuniones
- ·Servicios de consultoría o capacitación externa

¿CÓMO MEJORAR LA DIMENSIÓN DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO?

ESTRATEGIAS

1. ·Clarificar y comunicar de manera efectiva las expectativas y metas de desempeño a todos los niveles de la organización mediante la elaboración de documentos claros que describan las metas organizacionales, los indicadores de rendimiento clave y los plazos.
2. Brindar capacitación y apoyo continuo a los empleados con sesiones de formación sobre mejores prácticas, tutorías individuales y retroalimentación regular sobre el progreso hacia los objetivos.
3. Implementar sistemas de seguimiento y retroalimentación que permitan a los empleados evaluar su propio desempeño y recibir comentarios constructivos de sus supervisores y colegas, mediante reuniones periódicas de revisión del desempeño, encuestas de satisfacción laboral y sistemas de gestión del rendimiento.

RECURSOS

- ·Computadoras y dispositivos electrónicos
- ·Material de capacitación impreso
- ·Pizarras, pantallas de presentación y otros dispositivos audiovisuales
- ·Acceso a internet de alta velocidad
- ·Salas de reuniones
- ·Servicios de consultoría o capacitación externa

¿CÓMO MEJORAR LA DIMENSIÓN DE GESTIÓN DE CONFLICTOS?

ESTRATEGIAS

1. Fomentar una cultura de comunicación abierta y respetuosa donde se valoren y acepten diferentes puntos de vista mediante la organización de sesiones de trabajo en equipo, reuniones regulares para discutir ideas y preocupaciones, y la creación de canales de retroalimentación
2. Establecer procesos formales para la gestión de conflictos que permitan abordar y resolver los desacuerdos de manera constructiva y eficiente con la designación de mediadores internos capacitados, la implementación de procedimientos de resolución de conflictos y la creación de un comité de ética o una línea directa de denuncias para abordar problemas de manera confidencial.
3. Proporcionar capacitación en habilidades de comunicación y resolución de conflictos a todos los niveles de la organización. Esto ayudará a los empleados a desarrollar la capacidad de escuchar activamente, expresar sus ideas de manera clara y respetuosa, y llegar a soluciones mutuamente beneficiosas cuando surjan desacuerdos.

RECURSOS

- ·Computadoras y dispositivos electrónicos
- ·Material de capacitación impreso
- ·Pizarras, pantallas de presentación y otros dispositivos audiovisuales
- ·Salas de reuniones
- ·Servicios de consultoría o capacitación externa

¿CÓMO MEJORAR LA DIMENSIÓN DE IDENTIDAD?

ESTRATEGIAS

1. Fomentar la participación y el compromiso de los empleados en la toma de decisiones y la definición de metas y objetivos organizacionales mediante la implementación de programas de participación de los empleados, la organización de sesiones de lluvia de ideas y la creación de grupos de trabajo interdepartamentales para abordar desafíos organizacionales.
2. Promover una cultura corporativa sólida y valores compartidos que reflejen la identidad y la misión de la organización. Esto implica comunicar de manera clara y consistente los principios rectores y las creencias fundamentales de la empresa, así como reconocer y celebrar los logros que reflejen esos valores.
3. Incentivar el desarrollo profesional y personal de los empleados, con programas de mentoría, asignación de proyectos desafiantes, programas de desarrollo de liderazgo y reconocimiento por logros y contribuciones destacadas.

RECURSOS

- ·Computadoras y dispositivos electrónicos
- ·Material de capacitación impreso
- ·Pizarras, pantallas de presentación y otros dispositivos audiovisuales
- ·Salas de reuniones
- ·Servicios de consultoría o capacitación externa

c. Estrategias y/o técnicas

Como principales estrategias utilizadas para la elaboración de este manual, se mencionan las siguientes:

1. Análisis de resultados de la encuesta: Se llevó a cabo un análisis detallado de los resultados obtenidos de la encuesta de clima organizacional realizada a los empleados de Carnes y Embutidos Toledo S.A para identificar áreas de oportunidad y aspectos específicos que requerían atención y mejora.
2. Identificación de dimensiones clave: Se identificaron las dimensiones clave del clima organizacional según el modelo de Alcalá (2011) como estructura, responsabilidad, recompensas, riesgos, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflictos e identidad.
3. Diseño de contenido: Se diseñó el contenido del manual para abordar cada una de las dimensiones identificadas, así como estrategias para mejorar cada área.
4. Formato y presentación: Se diseñó el manual de clima organizacional en un formato claro y accesible, con secciones bien estructuradas y contenido fácil de entender. Para este fin se utilizó la plataforma de diseño Canvas.

2.3. Validación de la propuesta

A continuación, se realiza la validación de la propuesta a través del método de criterios de especialistas según el siguiente formato:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”		
Nombre del experto		
Título Académico		
Contacto		
ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Califique del 1 al 5 según sea menor o menor su percepción:		
Muy insuficiente: 1		
Insuficiente: 2		
Regular: 3		
Buena: 4		
Muy buena: 5		
INDICADOR	CRITERIO	Valoración
Objetividad	La propuesta está basada en hechos y evidencias verificable	5
Claridad	La propuesta es comprensible y está expresada de manera precisa, evitando ambigüedades	4
Actualidad	La propuesta se encuentra actualizada y refleja el estado actual del conocimiento	4
Pertinencia	La propuesta se ajusta y es relevante para las necesidades de la institución	4
Consistencia	La propuesta es coherente y lógica en su estructura y contenido	5
Coherencia	Existe congruencia entre los diferentes elementos de la propuesta, como los objetivos, los métodos y los resultados esperados.	5
Metodología	Los enfoques utilizados en la propuesta para abordar el problema son adecuados	4
Aplicación	Es factible implementar la propuesta considerando recursos disponibles	5
SUMATORIA		36
ESCALA DE VALORACIÓN		
INTERVALO		INTERPRETACIÓN
No válido, reformular		8 -16
No válido, modificar		17 -24
Válido, mejorar		25 -32
Válido, aplicar		33 -40
RESULTADO DE LA VALIDACIÓN: La propuesta es válida aplicarla		
FIRMA		

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 2.
Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Estructura	Percepción sobre las reglas, jerarquías y procedimientos dentro de la empresa	Rivera et al. (2018)	Canales de comunicación abiertos Simplificación de procesos Capacitación	Mejor comprensión de normativa y procesos	Plan de comunicación Plan de capacitación
Responsabilidad	Capacidad para ser autónomos, comprometidos y proactivos en el desempeño de sus tareas	Rivera et al. (2018)	Involucramiento de trabajadores Capacitación Reconocimiento de logros	Trabajadores con mayor grado de responsabilidad	Plan de reconocimiento Plan de capacitación
Recompensas	Percepción sobre la justicia y adecuación de las retribuciones por	Rivera et al. (2018)	Salarios acorde a resultados Reconocimiento	Personal más satisfecho con sus recompensas	Política de salarios Plan de reconocimiento Capacitación Mentoría

	su desempeño laboral.		Dar oportunidades de desarrollo		
Riesgos	Desafíos y peligros asociados con su trabajo	Rivera et al. (2018)	Fomentar cultura de innovación y aprendizaje Capacitación Procesos seguros	Menor nivel de riesgo del trabajador	Medidas de control y prevención Plan de prevención de riesgos
Relaciones	Calidad de las interacciones sociales entre los miembros de la organización	Rivera et al. (2018)	Promover una cultura de colaboración Establecer políticas de gestión de conflictos Sistema de recompensas	Mejores relaciones en la empresa	Plan de recompensas Capacitación
Cooperación	Grado de apoyo mutuo y trabajo en equipo dentro de la organización	Rivera et al. (2018)	Creación equipos multidiciplinarios Capacitación Plan de recompensas	Mayor nivel de cooperación entre trabajadores	Plan de capacitación Plan de recompensas
Estándares de desempeño	Claridad de las normas y metas establecidas por la organización	Rivera et al. (2018)	Comunicar las expectativas de desempeño Brindar capacitación para su cumplimiento Implementar sistemas de seguimiento	Mejor cumplimiento de estándares de desempeño	Plan de comunicación Plan de comunicación

Conflictos	Nivel en el cual los individuos dentro de la empresa, están dispuestos a aceptar puntos de vista divergentes	Rivera et al. (2018)	Fomentar cultura de comunicación Establecer procesos de gestión de conflictos Capacitación en manejo de conflictos	Menor nivel de conflictos en la empresa	Plan de capacitación Gestión de procesos
Identidad	Representa el sentido de pertenencia que los empleados tienen hacia la organización	Rivera et al. (2018)	Fomentar participación de trabajadores Promover cultura corporativa Incentivar desarrollo profesional	Mayor nivel de identidad del trabajador con la empresa	Plan de desarrollo profesional Plan de capacitación

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

En el primer objetivo sobre contextualizar los fundamentos teóricos sobre el manual de clima laboral en la empresa Carnes y Embutidos Toledo S.A, se halló que es un concepto en el que se incluye aspectos como las relaciones interpersonales, la comunicación, el liderazgo, la cultura corporativa y el grado de satisfacción y compromiso de los empleados.

En el segundo objetivo sobre diagnosticar la necesidad de un manual del clima laboral en la empresa Carnes y Embutidos Toledo S.A, mediante la aplicación de una encuesta y entrevistas se encontró que la empresa tiene falencias en las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensas, riesgos, relaciones, cooperación, desempeño, conflictos e identidad con la empresa.

En cuanto al tercer objetivo sobre diseñar un manual de clima laboral para el personal en Carnes y Embutidos Toledo S.A para la mejora del rendimiento organizacional, se propuso una serie de estrategias por cada dimensión analizada, además de considerar los requerimientos necesarios para su aplicación

En el cuarto objetivo, sobre valorar a través del criterio de especialistas el impacto del Manual de Clima Laboral en Carnes y Embutidos Toledo S.A. se aplicó una matriz cuantitativa en donde sus resultados indicaron la conveniencia y efectividad de su aplicación.

RECOMENDACIONES

- Al contextualizar los fundamentos teóricos sobre el manual de clima laboral en Carnes y Embutidos Toledo S.A., la empresa incluya una revisión exhaustiva de la literatura especializada en el tema. Esto ayudará a comprender mejor los conceptos clave relacionados con el clima laboral, como las relaciones interpersonales, la comunicación efectiva, el liderazgo positivo y la cultura organizacional.
- Con base en los hallazgos que indican falencias en varias dimensiones del clima laboral, la empresa debe priorizar el diseño e implementación de estrategias específicas para abordar estas áreas de mejora. Es importante que se establezcan planes de acción claros y con plazos definidos para cada dimensión identificada como deficitaria.
- Para el diseño del manual de clima laboral, la empresa debe involucrar a un equipo multidisciplinario que incluya representantes de diferentes áreas y niveles jerárquicos. Esto garantizará una perspectiva amplia y diversa en el proceso de diseño y permitirá identificar soluciones efectivas que aborden las necesidades específicas de cada dimensión del clima laboral.
- Considerando los resultados positivos obtenidos en la evaluación del impacto del manual de clima laboral, la empresa debe continuar monitoreando y evaluando periódicamente su efectividad a lo largo del tiempo. Esto puede incluir la realización de encuestas de seguimiento, entrevistas y grupos focales para recopilar retroalimentación adicional de los empleados sobre su percepción del clima laboral y la utilidad del manual.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, F., & Casas, M. (2022). *Relación entre el liderazgo del talento humano y la atención al usuario en los servicios de salud*. Universidad de Antioquía.
- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Ávila, H., Gonzáles, M., & Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 62-79.
- Bermudez, L. (2022). *Gestión del Talento Humano*. INFOTEP.
- Cervantes, M. (2020). Estrategias para potenciar el aprendizaje y el rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 579-594.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.
- Díaz, J., & Ledezma, M. (2023). Liderazgo Organizacional. Una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 158-170. doi:10.52080/rvgluz.28.101.11
- Falcón, L. (2019). La encuesta como instrumento de recolección de datos sociales. *Memoria Académica*, 1-24.
- Freire, C., & López, D. (2022). La subordinación como elemento necesario en la existencia de la relación laboral. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 6(1), 38-47.
- Fuentes, Y. (2021). Liderazgo Organizacional. Una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Criterio libre*, 19(35), 307-325.
- García, J., Montano, V., & Chávez, E. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 133-153.
- Guevara, G., Verdezoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 163-173.
- Hinojoza, M. (2023). *Diseño de un manual de clima laboral para la Empresa Pública Municipal de*. Universidad Tecnológica Israel.
- Jiménez, J., Contreras, I., & López, M. (2022). Lo cuantitativo y cualitativo como sustento metodológico en la investigación educativa: un análisis epistemológico. *Humanidades*, 1-15.
- Ledezma, D. (2022). Gestión de la comunicación y su relación con el clima organizacional. *Ciencia Latina*, 4084-4094.
- Martínez, J., Palacios, G., & Oliva, D. (2023). Guía para la Revisión y el Análisis Documental: Propuesta desde el Enfoque Investigativo. *Ra Ximhai*, 67-83.

- Paiva, G. (2022). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1), 992 –1006. 10.56712/latam.v5i1.1653
- Parrales, J. (2021). Motivación Laboral como Herramienta Eficaz para el Mejor Desarrollo de las Organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 177-186. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2565>
- Pérez, H., & Bustos, E. (2023). *El desarrollo de un manual de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios del GAD Municipal del Cantón El Chaco*. Universidad Tecnológica Israel.
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericano de Investigación*, 20-30.
- Pineda, M., & Cortéz, G. (2018). Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura. *Espacios*, 1-16.
- Ponce, S., & Ponce, S. (2022). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del conocimiento*, 8(5), 211-232. doi:DOI: 10.23857/pc.v8i5
- Ramos, G. (2020). Los alcances de una investigación. *Ciencia América*, 1-5.
- Rivera, D., Rincón, J., & Flores, S. (2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Espacios*, 1-10.
- Rodríguez, J., & Rodríguez, M. (2023). Bienestar emocional de los colaboradores: beneficios del mindfulness organizacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9, 8099-8111.
- Salazar, L. (2020). Investigación Cualitativa: Una respuesta a las Investigaciones Sociales Educativas. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 101-110.
- Sánchez, E. (2022). Motivación laboral: una mirada desde los incentivos a los trabajadores de la ciudad de Machala en Ecuador. *Digital Publisher CEIT*, 4(1), 462-473. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1243>
- Sandoval, E. (2022). El trabajo de campo en la investigación social en tiempos de pandemia. *Espacio Abierto*, 10-22.
- Sisa, C. (2023). *Factores determinantes del clima laboral que influyen en el desempeño de los colaboradores de la empresa TEXCODI*. Universidad Técnica de Ambato.
- Sumba, R., Moreno, P., & Villafuerte, N. (2020). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 234-261.
- Torrez, A. (2023). Estilos de aprendizaje influyentes para el desarrollo de las prácticas clínicas, en estudiantes universitarios del área de la salud. *Conrado*, 19(91), 1-10.
- UNIR. (2021). *¿Qué es el clima laboral u organizacional y cómo fomentarlo?* <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/clima-laboral-organizacional/>

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA

1. ¿Cómo describirías la cantidad de reglas y procedimientos que existen en nuestra empresa y cómo impactan tu trabajo diario?

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Regular
- Malo
- Muy malo

2. ¿Qué tan flexible percibes la estructura jerárquica de la empresa para la toma de decisiones y la resolución de problemas?

- Muy flexible
- Flexible
- Regular
- Rígido
- Muy rígido

3. ¿Te sientes libre de tomar decisiones importantes en tu área de trabajo sin necesidad de consultar constantemente con superiores?

- Siempre
- A veces
- Rara vez
- Casi nunca
- Nunca

4. ¿Consideras que tienes un alto nivel de compromiso y autonomía en tu trabajo diario?

- Siempre
- A veces
- Rara vez
- Casi nunca
- Nunca

5. ¿Sientes que las retribuciones y reconocimientos que recibes por tu trabajo son justas y adecuadas?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Regular
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

6. ¿Con qué frecuencia te sientes valorado y reconocido por tu trabajo en la empresa?

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

7. ¿Ha sentido exposición a algún tipo de riesgo que lo ponga en peligro por las actividades que realiza en el área donde trabaja?

- Siempre
- A veces
- Rara vez
- Casi nunca
- Nunca

8.¿Te sientes motivado por los desafíos laborales que enfrentas en tu día a día?

- Siempre
- A veces
- Rara vez
- Casi nunca
- Nunca

9.¿Qué tan positivo es el ambiente laboral en cuanto a las relaciones entre compañeros?

- Siempre
- A veces
- Rara vez
- Casi nunca
- Nunca

10.¿Qué tan positivo es el ambiente laboral en cuanto a las relaciones con tus superiores?

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Regular
- Malo
- Muy malo

11.¿Qué tan positivo es el ambiente laboral en cuanto a las relaciones con tus subordinados?

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Regular
- Malo
- Muy malo

12.¿Sientes que existe apertura y confianza para expresar tus opiniones y resolver conflictos de manera constructiva?

- Siempre
- A veces
- Rara vez
- Casi nunca
- Nunca

13.¿Cómo describirías el nivel de colaboración y apoyo mutuo entre los diferentes equipos y departamentos de la empresa?

- Muy alta

- Alta
- Regular
- Baja
- Muy Baja

14. ¿Recibes la ayuda necesaria por parte de tus superiores y colegas para cumplir con tus responsabilidades laborales?

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

15. ¿Cuál es tu percepción sobre la importancia que la empresa otorga a las normas de rendimiento y a la calidad del trabajo?

- Muy malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno

16. ¿Te sientes presionado por cumplir con las metas y estándares de desempeño establecidos por la organización?

- Siempre
- A veces
- Rara vez
- Casi nunca
- Nunca

17. ¿Cómo se manejan y resuelven los conflictos en nuestra empresa, se toleran las opiniones divergentes?

- Siempre
- A veces
- Rara vez
- Casi nunca
- Nunca

18. ¿Te sientes cómodo expresando tus opiniones y puntos de vista, incluso si difieren de los de tus compañeros o superiores?

- Siempre
- A veces
- Rara vez
- Casi nunca
- Nunca

19. ¿Qué tan identificado te sientes con los valores y objetivos de la empresa?

- Muy identificado
- Poco identificado

- Algo identificado
- Regular
- Nada identificado

20. ¿Consideras que pertenecer a esta organización es importante para ti y contribuye a tu sentido de pertenencia y satisfacción laboral?

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Regular
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

ANEXO 2. MODELO DE ENTREVISTA

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa Viviana Sarmiento?
2. ¿Cómo describiría el manual del clima laboral e incidencia de la rotación del personal?
3. ¿El clima laboral incide en su vida cotidiana?
4. ¿Cómo se efectuarán las capacitaciones al personal de Carnes y Embutidos Toledo?
5. ¿Cree usted que se mejorará el clima laboral realizando actividades sociales o teniendo un incremento económico?
6. ¿Por qué piensa usted que la rotación del personal radica en las organizaciones?
7. ¿De qué manera le gustaría ver los resultados en este proceso de cambio?
8. ¿El estrés y los riesgos psicosociales afectan su vida personal?
9. ¿Por qué es fundamental la mejora continua en las organizaciones?
10. ¿La empresa realiza evaluación de desempeño a sus colaboradores?

ANEXO 3. FORMATO DE ENCUESTA

guardado todos los
s en Drive

