



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN GESTIÓN 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 Pública Municipal de
Faenamiento y Cárnicos de Rumiñahui-EPM**

Línea de Investigación:

Gestión del Talento Humano

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Mónica Hinojosa

Tutor/a:

Héctor Sebastián Pérez Manosalvas

Quito – Ecuador

2023

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas con C.I: 1721529186 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Diseño de un manual de clima laboral para la Empresa Pública Municipal de Faenamiento y Cárnicos de Rumiñahui-EPM

Elaborado por: Mónica Mishelle Hinojosa Neacato, de C.I:1717609927, estudiante de la Maestría 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., 15 de marzo de 2023

Firma

Héctor Sebastián Pérez Manosalvas

C.I: 1721529186

Tabla de contenidos

| | |
|--|----|
| APROBACIÓN DEL TUTOR | ii |
| INFORMACIÓN GENERAL | 1 |
| Contextualización del tema..... | 1 |
| Problema de investigación..... | 2 |
| Objetivo general..... | 3 |
| Objetivos específicos..... | 3 |
| Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:..... | 3 |
| CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO | 4 |
| 1.1. Contextualización general del estado del arte:..... | 4 |
| 1.2. Proceso investigativo metodológico | 10 |
| 1.3. Análisis de resultados..... | 11 |
| CAPÍTULO II: PROPUESTA..... | 38 |
| 2.1. Fundamentos teóricos aplicados | 38 |
| 2.2. Descripción de la propuesta:..... | 41 |
| 2.3. Validación de la propuesta..... | 56 |
| 2.4. Matriz de articulación de la propuesta | 58 |
| CONCLUSIONES..... | 59 |
| RECOMENDACIONES..... | 60 |
| Bibliografía | 61 |
| ANEXOS | 62 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 <i>Resultados dimensiones clima laboral</i> | 37 |
| Tabla 2 <i>Plan de acción del proyecto</i> | 54 |
| Tabla 3. Matriz de articulación..... | 58 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Porcentaje del personal por genero..... | 11 |
| Figura 2. Porcentaje del personal por área de trabajo | 12 |
| Figura 3. Porcentaje del personal por edad..... | 12 |
| Figura 4. Porcentaje del personal por antigüedad..... | 13 |

| | |
|--|-----------|
| Figura 5. Porcentaje del personal por nivel de estudio | 13 |
| Figura 6. Liderazgo claridad de funciones..... | 14 |
| Figura 7. Liderazgo participación trabajadores..... | 14 |
| Figura 8. Liderazgo escucha activa y resolución de problemas | 15 |
| Figura 9. Liderazgo Transmisión de objetivos..... | 16 |
| Figura 10. Liderazgo Interés en los trabajadores | 16 |
| Figura 11. Liderazgo generación de relaciones positivas..... | 17 |
| Figura 12. Liderazgo promoción de ambientes de trabajo sanos | 17 |
| Figura 13. Motivación reconocimiento | 19 |
| Figura 14. Motivación involucramiento del personal | 19 |
| Figura 15. Motivación libertad en el puesto del trabajo..... | 20 |
| Figura 16. Motivación incentivos | 20 |
| Figura 17. Motivación preocupación constante por el personal | 21 |
| Figura 18. Motivación actividades recreativas..... | 22 |
| Figura 19. Motivación reconocimientos justas | 22 |
| Figura 20. Comunicación Información necesario..... | 24 |
| Figura 21. Comunicación claridad de información..... | 24 |
| Figura 22. Comunicación inter departamental | 25 |
| Figura 23. Comunicación medio de Comunicación eficientes | 25 |
| Figura 24. Comunicación feedback | 26 |
| Figura 25. Comunicación estructura organizacional..... | 26 |
| Figura 26. Comunicación compromiso..... | 27 |
| Figura 27. Espacio Físico iluminación..... | 28 |
| Figura 28. Espacio Físico servicio de aseo | 29 |
| Figura 29. Espacio Físico Equipos para trabajo | 29 |
| Figura 30. Espacio Físico Ventilacion | 30 |
| Figura 31. Espacio Físico Ruido | 30 |
| Figura 32. Espacio Físico Equipamiento | 31 |
| Figura 33. Espacio Físico Área de trabajo..... | 31 |
| Figura 34. Trabajo en equipo objetivos definidos..... | 33 |
| Figura 35. Trabajo en equipo Apoyo | 33 |
| Figura 36. Trabajo en equipo Ideas..... | 34 |
| Figura 37. Trabajo en equipo Solución de problemas | 34 |
| Figura 38. Trabajo en Equipo Talento y conocimientos..... | 35 |
| Figura 39. Trabajo en Equipo Relaciones | 35 |
| Figura 40. Trabajo en Equipo Relaciones personales..... | 36 |
| Figura 41. Teoría de clima laboral de Likert..... | 39 |
| Figura 42. Estructura del proyecto diseño de Manual de Clima Laboral | 41 |
| Figura 43. Estructura de manual de Clima Laboral | 42 |
| Figura 44. Ejecución del plan de acción | 42 |
| Figura 45. Dimensión de Liderazgo | 44 |
| Figura 46. Acciones de mejora liderazgo..... | 45 |
| Figura 47. Técnicas de liderazgo | 45 |
| Figura 48. Dimensión de Motivación..... | 46 |
| Figura 49. Acciones de Mejora Motivación..... | 47 |
| Figura 50. Técnicas de motivación | 47 |
| Figura 51. Dimensión de comunicación..... | 48 |
| Figura 52. Acciones de mejora comunicación | 49 |

| | |
|---|----|
| Figura 53. <i>Técnicas de comunicación</i> | 49 |
| Figura 54. <i>Dimensión de espacio físico</i> | 50 |
| Figura 55. <i>Acciones de mejora espacio físico</i> | 51 |
| Figura 56. <i>Técnicas de espacio físico</i> | 51 |
| Figura 57. <i>Dimensión de Trabajo en equipo</i> | 52 |
| Figura 58. <i>Acciones de mejora trabajo en Equipo</i> | 52 |
| Figura 59. <i>Técnicas de trabajo en equipo</i> | 53 |

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

Las relaciones humanas en una empresa nacen de la interacción en el trabajo diario, interacción que genera el llamado clima laboral, el clima laboral “es intangible, pero sin lugar a dudas, tiene un impacto real que influye de manera tanto positiva como negativa a cada uno de los colaboradores de cualquier tipo de entidad.” (Huaita & Luza, 2018)

Actualmente el clima laboral es sin duda uno de los pilares fundamentales para el correcto funcionamiento de toda institución, entidad o empresa que trabaje en búsqueda de la construcción de ambientes saludables de trabajo, consecuentemente el clima laboral se convierte en pieza clave del éxito empresarial, por lo tanto, el desarrollar un diagnóstico y a su vez un manual de clima laboral, traerá consigo en la organización un buen ambiente de trabajo de la mano de mejor desempeño.

Es entonces que el buen clima laboral genera empoderamiento empresarial y personal, en este contexto en el presente se realiza el diseño de un manual de clima laboral, que permitirá abarcar a partir del diagnóstico la importancia del mismo, en la gestión del cambio en los sistemas organizacionales en específico en la Empresa Pública Municipal de Faenamiento y Cárnicos de Rumiñahui-EPM. De igual forma, se expone el diagnóstico del funcionamiento organizacional, diagnóstico que permitirá tener un alto nivel de comprensión del comportamiento de las personas, con la finalidad de evaluar acciones, y conocer la perspectiva de los trabajadores.

El abordaje del clima laboral permite tener un feedback empresarial integral acerca de todos los procesos, además de brindar herramientas de mejoría en el comportamiento organizacional como en la estructura y funcionamiento de la empresa, es así que el poder implementar un manual de clima laboral asegura mejoría de productividad y una cultura

organizacional sólida, teniendo como prioridad así la satisfacción laboral de los empleados dentro de su ambiente de trabajo, permitiéndole desarrollarse personal y profesionalmente.

En este contexto es importante señalar que el clima laboral se traduce en el grado de preocupación de la empresa por la mejoría constante y permanente en el bienestar de sus colaboradores; dentro de la Empresa Pública Municipal de Faenamiento y Cárnicos de Rumiñahui-EPM, en la búsqueda continua del bienestar de los empleados, se propone el diseño de un manual de clima laboral, que permita la medición de la satisfacción de cada uno de los servidores que conforman la misma, con la finalidad de que el uso de dicho manual tenga la finalidad de crear ambientes saludables de trabajo que generen mejoría en el desempeño general de los colaboradores.

Problema de investigación

¿Por qué es importante diseñar un manual de clima laboral en la EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE FAENAMIENTO Y CÁRNICOS DE RUMIÑAHUI-EPM? Para contar con una herramienta de abordaje de buen clima laboral empresarial y lograr un aumento de productividad, la EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE FAENAMIENTO Y CÁRNICOS DE RUMIÑAHUI-EPM, debe generar los medios, herramientas y esfuerzos requeridos por la necesidad institucional para generar espacios de gestión sólidos y dirigidos a los distintos niveles de la empresa, iniciando en la importancia del salario emocional en los trabajadores; en búsqueda de que los trabajadores mejoren la percepción que tengan de la empresa, lo que influirá directamente en el comportamiento organizacional y como consecuencia en el clima laboral, es así que de aquí nace la importancia de la creación de una herramienta que permita manejar el clima laboral, como es el diseño de un manual de clima laboral. (Ganga, Piñones, & Saavedra, 2015)

Objetivo general

Diseñar un manual de clima laboral para la Empresa Pública Municipal de Faenamiento y Cárnicos de Rumiñahui, mediante un diagnóstico del ambiente de trabajo con la finalidad de contar con una herramienta de aplicación para gestionar el clima organizacional.

Objetivos específicos

1. Contextualizar los fundamentos teóricos sobre el clima laboral empresarial.
2. Diagnosticar el clima laboral actual de la Empresa Pública Municipal de Faenamiento y Cárnicos de Rumiñahui-EPM, mediante un estudio cualitativo y cuantitativo, que responda a la necesidad de generar un manual de clima laboral para la EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE FAENAMIENTO Y CÁRNICOS DE RUMIÑAHUI-EPM.
3. Diseñar un manual de clima laboral para la Empresa Pública Municipal de Faenamiento y Cárnicos de Rumiñahui-EPM, enmarcado en las problemáticas previamente analizadas.
4. Validar el impacto del diseño de un manual de clima laboral, en beneficio de la EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE FAENAMIENTO Y CÁRNICOS DE RUMIÑAHUI-EPM.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

El presente proyecto de investigación sirve de aporte para varios beneficiarios, en relación a sus beneficiarios directos y vinculación con la sociedad de manera principal me encuentro yo como beneficiaria, debido a que el proyecto permitirá fortalecer mis conocimientos y la obtención de mi título de maestría en gestión de talento humano, adicional como beneficiario directo se encuentra la universidad ISRAEL, ya que el presente proyecto formará parte de su repositorio universitario, que podrá ser utilizado como referencia para futuras investigaciones.

El principal beneficiario del diseño del manual de clima laboral es la Empresa Pública Municipal de Faenamiento y Cárnicos de Rumiñahui-EPM, ya que dicho diseño permitirá la mejoría del clima laboral, y abordaje del diagnóstico obtenido a partir de un manual estructurado, que traerá consigo beneficios en el desempeño, productividad y clima organizacional, además de ser útil para todas las empresas que estén en la búsqueda de un clima laboral saludable.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte:

Dentro de la revisión de documentación empresarial, se determina que no existe un estudio previo al presente proyecto con respecto a clima laboral en la Empresa Pública Municipal de Faenamiento y Cárnicos de Rumiñahui-EPM debido a que es una empresa de reciente creación, apenas constituida en el 2017, es así que el presente proyecto parte de la revisión bibliográfica de proyectos investigativos anteriores.

(Torres, 2021), dentro de su Tesis previo a la obtención de Maestría en administración pública investigo sobre las estrategias para mejorar el clima laboral en la Procuraduría General del Estado, se llega como resultado dentro de su investigación que el clima laboral dentro de las empresas debe estar inicialmente orientado la satisfacción de las condiciones laborales que perciben los trabajadores, basándose en el precepto de que “cuando mayor es la satisfacción del clima laboral institucional, mayor es el compromiso de los servidores con la institución, y el resultado se refleja en la calidad de servicios que se oferta y el cumplimiento de objetivos”.

(Espinoza, 2021), en su proyecto de investigación previo a la obtención de su título de maestría en gestión de talento humano, determina que el clima laboral es determinante para el desarrollo de las organizaciones, sobre todo la influencia de directivos en la percepción de los trabajadores, ya que los directivos son la cabeza de la organización y los líderes que deben estar

atentos a cada uno de los componentes que conforman el clima laboral , por tal motivo la gestión empresarial directiva debe “asegurar niveles adecuados de confianza, la adquisición de información, la creación de costumbres apropiadas y un adecuado liderazgo.”

Entonces el concepto de clima laboral como constructo social está determinado por la experiencia de los trabajadores de acuerdo al contexto y características de su ambiente laboral, que está conformado por aspectos tanto estructurales como situacionales de la dinámica laboral; además está fundamentado en la teoría de campo de Lewin, teoría que se basa en la importancia del contexto en el comportamiento humano. (García, Vesga, & Gómez, 2020)

El clima laboral es una estructura, en donde las variables que lo componen aportaran en su beneficio o viceversa, el poder determinar el funcionamiento de esas variables facilita la comprensión de la percepción de clima que tienen cada uno de los trabajadores que conforman la organización, dichas variables se encuentran englobadas en: salario emocional, estrés laboral, compromiso o empoderamiento, innovación, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, cultura organizacional como las más importantes para dimensionar el concepto de clima laboral.

Adicional es importante tomar en cuenta que el clima laboral se encuentra directamente asociado con tres pilares fundamentales organizacionales: visión, misión y los valores, tanto la misión como los valores están formadas por componentes que definen la cultura organizacional que influye directamente en el clima laboral, mientras que la visión está ligada a la posición competitiva que se anhela y se propone alcanzar, dentro de este precepto misión visión y valores forman la estructura de la cual parte el clima laboral.

A la hora de abordar el clima laboral es importante adentrarse en la premisa de que la cultura organizacional es sumamente útil como herramienta de análisis, debido a que la cultura organizacional y el clima laboral se encuentran interrelacionados, es decir, si la cultura organizacional es conflictiva, el clima se afecta directamente de forma negativa, pero si al contrario existe una cultura organizacional equilibrada, la percepción del clima será beneficiosa.

Por otra parte, las dimensiones del clima laboral, son los componentes que pueden ser medidos en una empresa y que repercuten de manera tanto positiva como negativa en el comportamiento y percepción de los trabajadores. Por lo tanto, es fundamental reconocer las dimensiones del clima laboral, que durante varios años han sido investigadas desde diferente enfoques y teorías.

Las teorías que guardan mayor relación con la presente investigación y con mayor relevancia para el estudio de clima laboral son las siguientes: Likert, científica de la administración, clásica de la administración, y la de las relaciones humanas, que mediante su aplicación confirman la actualidad de dichas teorías para el estudio del clima laboral. (Iglesias, Torres, & Mora, 2019)

La teoría de Likert, plantea que la conducta de los trabajadores, está de primera mano ligado estrechamente con por el ambiente laboral y condiciones organizacionales desde la perspectiva de estos, Likert, dentro de esta concepción plantea tres propiedades que determinan las cualidades particulares de cada institución, siendo estas variables causales, intermedias y finales. (CONOCIMIENTOS WEB.NET LA DIVISA DEL NUEVO MILENIO, 2019)

Adicional es importante mencionar que Likert evalúa la percepción del clima laboral basándose en ocho dimensiones que son: Estilo de autoridad, Esquemas Motivacionales, Comunicaciones, influencia, toma de decisiones, planificación, control, Objetivos de productividad y optimización.

Mientras que para Litwing & Stringer, determinan que el clima laboral depende de nueve dimensiones, dimensiones que guardan relación con aspectos organizacionales como:

“1. Estructura: representa la percepción que tiene los miembros de la organización, acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en el ambiente de trabajo libre informal e inestructurado.(en el polo opuesto)

2. *Responsabilidad (empowerment): es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en la que la supervisión que recibe es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.*

3. *Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que le castigo.*

4. *Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.*

5. *Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa a cerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como jefes y subordinados.*

6. *Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis esta puesto en el apoyo mutuo tanto de niveles superiores como inferiores.*

7. *Estándares: es la percepción de los miembros a cerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas del rendimiento.*

8. *Conflictos: es el sentimiento del grado en el que los miembros de la organización, tanto pares como superiores a aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.*

9. *Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.” (Fernandez, y otros, 2007)*

Una vez definidas las dimensiones del clima laboral es importante definir que existen diferentes tipos de clima laboral, influenciados por distintos sistemas de liderazgo por parte de las directivas empresariales, es así que Likert, determina cuatro sistemas diferenciadores, el primero a abarcar es el sistema explotador-autoritario, en el cual como su nombre lo indica los gerentes no depositan su confianza en los trabajadores y difícilmente los involucran en la toma de decisiones, y basa su gestión en amenazas, generando ambiente de desconfianza. (Litwing & Stringer, 1968)

El segundo sistema es el benevolente-autoritario, dentro de este sistema ya existe algo de flexibilidad y participación de los subordinados, sin embargo aún prevalecen varias limitaciones en cuanto a toma de decisiones y participación de los trabajadores, además está el sistema consultivo que básicamente consiste en un gerente que fija metas y da órdenes generales para después discutir las con sus trabajadores, permitiéndoles discutir en la toma de decisiones sobre sus tareas, existe un clima de confianza y motivación mediante recompensas y comienza el camino comunicativo y por último está el sistema participativo y el deseado por los trabajadores y empresas exitosas ya que en este sistema la toma de decisiones está descentralizada, la comunicación es fluida y existe ambiente de total confianza y trabajo en equipo.

Para identificar el tipo de clima que tiene una empresa, hay que valorar cada una de las dimensiones que lo componen, en este sentido todos los autores que han profundizado en el estudio del clima laboral y sus variables han aportado de manera sustancial para el conocimiento del clima laboral y su abordaje, teniendo así como elemento principal de investigación la importancia de la percepción individual de los trabajadores, y de la posibilidad de influir en la misma mediante las posibilidades de reforzar ciertas dimensiones que conforman el clima laboral traducidas en el comportamiento del individuo y en ambientes de trabajo saludables, siendo fundamental un estilo de liderazgo adecuado.

Una vez expuestos los preceptos del clima laboral y sus dimensiones son fundamental establecer la importancia del diagnóstico de clima laboral, debido a que este sirve para determinar el grado de higiene o toxicidad que posee una empresa, con el fin de conseguir una intervención que minimice los factores que interfieren en los ambientes de trabajo saludables, para la aplicación de buenas prácticas por parte de los individuos, grupos y organización en conjunto. (Angél & Pilar, 2022)

Ahora bien, el estudio del clima laboral “está orientado al análisis de los factores ambientales, físicos y humanos de satisfacción y motivación de los individuos que potencian el logro de los objetivos; podría decirse que la satisfacción laboral está determinada por diferentes factores que inciden en el clima “ (Muñoz, 2015)

Por ende, la evaluación del clima laboral y los fundamentos metodológicos para tener un diagnóstico acertado arrancan a partir de la cultura organizacional, que dentro de este análisis no se debe confundir el clima laboral con la satisfacción, tomando en cuenta que la satisfacción es uno más de sus componentes, un diagnóstico y/o evaluación de clima laboral completo debe abarcar una investigación cuantitativa y una investigación cualitativa.

La evaluación del clima laboral, es un proceso que conlleva una serie de elementos y pasos, dicha evaluación integra la concepción teórica del objeto de estudio, así como la identificación del constructo a estudiar y sus componentes a evaluar, entonces la investigación cualitativa engloba una perspectiva de recopilación y análisis de datos de carácter no numérico, mientras que una evaluación cuantitativa se centra en datos exactos, en este sentido la evaluación cuantitativa debe poseer una herramienta de medición, la más comúnmente utilizada es la encuesta o cuestionario, mismos que deben abarcar las dimensiones que conforman el constructo de clima laboral: como principales están la motivación, espacio físico, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo.

Las teorías que tratan o abarcan el clima laboral son varias, estas dimensionan al clima laboral por sus componentes que pueden estar o no presentes en el clima laboral, dependiendo de si es positivo o negativo, en este sentido el determinar los componentes más relevantes del clima laboral es sin duda el pilar de la presente investigación para una intervención adecuada, que permita incidir en el beneficio de un clima laboral apropiado. (Pilligua & Arteaga, 2019).

1.2. Proceso investigativo metodológico

La presente investigación obtendrá información brindada por la empresa, situación actual, información histórica, estadística; dicha investigación será cuantitativa y cualitativa, cualitativa mediante la aplicación de una entrevista al gerente administrativo financiero, con más de 10 años de experiencia en empresas del mismo giro de negocio que la EPMFCR-EPM, dentro de la gerencia administrativa financiera, obteniendo así datos directos y secundarios.

Mientras que la investigación cuantitativa, se evidenciara mediante una encuesta aplicada a muestra tomada de la población, población que es objeto de estudio, que actualmente está conformada por 91 trabajadores en total, por lo que se realizara un muestreo aleatorio simple, muestreo con un 95% de confiabilidad y 5% de probabilidad de error, teniendo así una muestra mínima de 75 trabajadores.

Tamaño mínimo de la muestra (n): 75

Intervalo de confianza: 95%

Margen de error: 5%

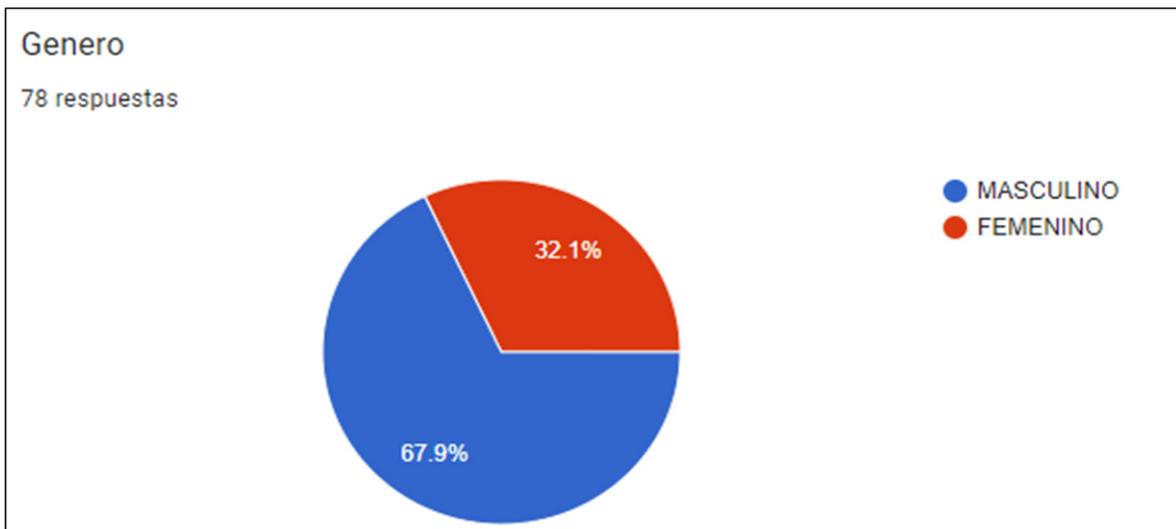
Tamaño de la población: 91

Es decir, se realizaría una investigación cualitativa y cuantitativa del clima laboral en la organización para generar un diagnóstico que permita el diseño de un manual de clima laboral a partir del estudio de campo por medio de la aplicación de una encuesta a la muestra seleccionada.

1.3. Análisis de resultados

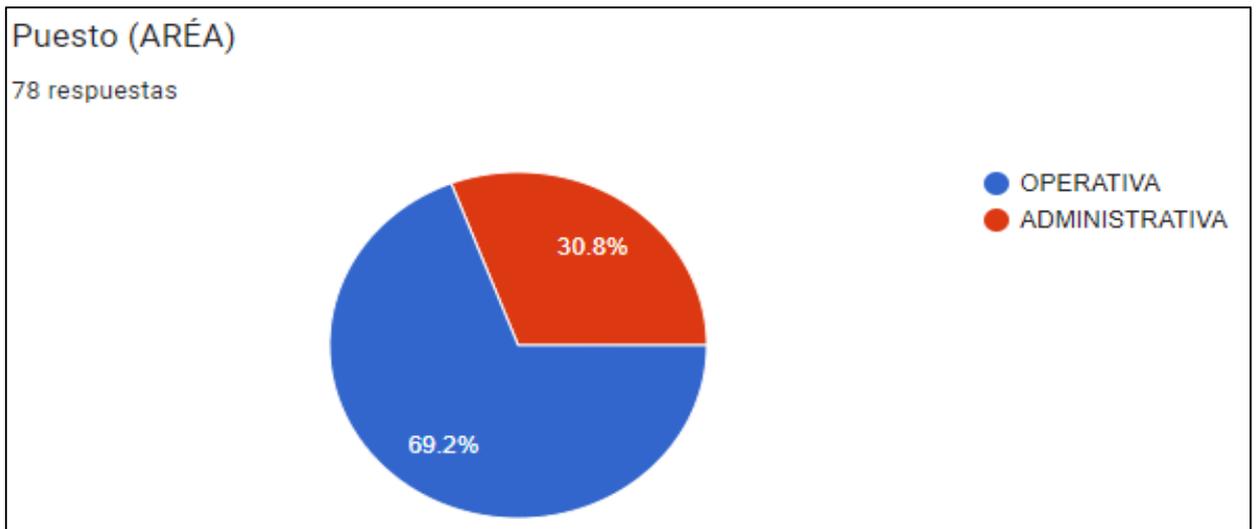
Una vez aplicada la encuesta de clima laboral planteada a la muestra de un total de 78 trabajadores de la Empresa Pública Municipal de Faenamiento y Cárnicos de Rumiñahui-EPM, se obtienen los siguientes resultados:

Figura 1. Porcentaje del personal por genero



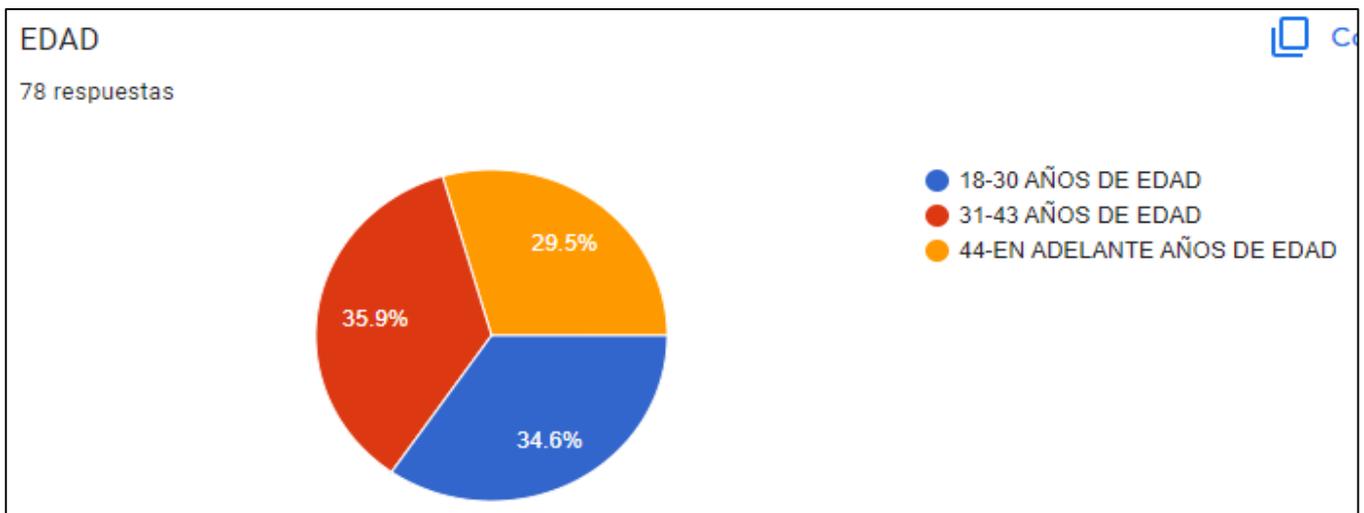
Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Porcentaje del personal por área de trabajo



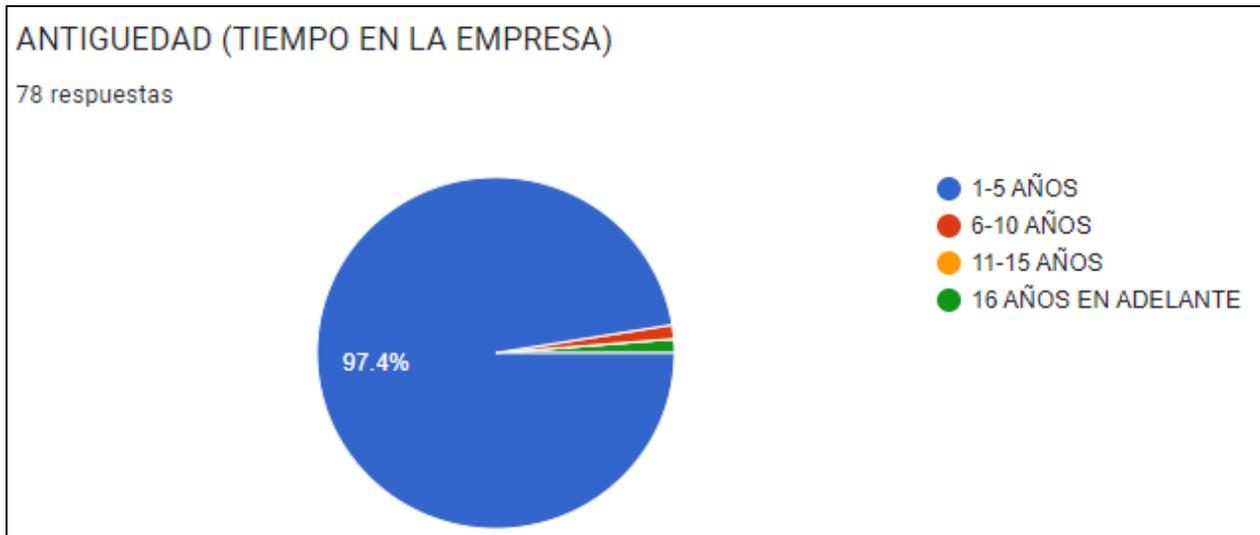
Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Porcentaje del personal por edad



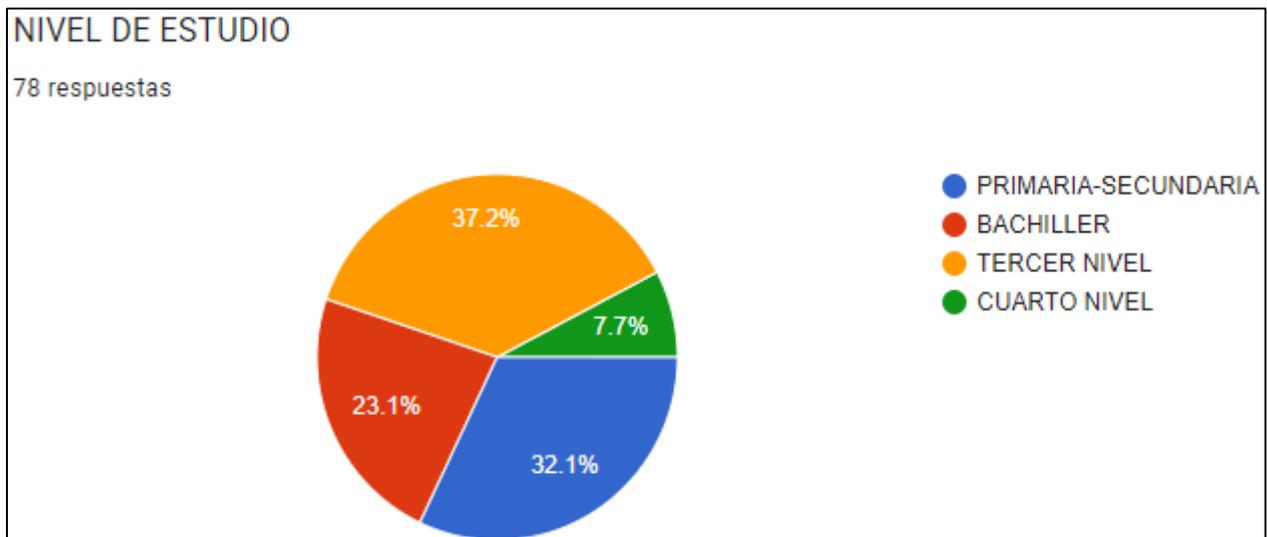
Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Porcentaje del personal por antigüedad



Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Porcentaje del personal por nivel de estudio

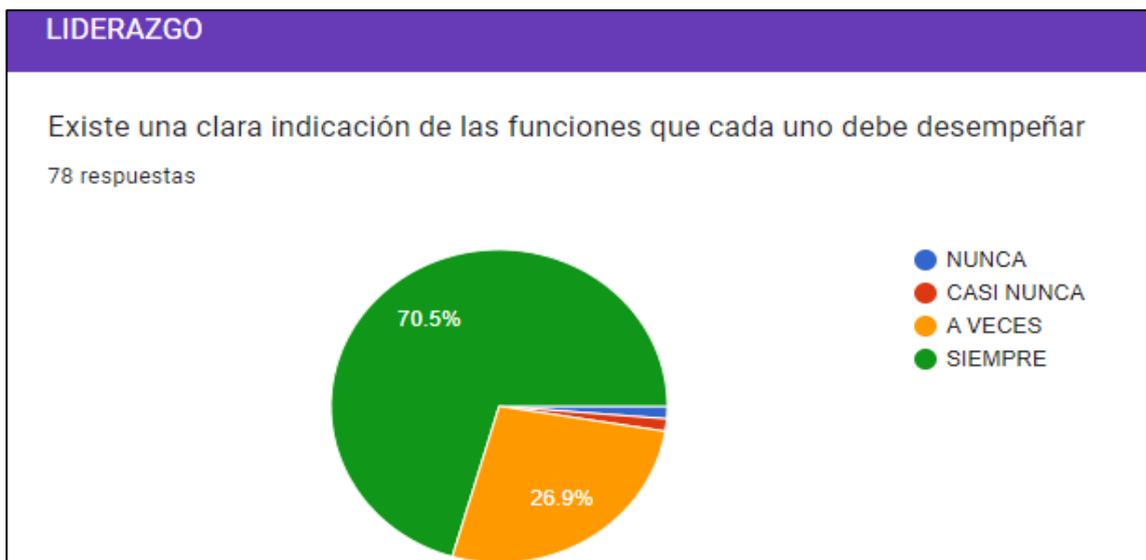


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a datos se puede determinar que de los 78 trabajadores encuestados, el 30,8% pertenecen al área administrativa, mientras que el 69,2% de los trabajadores pertenecen al área operativa; además de que todos los encuestados se encuentran trabajando en la empresa de 1 a 5 años como máximo en relación de que la empresa es de reciente creación, adicional se puede

observar que en cuanto a género el 67,9% de los trabajadores son de género masculino, mientras que el 32,1 % son de género femenino las edades oscilan en el siguiente porcentaje de 18 a 30 años de edad el 34,6 %, de 31 a 43 años de edad el 35,9% y de 44 años en adelante el 29,5%, y en cuanto a nivel de educación se tiene que el 32,1% han cursado la primaria o secundaria, el 23,1% tienen título de bachiller, el 37,2% título de tercer nivel y el 7,7% cuarto nivel.

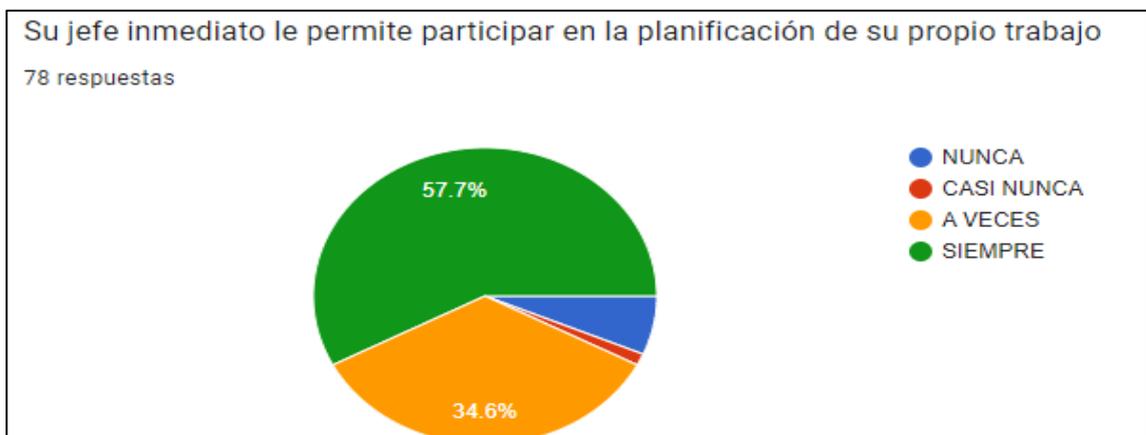
Figura 6. Liderazgo claridad de funciones



Fuente: Elaboración propia

El 70,5% de los encuestados consideran que siempre tienen indicaciones claras de sus funciones, el 26,9% señala que a veces tienen indicaciones claras con respecto a sus funciones y apenas un 2,6% consideran que nunca o casi nunca tienen indicaciones claras con respecto a sus funciones

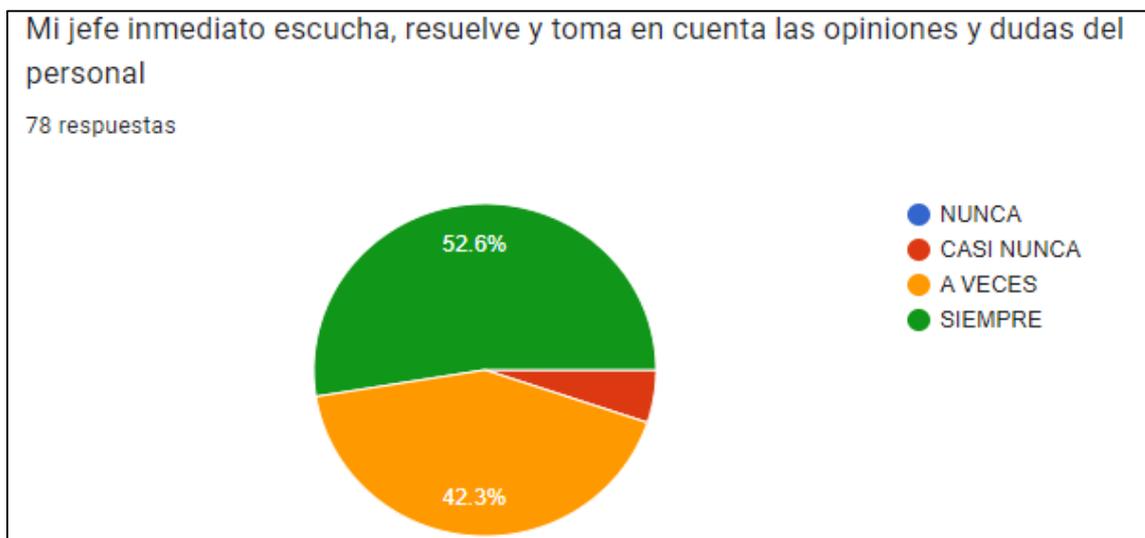
Figura 7. Liderazgo participación trabajadores



Fuente: Elaboración propia

El 57,7% menciona que su jefe siempre permite su participación en la planificación de su propio trabajo, el 34,6% menciona que a veces su jefe permite lo mencionado, mientras que el 7,7% considera que nunca o casi nunca se le permite participar en la planificación de su trabajo.

Figura 8. Liderazgo escucha activa y resolución de problemas



Fuente: Elaboración propia

El 52,6% de los trabajadores considera que su jefe siempre escucha, resuelve y toma en cuenta opiniones, dudas, etc. de los trabajadores, el 42,3% menciona que a veces su jefe aplica lo señalado anteriormente y el 5,1% cree que su jefe directo casi nunca aplica lo anterior.

Figura 9. Liderazgo Transmisión de objetivos



Fuente: Elaboración propia

El 83,3% del personal menciona que conoce el objetivo de sus actividades/tareas, y apenas el 15,4% menciona que a veces conoce el objetivo de sus actividades.

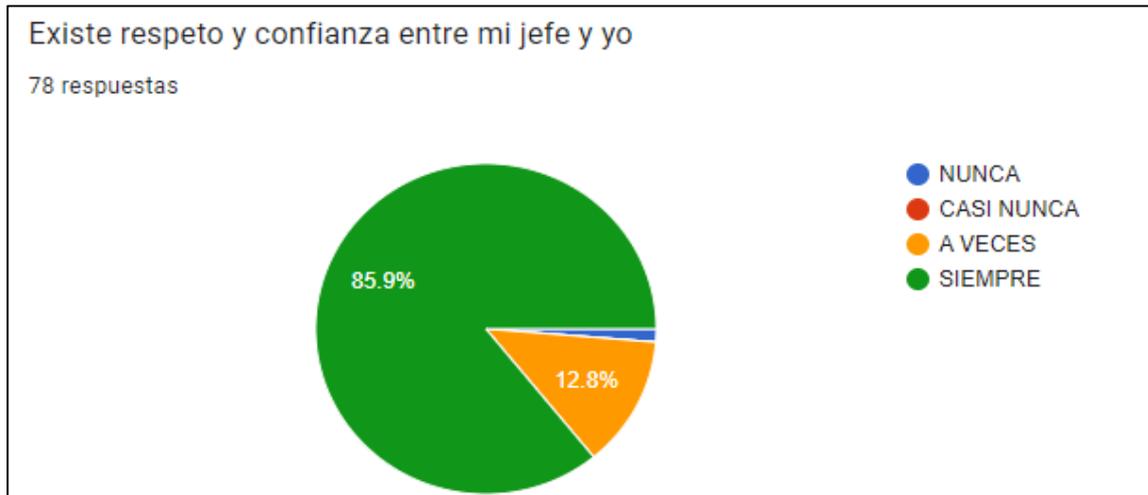
Figura 10. Liderazgo Interés en los trabajadores



Fuente: Elaboración propia

El 61,5% de los trabajadores considera que su jefe tiene presente los intereses de los servidores a la hora de toma de decisiones, el 29,5% considera que a veces el jefe inmediato aplica lo determinado anteriormente y el 9% considera que nunca o casi nunca los jefes inmediatos toman en cuenta los intereses de sus subordinados.

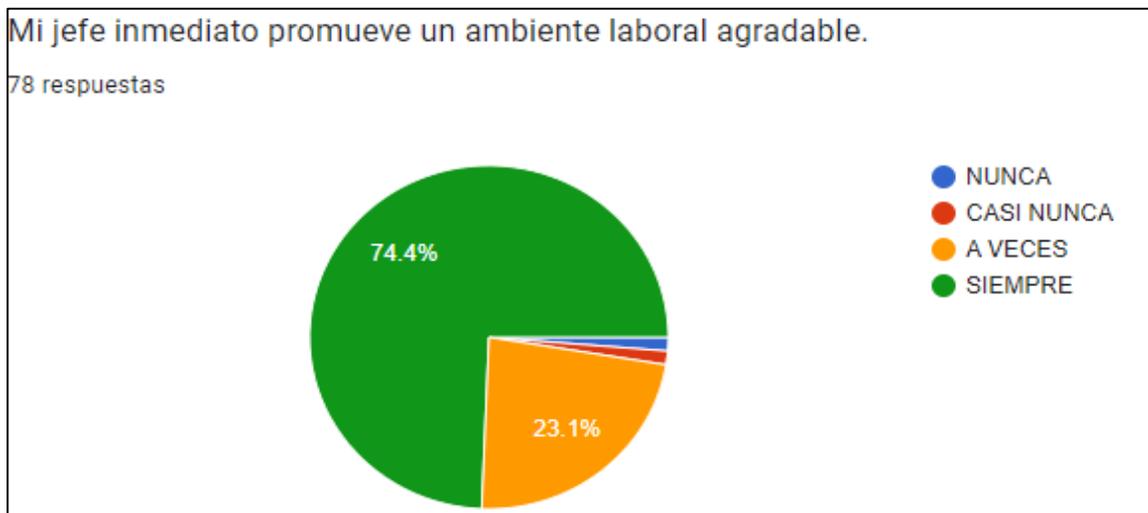
Figura 11. Liderazgo generación de relaciones positivas



Fuente: Elaboración propia

El 85,9% menciona mantener confianza y respeto con su jefe inmediato, el 12,5% considera que a veces tiene confianza con su jefe y el 1,6% menciona que nunca ha existido tanto confianza como respeto con su jefe inmediato.

Figura 12. Liderazgo promoción de ambientes de trabajo sanos



Fuente: Elaboración propia

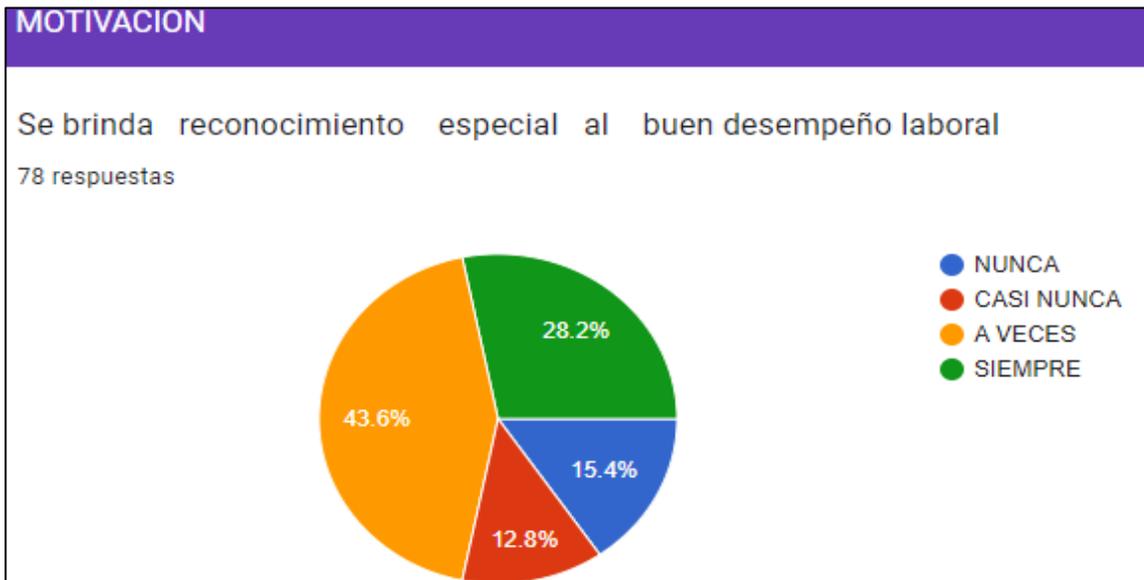
El 74,4% de los encuestados mencionan que su jefe fomenta un ambiente de trabajo saludable y armonioso, el 23,1% menciona que en ocasiones su jefe inmediato fomenta un ambiente laboral saludable y el 2,5% considera que nunca o casi nunca su jefe promociona un buen ambiente de trabajo.

Menciona en relación a esta dimensión una oportunidad de mejora

De las 78 respuestas, 24 respuestas mencionan que no consideran que exista por el momento algo que mejorar y que su jefe inmediato ejerce un buen liderazgo y ambiente de trabajo, 22 respuestas mencionan que requieren de su jefe inmediato mayor planificación, reuniones de trabajo y comunicación con sus equipos de trabajo, 10 respuestas mencionan que requieren de su jefe inmediato mayor comprensión y preocupación por sus necesidades y participación en la toma de decisiones, 5 respuestas guardan relación con necesidad de equipamiento por parte de sus jefes y demás áreas, 12 respuestas mencionan que es necesaria la capacitación a los líderes de los equipos de trabajo, 5 respuestas concuerdan que requieren de su jefe inmediato se aplique el trabajo en equipo dentro y fuera de sus áreas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En la sección de la dimensión de liderazgo de la Empresa Pública Municipal de Faenamiento y Cárnicos de Rumiñahui-EPM, se puede deducir que los trabajadores en cuanto al liderazgo de sus jefes inmediatos, en correlación con las respuestas brindadas existe un estilo de liderazgo positivo, sin embargo, existen varias oportunidades de mejora focalizadas, sobre todo tomar en cuenta a los trabajadores y hacerlos participes del trabajo y toma de decisiones, además de que existen ciertas inconformidades focalizadas por lo cual es necesaria la aplicación diagnóstica de los estilos de liderazgo utilizados en la empresa.

Figura 13. Motivación reconocimiento



Fuente: Elaboración propia

Apenas el 28,2% considera que existen reconocimientos correspondientes al desempeño óptimo de los trabajadores, el 43,6% mencionan que a veces existe reconocimiento en concordancia con lo señalado, el 12,8% menciona que casi nunca existen recompensas o reconocimiento al buen trabajo y el 15,4% considera desde su perspectiva que nunca existe un reconocimiento al buen desempeño de sus actividades.

Figura 14. Motivación involucramiento del personal



Fuente: Elaboración propia

El 38,5% de los encuestados consideran que las ideas de contribución para su trabajo son aplicadas por sus jefes inmediatos, el 55,1% creen que en ocasiones si se llevan a cabo, y el 6,4% mencionan que nunca o casi nunca se consideran sus ideas de aporte.

Figura 15. Motivación libertad en el puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia

El 48,7% de encuestados consideran que tiene la libertad de implementar cambios en su puesto de trabajo en beneficio de la empresa, el 38,5% consideran que tienen dicha libertad, y el 12,8% consideran que casi nunca y en su mayoría nunca pueden hacer ciertos cambios en sus actividades.

Figura 16. Motivación incentivos



Fuente: Elaboración propia

El 20,5% de los encuestados mencionan que siempre existe un reconocimiento al trabajo cuando se excede de las horas determinadas, el 35,9% mencionan que a veces si existe dicho reconocimiento, mientras que el 43,6% mencionan que nunca o casi nunca se reconoce lo detallado.

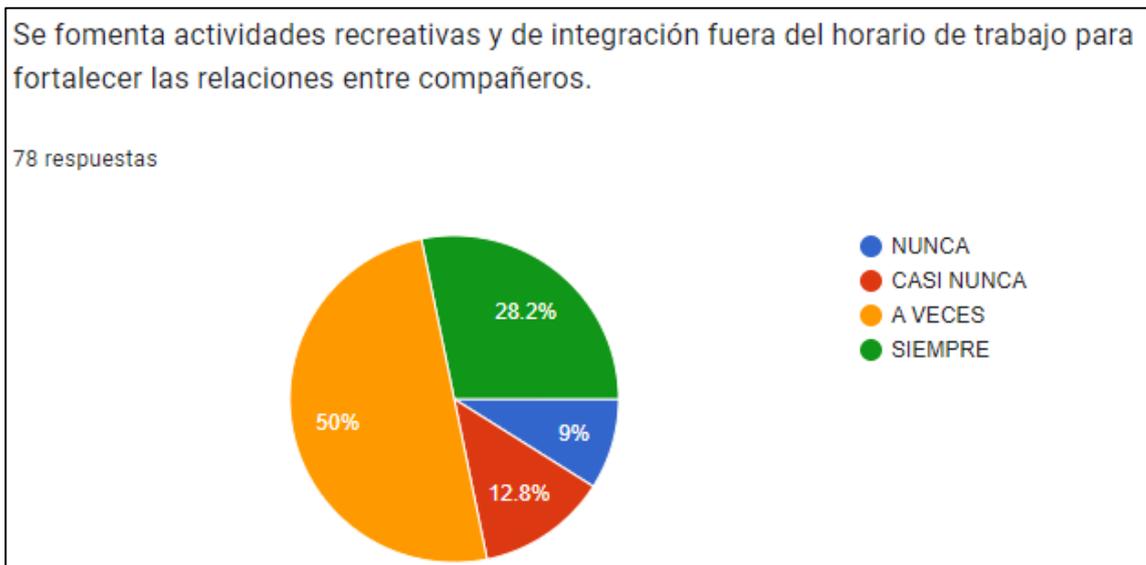
Figura 17. Motivación preocupación constante por el personal



Fuente: Elaboración propia

El 41% de los encuestados consideran que la empresa siempre busca incentivar al empleado con un enfoque al desarrollo personal y profesional de los trabajadores, el 42,3% menciona que solo lo hace en ocasiones, y el 16,7% considera que casi nunca y nunca la empresa muestra incentivar a su personal de acuerdo a los preceptos expuestos.

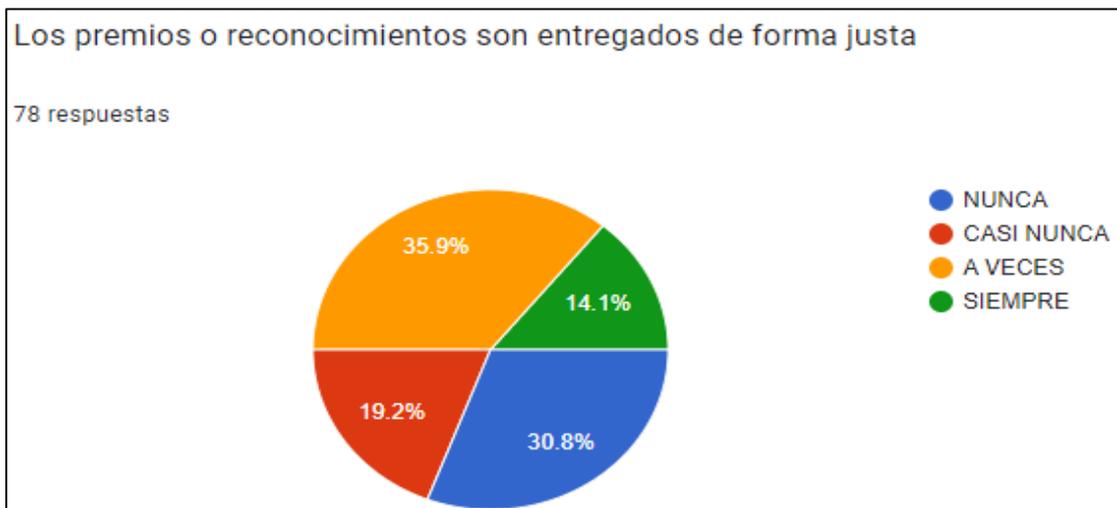
Figura 18. Motivación actividades recreativas



Fuente: Elaboración propia

El 28,2% considera que la empresa realiza actividades de integración y con fines recreativos fuera de la jornada de trabajo con el fin de estrechar relaciones con compañeros de trabajo, mientras que el 50% menciona que solo lo hace en ocasiones, y el 21, 8% reconoce que nunca y casi nunca se realiza dichas actividades y espacios.

Figura 19. Motivación reconocimientos justas



Fuente: Elaboración propia

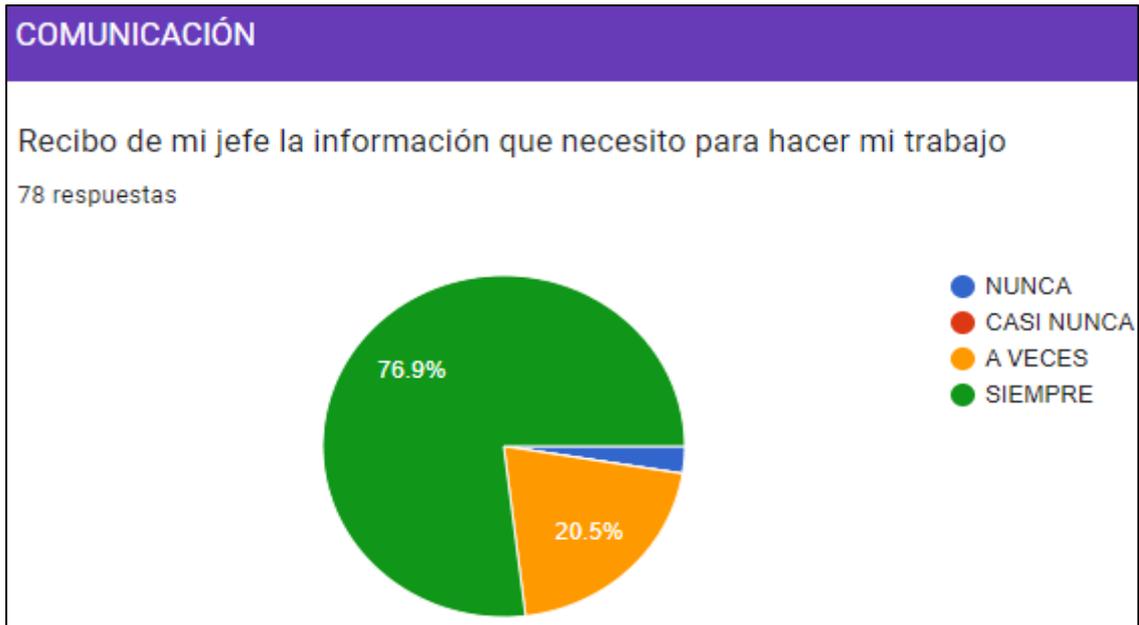
El 14,1% considera que siempre se entregan reconocimientos o recompensas de manera justa, el 35,9% menciona que solo en ocasiones sucede lo expuesto, mientras que el 50% considera que no existe la entrega de reconocimientos o recompensas de manera justa.

Menciona en relación a esta dimensión una oportunidad de mejora

De las 78 respuestas, 22 respuestas mencionan que no consideran que exista por el momento algo que mejorar, destacando que sus jefes inmediatos reconocen su esfuerzo y recompensan el mismo de distintas maneras , 5 respuestas mencionan que se planifiquen horas extras para el pago de las mismas, 12 respuestas guardan relación con la mejoría constante de la motivación y formas de reconocimiento a los trabajadores, 10 respuestas mencionan que buscan motivación y reconocimiento mediante el involucramiento del personal en toma de decisiones además de espacios para reconocimiento de equipos de trabajo y 28 respuestas guardan relación con la igualdad de recompensas e implementación de planes de compensación monetaria y no monetaria.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En la sección de la dimensión de motivación de la Empresa Pública Municipal de Faenamiento y Cárnicos de Rumiñahui-EPM, se puede deducir que el personal requiere de mayor motivación, mediante la implementación de planes de carrera y compensación, además de involucramiento del personal y creación de espacios de trabajo en equipo, que permitan un reconocimiento adecuado al buen trabajo, además es fundamental reforzar que las recompensas o reconocimientos son entregados de manera justa mediante un sistema estructurado, sin dar paso a favoritismos de manera subjetiva.

Figura 20. Comunicación Información necesario



Fuente: Elaboración propia

El 76,9% de los encuestados considera que siempre recibe por parte de su jefe inmediato la información necesaria para poder realizar su trabajo, el 20,5% menciona que a veces tiene la información necesaria, y el 2,6% considera que casi nunca y nunca poseen la información en relación.

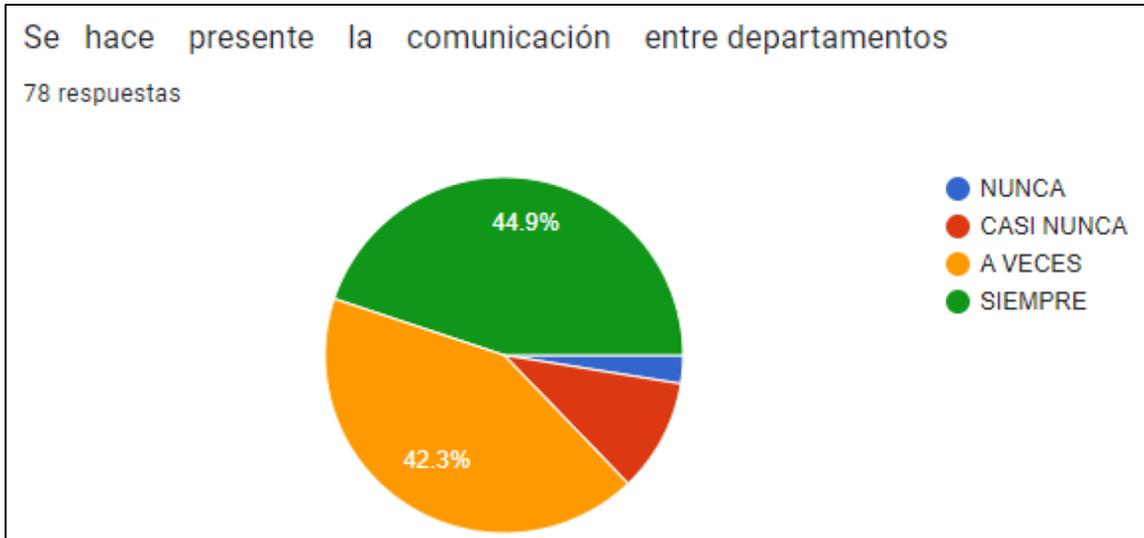
Figura 21. Comunicación claridad de información



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a claridad de información el 76,9% menciona que siempre tienen acceso a la mencionada, el 21,8% mencionan que en ocasiones la información es clara, y apenas el 1,3% consideran que nunca o casi nunca tienen acceso a información clara.

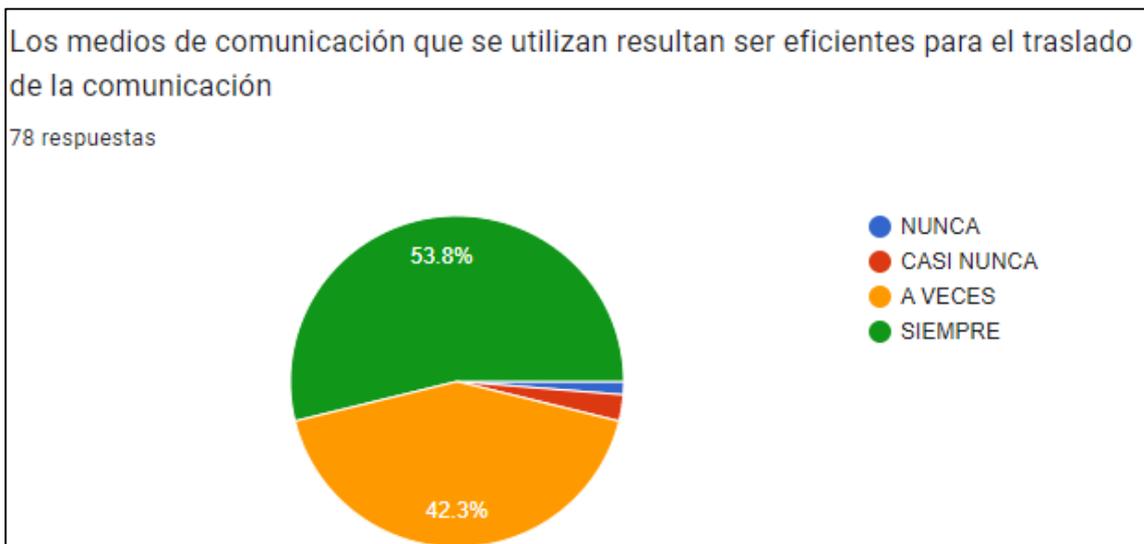
Figura 22. Comunicación inter departamental



Fuente: Elaboración propia

De todos los encuestados el 44,9% considera que existe comunicación interdepartamental, el 42,3% considera que solo existe flujo de comunicación ocasionalmente, y el 12,8% considera que no existe comunicación interdepartamental o que es casi nunca.

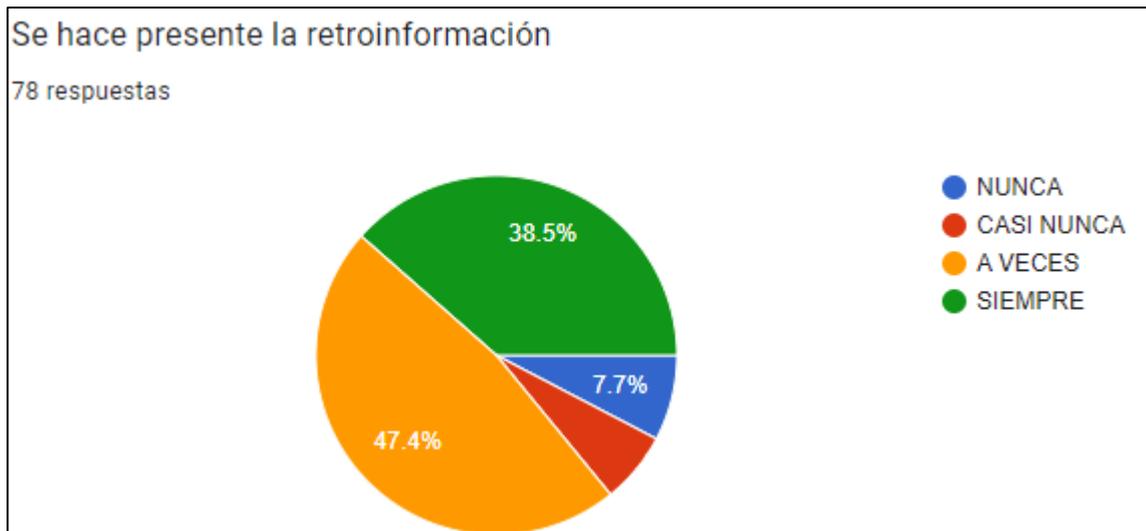
Figura 23. Comunicación medio de Comunicación eficientes



Fuente: Elaboración propia

De todos los encuestados el 53,8% considera que los medios de comunicación utilizados en la empresa son adecuados y eficientes, el 42,3% considera que a veces son eficientes dichos medios de comunicación, y apenas el 3,9% considera que nunca o casi nunca los medios de comunicación utilizados son eficientes.

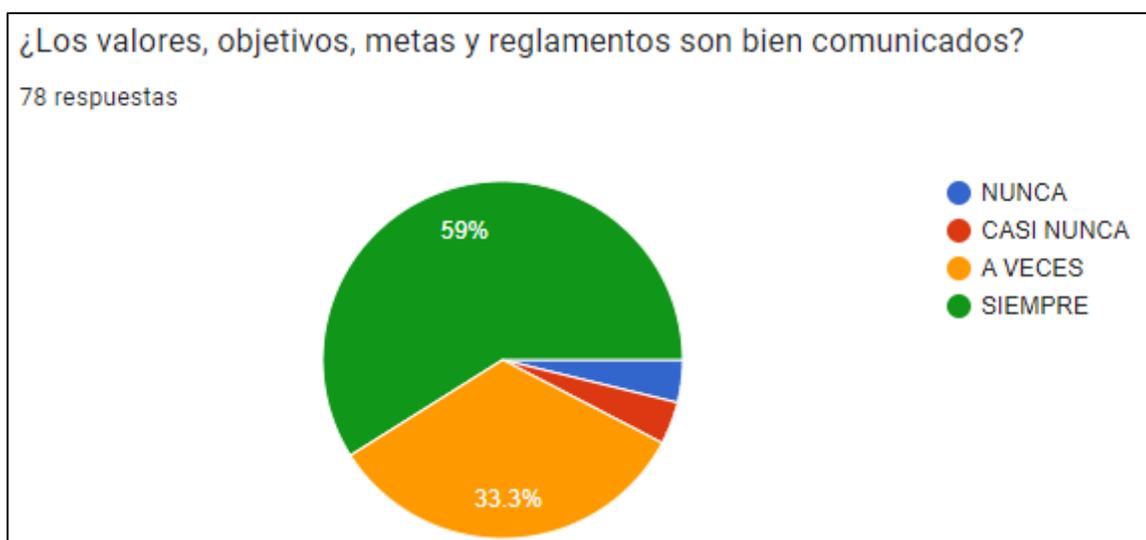
Figura 24. Comunicación feedback



Fuente: Elaboración propia

El 38,5% de los trabajadores encuestados mencionan que existe retroinformación en su trabajo, el 47,4% a veces existe este feedback, el 14,1% mencionan que nunca o casi nunca reciben este tipo de retroinformación.

Figura 25. Comunicación estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la comunicación de valores, objetivos y metas el 59% de los encuestados consideran que siempre son bien transmitidos, el 33,33% menciona que a veces son comunicados correctamente, y el 7,7% menciona que nunca o casi nunca existe una comunicación adecuada de lo mencionado en este apartado.

Figura 26. Comunicación compromiso



Fuente: Elaboración propia

De los encuestados el 55,1% considera que sus compañeros de trabajo siempre están comprometidos en el logro de objetivos de la empresa y del área respectiva, el 35,9% considera que en este sentido en ocasiones sus compañeros están alineados en el precepto en mención, y el 9% considera que sus compañeros de trabajo casi nunca o nunca se encuentran comprometidos más allá de su salario con la empresa.

Menciona en relación a esta dimensión una oportunidad de mejora

De las 78 respuestas, 16 respuestas mencionan que no consideran que exista por el momento algo que mejorar y que consideran que existe buena comunicación, 30 respuestas concuerdan en que no existe una adecuada comunicación entre áreas, 12 respuestas concuerdan en

fomentar el trabajo en equipo en cuanto a comunicación y respeto, 10 respuestas concuerdan en que necesitan mayor comunicación de su jefe inmediato.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En la sección de la dimensión de comunicación de la Empresa Pública Municipal de Faenamiento y Cárnicos de Rumiñahui-EPM, se puede deducir que la comunicación en general de toda la empresa es fluida, con oportunidades de mejora tales como; , sin embargo se denota que la comunicación entre departamentos o áreas no es la adecuada, por lo que es necesario se implementen líneas de comunicación claras, y los jefes inmediatos realicen el respectivo feedback de este proceso comunicativo interno, además de que se incentive al personal en el trabajo en búsqueda de cumplimiento de objetivos.

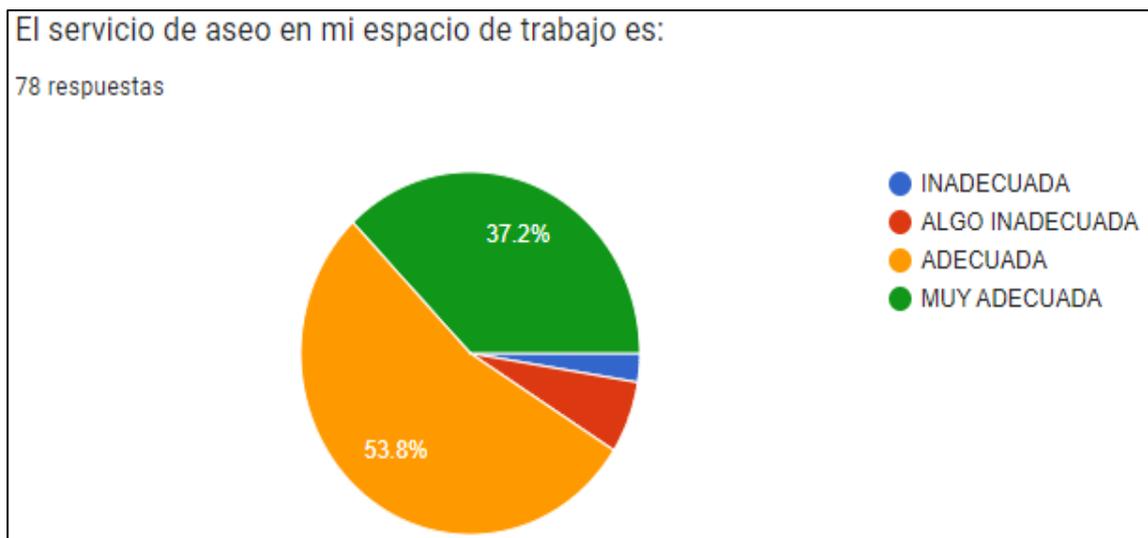
Figura 27. Espacio Físico iluminación



Fuente: Elaboración propia

De los trabajadores encuestados consideran que en sus espacios de trabajo el 26,9% mencionan que la iluminación su puesto de trabajo es muy adecuado para el desempeño de funciones, el 51,3% mencionan la iluminación en mención es adecuada, mientras que el 21,8% determina que la iluminación es algo adecuada e inadecuada.

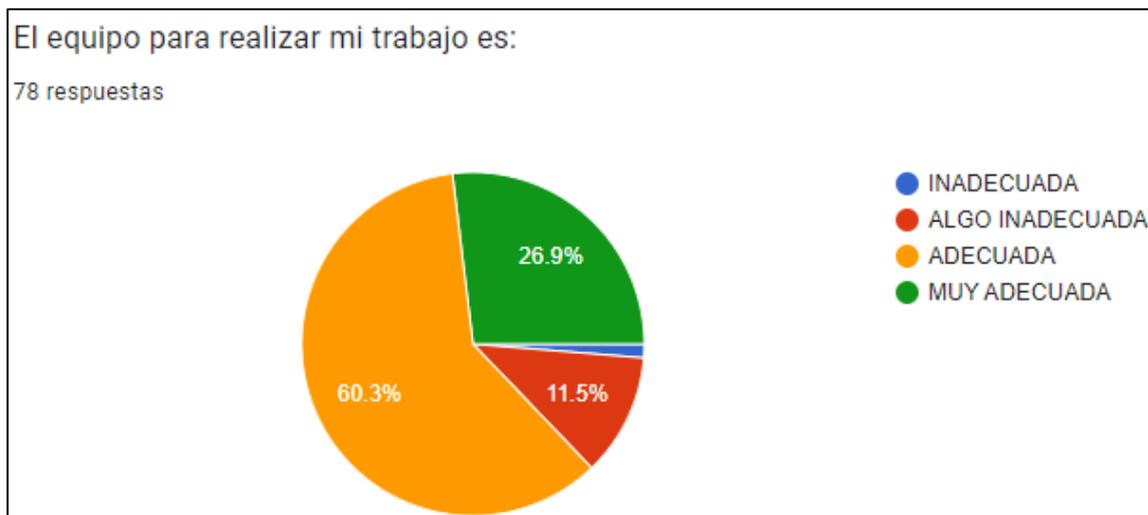
Figura 28. Espacio Físico servicio de aseo



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al aseo del puesto de trabajo, el 37,2% de los trabajadores encuestados consideran que es muy adecuada, el 53,8% que es adecuada, y el 9% consideran que es inadecuada o algo adecuada.

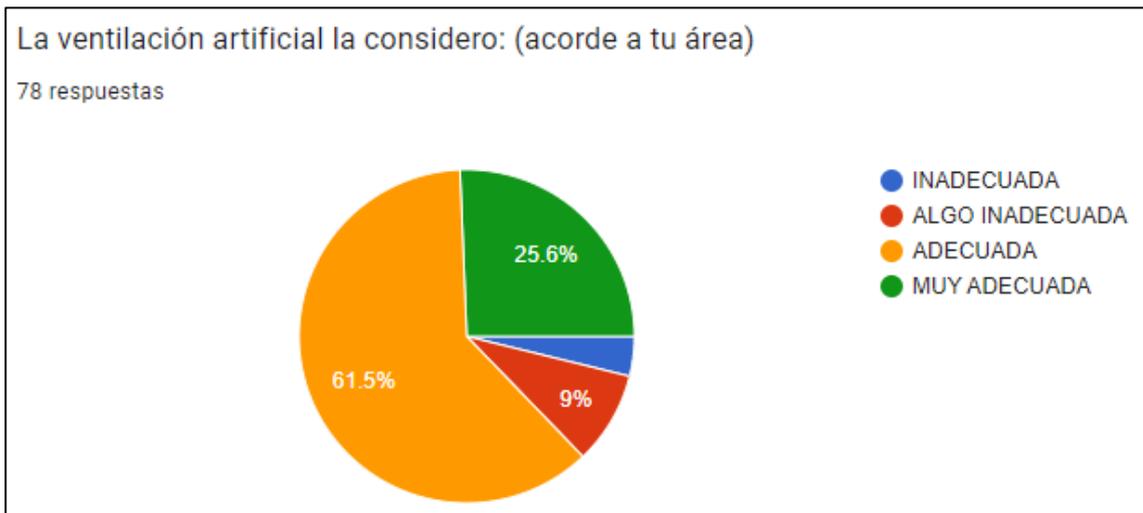
Figura 29. Espacio Físico Equipos para trabajo



Fuente: Elaboración propia

De los encuestados el 26,9% de trabajadores menciona que su dotación o equipo es muy adecuado, el 60,3% menciona que es adecuada, el 12,8% considera que es algo inadecuada e inadecuada dicha dotación.

Figura 30. Espacio Físico Ventilacion



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a ventilación el 25,6% del personal encuestado considera que la ventilación es muy adecuada, el 61,5% considera que la ventilación es adecuada, mientras que el 12,9% considera que dicha iluminación de sus puestos de trabajo es inadecuada y algo adecuada.

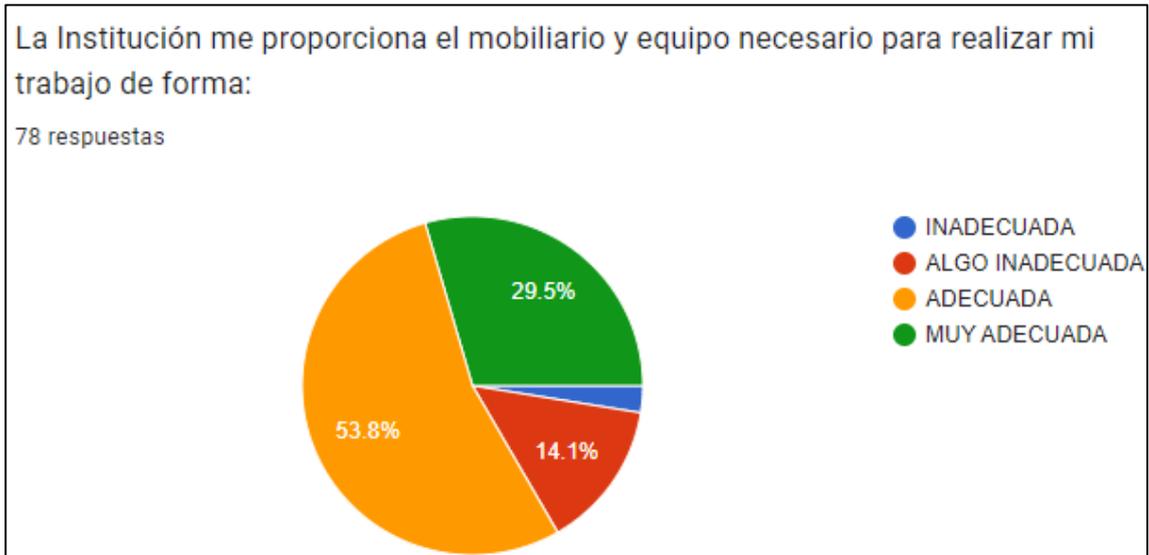
Figura 31. Espacio Físico Ruido



Fuente: Elaboración propia

El 17,9% de los trabajadores consideran que el ruido percibido en el puesto de trabajo de cada uno de ellos es muy adecuado, el 56,4% considera que dicho ruido es adecuado, el 21,8% considera que el ruido es algo inadecuado, y el 3,9% considera que el ruido es inadecuado.

Figura 32. Espacio Físico Equipamiento



Fuente: Elaboración propia

El 29,5% considera que la empresa dota del mobiliario y equipo necesario de manera muy adecuada, el 53,8% considera que dicha dotación es adecuada, el 14,1% que es algo adecuada y 2,6% considera que la dotación es inadecuada.

Figura 33. Espacio Físico Área de trabajo



Fuente: Elaboración propia

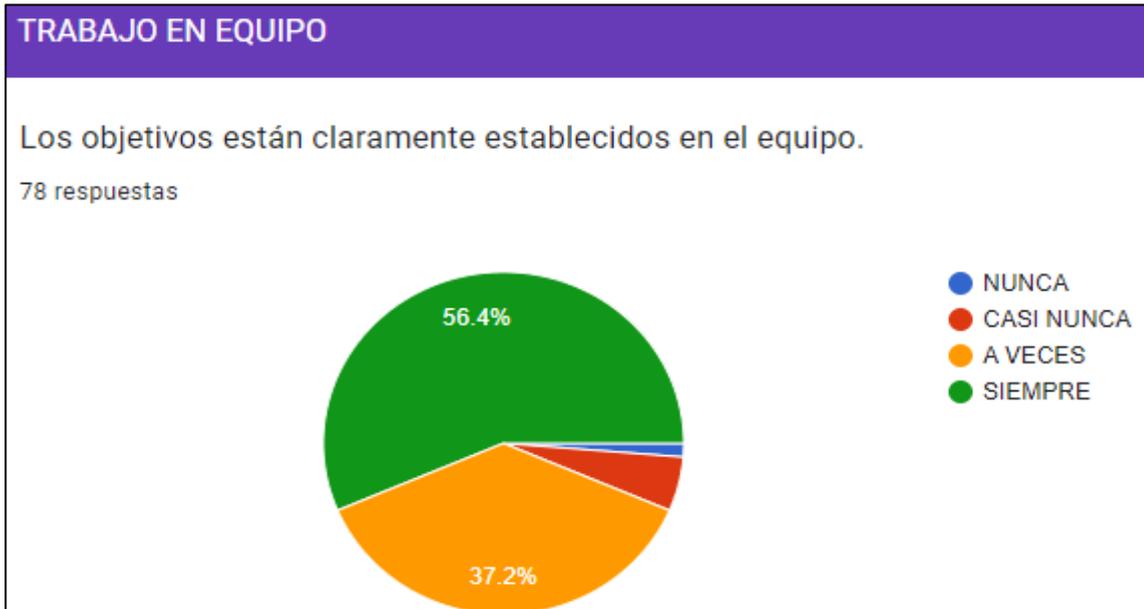
De los encuestados el 26,9% considera que su área de trabajo es muy adecuada, el 61,5% considera que su área de trabajo es adecuada, mientras que el 10,3% considera que es algo adecuada y el 1,3% menciona que su área de trabajo es inadecuada.

Menciona en relación a esta dimensión una oportunidad de mejora

De las 78 respuestas, 12 respuestas mencionan que no consideran que exista por el momento algo que mejorar, adicional concuerdan en que tienen lo necesario en sus espacios de trabajo y poseen lo adecuado, 15 respuestas requieren de dotación de muebles, 12 respuestas concuerdan que se debe mejorar los espacios físicos con adecuaciones, 5 respuestas consideran que se debe poner especial atención en limpieza en sus puestos de trabajo, 10 concuerdan en que se debe mejorar la iluminación de los espacios de trabajo, 8 respuestas mencionan que se debe hacer una reestructura de los puestos de trabajo ya que existen áreas que deben tener su independencia por las actividades que realizan, mientras que 16 respuestas solicitan se les dote de equipos de trabajo adecuados y mantenimiento respectivo para evitar falencias en el proceso productivo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En la sección de la dimensión de espacio físico de la Empresa Pública Municipal de Faenamiento y Cárnicos de Rumiñahui-EPM, se puede deducir que se requiere de la actuación del área de seguridad y salud ocupacional en cuanto a adecuación de espacios de trabajo en cuanto a ergonomía y ergonometría, además de considerar dotación de implementos y muebles de trabajo, como también revisión de la infraestructura para una reubicación de puestos y adecuación arquitectónica.

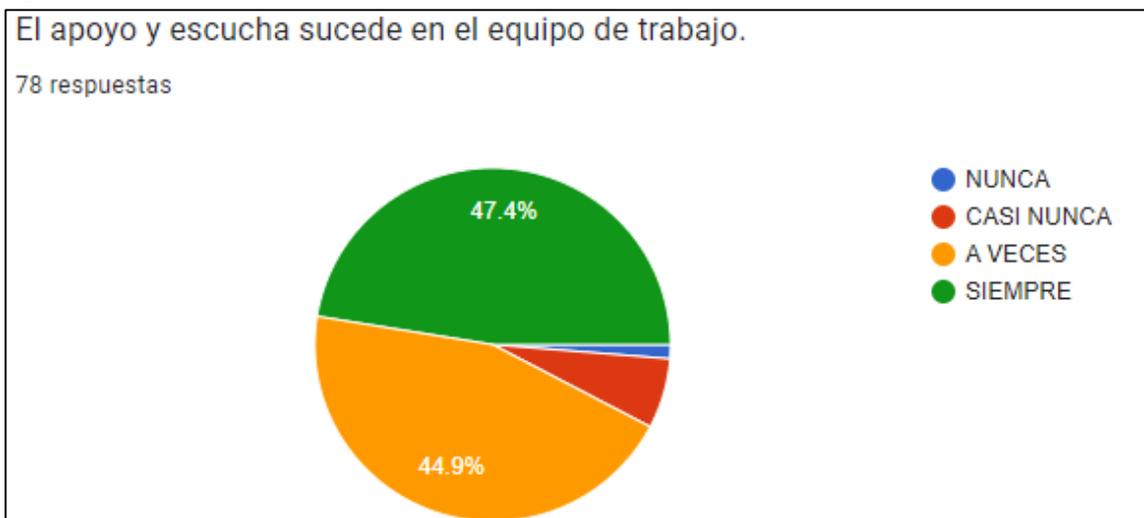
Figura 34. Trabajo en equipo objetivos definidos



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a trabajo en equipo el 56,3% consideran que siempre los objetivos de los equipos de trabajo están establecidos con claridad, el 37,2 % consideran que a veces se aplica lo mencionado, mientras que el 6,5% considera que nunca o casi nunca se aplica lo detallado.

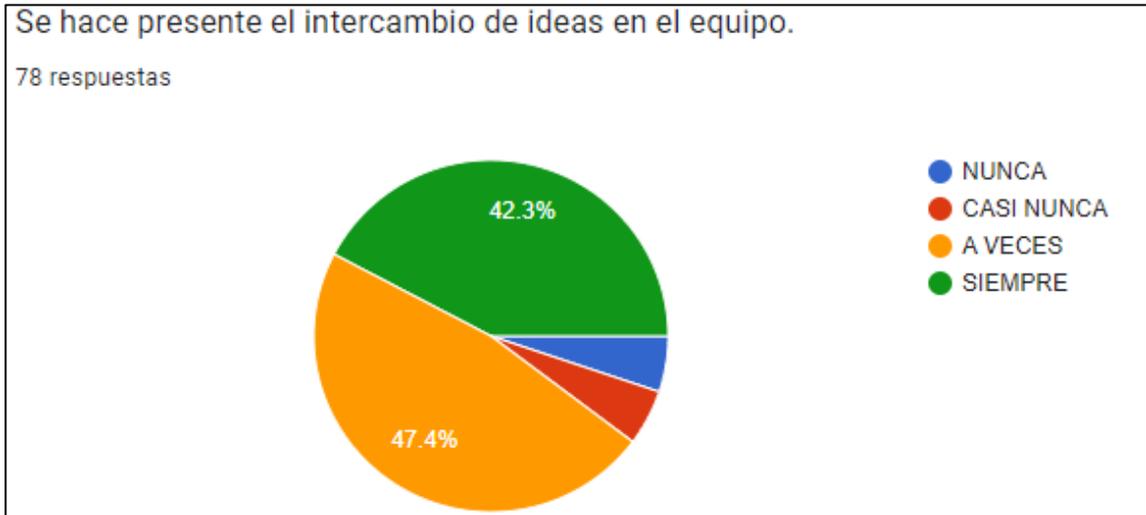
Figura 35. Trabajo en equipo Apoyo



Fuente: Elaboración propia

De los encuestados el 47,4% menciona que siempre en su equipo de trabajo tiene el apoyo esperado, el 44,9% menciona que en ocasiones recibe apoyo y es escuchado, y el 7,7% consideran que nunca o casi nunca obtienen lo mencionado de sus equipos de trabajo.

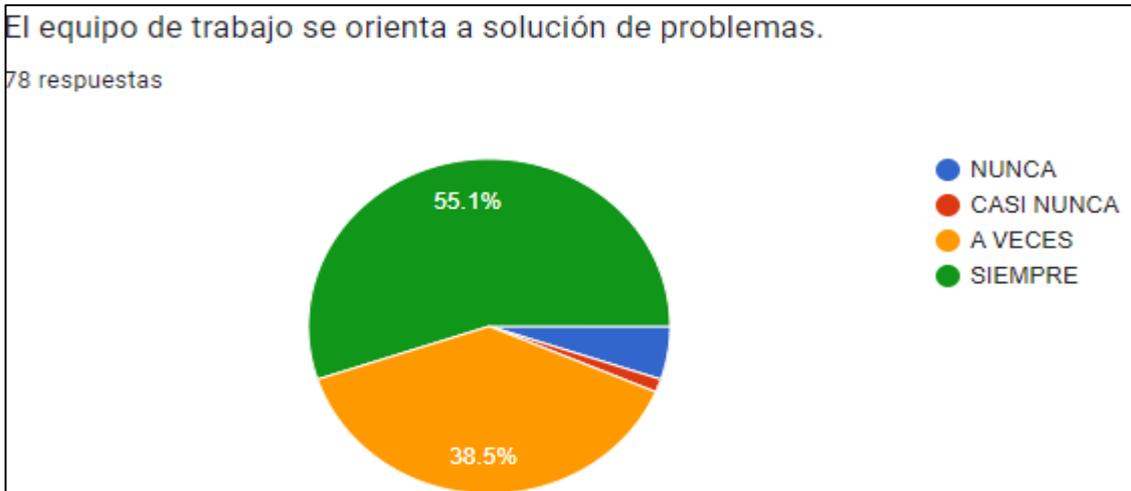
Figura 36. Trabajo en equipo Ideas



Fuente: Elaboración propia

El 42,3% de los encuestados consideran que dentro de sus equipos de trabajo siempre existe un flujo adecuado de ideas, mientras que el 47,4% considera lo detallado en ocasiones, y el 10,3% considera que nunca o casi nunca existe este flujo de ideas en sus equipos de trabajo.

Figura 37. Trabajo en equipo Solución de problemas



Fuente: Elaboración propia

El 55,1% considera que sus equipos de trabajo tienen siempre un enfoque a la solución de problemas, mientras que el 38,5% menciona lo detallado en ocasiones, y el 6,4% considera que su equipo de trabajo no está orientado a la solución de problemas

Figura 38. Trabajo en Equipo Talento y conocimientos



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al 55,1% de los trabajadores encuestados consideran que siempre en sus equipos de trabajo se perfecciona los conocimientos, habilidades y capacidades entre compañeros de trabajo, el 33,33% considera que a veces existe este complemento, y el 11,6% considera que nunca o casi nunca existe este complemento entre miembros del equipo de trabajo.

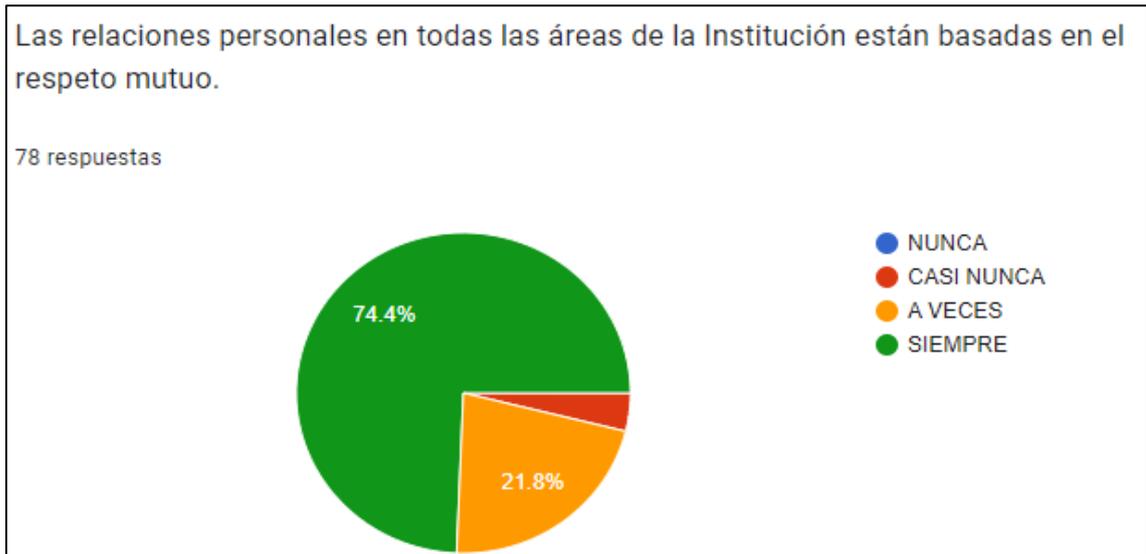
Figura 39. Trabajo en Equipo Relaciones



Fuente: Elaboración propia

De los trabajadores encuestados el 69,2% consideran tener siempre excelentes relaciones interpersonales con los demás trabajadores de la empresa, el 29,5% mencionan que a veces existen estas buenas relaciones, y el 1,3% mencionan que casi nunca existen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

Figura 40. Trabajo en Equipo Relaciones personales



Fuente: Elaboración propia

El 74,4% de los trabajadores encuestados mencionan que siempre sus relaciones interpersonales dentro de la empresa están fundamentadas en el respeto, el 21,8% consideran lo mencionado en ocasiones y el 3,8% consideran que casi nunca las relaciones interpersonales en la empresa están basadas en el respeto.

Menciona en relación a esta dimensión una oportunidad de mejora

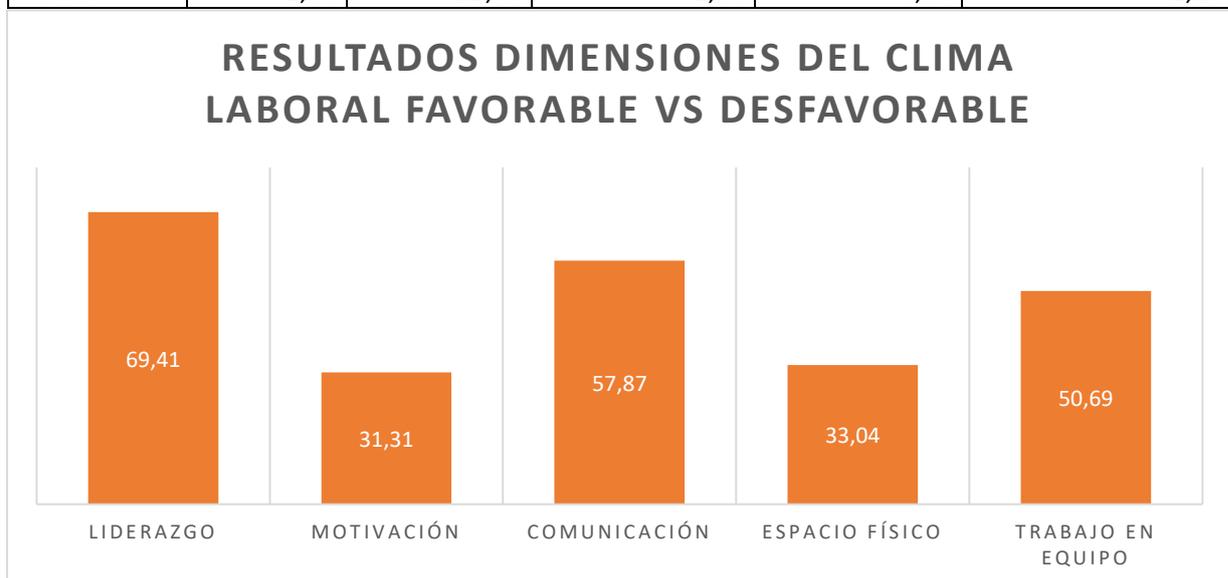
De las 78 respuestas, 16 respuestas mencionan que no consideran que exista por el momento algo que mejorar que el trabajo en equipo se lleva de buena manera y es efectivo, 28 consideran que se debe implementar talleres y programas que fortalezcan la colaboración y trabajo en equipo entre áreas en especial líneas de faenamiento, 6 respuestas consideran necesario fortalecer el respeto entre compañeros de trabajo y jefe inmediato, 20 trabajadores consideran necesarias reuniones de equipo para fortalecer el trabajo de cada área y mensualmente como empresa para fortalecer el trabajo y resultados entre áreas y a su vez la comunicación, y 8 respuestas consideran adecuada la implementación de espacios de integración y fortalecimiento del trabajo en equipo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En la sección de la dimensión de trabajo en equipo de la Empresa Pública Municipal de Faenamiento y Cárnicos de Rumiñahui-EPM, se puede deducir que si bien es cierto existen grupos de trabajo, no están implementados los equipos de trabajo ya que no existe colaboración entre áreas y compañeros, siendo fundamental que los trabajadores se alineen al trabajo en equipo, siendo verdaderos equipos de trabajo que permitan relaciones interpersonales estrechas, además de que los trabajadores comprendan que la unión hace la fuerza y que la suma de sus capacidades, conocimientos y habilidades hacen mucho más fuertes, productivos a los equipos de trabajo.

Tabla 1

Resultados dimensiones clima laboral

| | LIDERAZGO | MOTIVACIÓN | COMUNICACIÓN | ESPACIO FÍSICO | TRABAJO EN EQUIPO |
|------------|-----------|------------|--------------|----------------|-------------------|
| SIEMPRE | 69,41 | 31,31 | 57,87 | 33,04 | 50,69 |
| A VECES | 26,37 | 43,04 | 34,79 | 51,44 | 31,33 |
| CASI NUNCA | 2,14 | 13,90 | 4,44 | 12,17 | 2,97 |
| NUNCA | 2,08 | 11,74 | 2,90 | 3,34 | 2,17 |



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN GLOBAL: Como se detalla en la figura las dimensiones menos favorables son la dimensión de motivación y la dimensión de espacio físico, en este sentido se puede deducir que si bien es cierto existen dimensiones con tendencias medias a favorables

existen grupos de trabajo, no están implementados los equipos de trabajo ya que no existe colaboración entre áreas y compañeros, siendo fundamental que los trabajadores se alineen al trabajo en equipo, siendo verdaderos equipos de trabajo que permitan relaciones interpersonales estrechas, además de que los trabajadores comprendan que la unión hace la fuerza y que la suma de sus capacidades, conocimientos y habilidades hacen mucho más fuertes, productivos a los equipos de trabajo.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

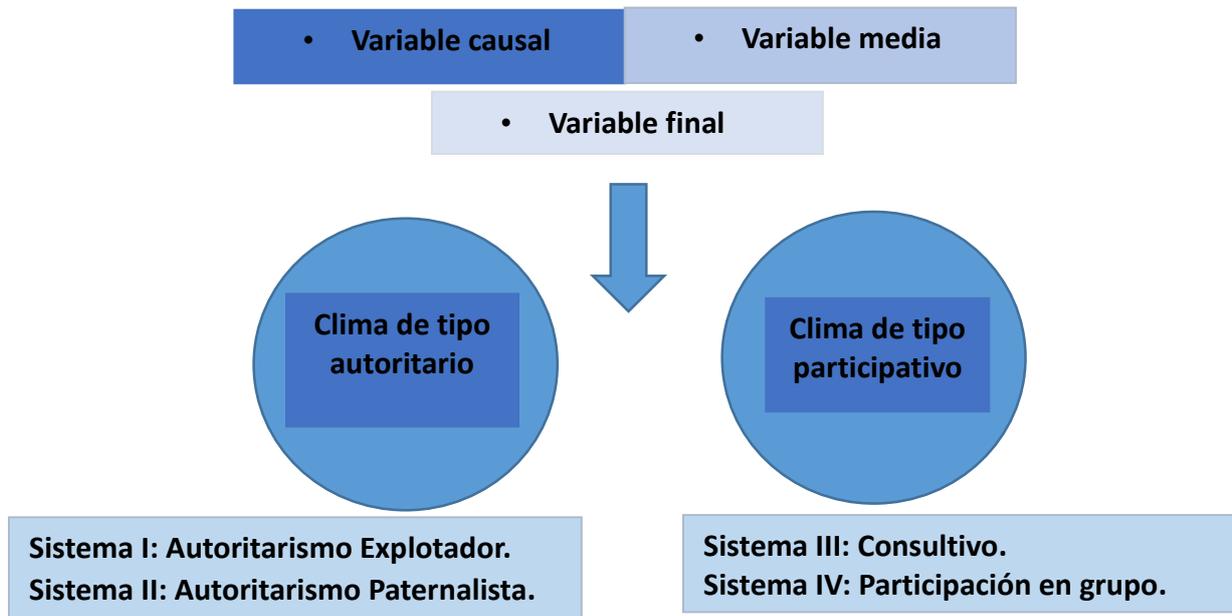
2.1. Fundamentos teóricos aplicados

La presente propuesta se encuentra enmarcada en las siguientes teorías relacionadas al clima laboral: teoría de Likert, teoría científica y teoría clásica de la administración, y la teoría de las relaciones humanas, Likert es su teoría se centra en que los comportamientos de los trabajadores tienen una conexión directa con el ambiente laboral y las diferentes condiciones que tienen las empresas desde la perspectiva de cada uno de los integrantes que conforman las empresas. (Iglesias, Torres, & Mora, 2019)

Likert plantea tres diferentes tipos de variables que exponen las características organizacionales de las diferentes instituciones y que tienen incidencia en la percepción de los trabajadores, variables de tipo causal o también llamadas independientes como la estructura organizacional; variables intermedias que son las variables que exponen las condiciones internas de la empresa englobando aspectos como la motivación, comunicación etc; y variables finales que no son más que el resultado de las variables intermedias y causales es decir los resultados empresariales.

Además, Likert complementa sus variables con los tipos de clima laboral enfocados a la participación estratégica, como lo explica la siguiente imagen:

Figura 41. Teoría de clima laboral de Likert



Fuente: (Peña, 2018)

En cuanto a los componentes que se emplearon en la presente propuesta son los cuales abarcan lo principal de las teorías de clima laboral, mismas que determinan ciertos factores clave a la hora de tratar el clima laboral, ahora bien, el diferenciar estas dimensiones es importante para la generación de la presente, es así que tenemos como dimensiones las siguientes: liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo, y espacio físico.

Dentro de la presente propuesta es necesario mencionar la teoría de Stringer a la hora de hablar de las dimensiones de clima laboral

Adicional se consideró también nuevas tendencias de intervención en cuanto a clima laboral se encuentran las nuevas prácticas de clima laboral que centran el clima laboral en los líderes y la satisfacción laboral de los empleados como por ejemplo The Coca-Cola Company, que tiene varios programas enfocados en sus empleados enfocados a su crecimiento personal y profesional, con un sólido programa de reconocimiento y estudios, además de foro de talentos que consiste en fomentar la sana competencia y la preocupación por las personas sobre los cargos de trabajo.

Ha tomado fuerza durante los últimos años la consideración del paradigma organizacional con respecto al clima laboral, dicho paradigma organizacional debe funcionar desde el diseño del clima laboral como un concepto de gestión integral, diseño que fundamentalmente debe tener siempre una estrategia estructurada que ofrezca un producto o servicio diferenciador y que genere ingresos, en ese contexto darle la importancia necesaria al talento humano, dicha gestión estratégica apegada a la gestión por procesos.

El paradigma organizacional aplicado busca crear ventajas competitivas mediante la sinergia integral de la empresa lo cual genera ingresos y a su vez clima laboral adecuado como consecuencia de la preocupación por la vida de los trabajadores al abarcar dentro de la cultura organizacional componentes de ambientes de trabajo saludables.

La gestión organizacional por procesos brinda la posibilidad de identificar las posibles causas que generen problemas en la organización, que se sentirán directamente reflejados en la satisfacción laboral de los empleados y en la cultura organización de la empresa; en este mismo contexto es importante comprender que el paradigma organizacional permite integrar variables estructurales y de satisfacción haciendo que la intervención del clima laboral sea integral.

Con lo anteriormente expuesto se define la importancia de la influencia que tienen los instrumentos organizacionales y sus componentes en el trabajo de los miembros de la empresa, desempeño y a su vez ambientes de trabajo sanos, adicional con la ejecución del paradigma organizacional se pretende la identificación e integración de las variables organizacionales y de percepción, que fusionadas influyen en la productividad de las empresas; es así que el paradigma organizacional mediante la creación de una cultura organizacional estable que permita correlación dentro de la empresa con las variables en mención.

Las Empresas basadas en este enfoque, tienen la posibilidad de crear ventajas competitivas a través de la correlación de variables organizacionales relacionadas con la gestión del talento humano con enfoque en la satisfacción laboral y gestión estratégica organizacional, dicha

correlación tiene la capacidad de generar mayor productividad y espacios de trabajo adecuados con trabajadores felices y empoderados al tener mejor calidad de vida y conciliación familiar como principal motivante, al emplear variables organizacionales de la mano de variables de talento humano; en ese contexto la propuesta está estructurada de acuerdo al siguiente esquema, que permite determinar el camino a seguir para conseguir una mejoría constante del clima laboral. (Machuca, 2019)

Figura 42. Estructura del proyecto diseño de Manual de Clima Laboral



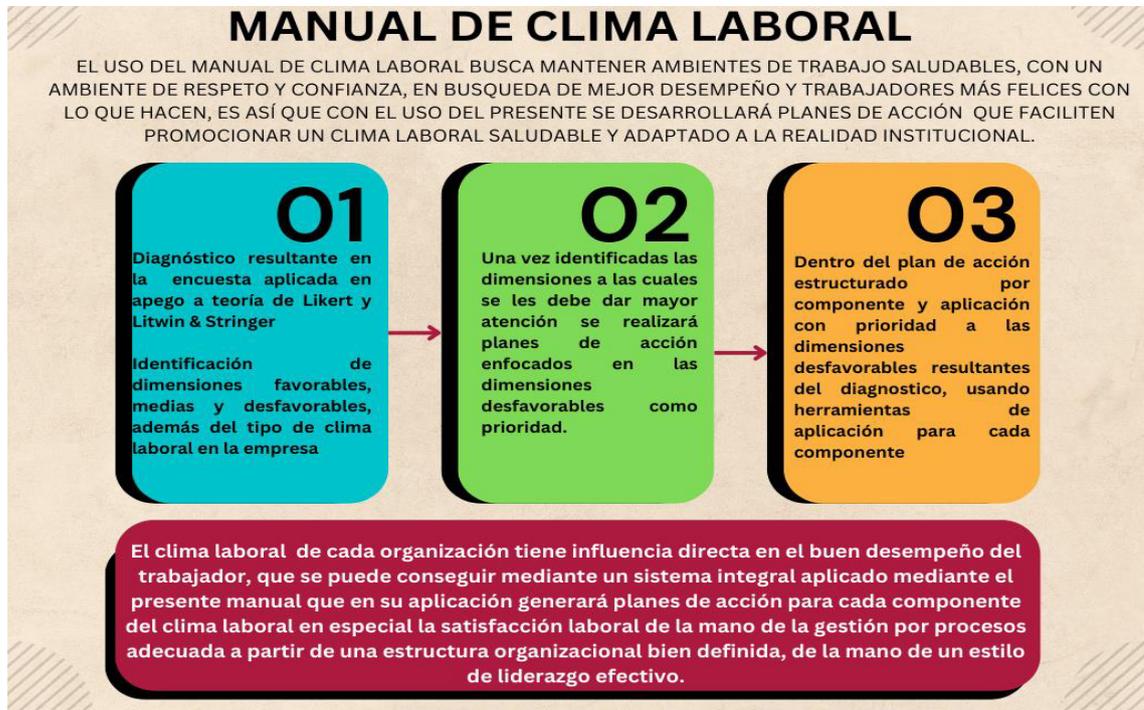
Fuente: Elaboración propia

2.2. Descripción de la propuesta:

El manual realizado busca ser una herramienta de aplicación para influir en el clima laboral de las empresas, en este caso de la EPMFCR-EPM, partiendo de un diagnóstico centrado en la teoría de Likert y la teoría de Litwin y Stringer, abarcando cinco dimensiones generales (liderazgo, motivación, comunicación, espacio de trabajo y trabajo en equipo) para detectar oportunidades de mejora y fortalezas de las mismas.

a. Estructura general:

Figura 43. Estructura de manual de Clima Laboral



Fuente: Elaboración propia.

Figura 44. Ejecución del plan de acción



Fuente: Elaboración propia

b. Explicación del aporte:

El manual de clima laboral de la Empresa Pública Municipal de Faenamiento y Cárnicos de

Rumiñahui se constituye como un sistema integral, que faculta el alcance a cada uno de los trabajadores que son parte de los procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización, para lo cual, a partir del diagnóstico obtenido de la situación actual de la empresa en cuanto a clima laboral, se realiza el presente manual con el fin de abarcar todas las dimensiones que componen el clima laboral.

En este mismo contexto se pueden determinar componentes esenciales para abordar el manual propuesto, tales como componentes de tipo personal y perceptivo de cada uno de los trabajadores, también componentes grupales y de estructura organizacional, además de componentes del entorno físico y sus condiciones, la definición de estos componentes es fundamental debido a que al abordar cada uno de estos componentes se conseguirá la intervención directa en la satisfacción laboral de cada uno de los trabajadores y su influencia directa en la cultura organizacional.

A partir de los resultados obtenidos de la presente investigación se plantea el uso del presente manual para obtener una mejoría notable del clima laboral y resultado de esta mejoría se obtendrá una empresa mucho más consolidada y competitiva, además de la optimización del talento humano mediante la promoción de las capacidades, aptitudes, competencias y habilidades de los trabajadores que conforman la empresa.

La aplicación de este manual debe partir siempre de una evaluación previa con la finalidad de iniciar por los puntos críticos o de atención, el siguiente paso está en seguir las pautas establecidas en el manual en mención y trazar un plan de acción.

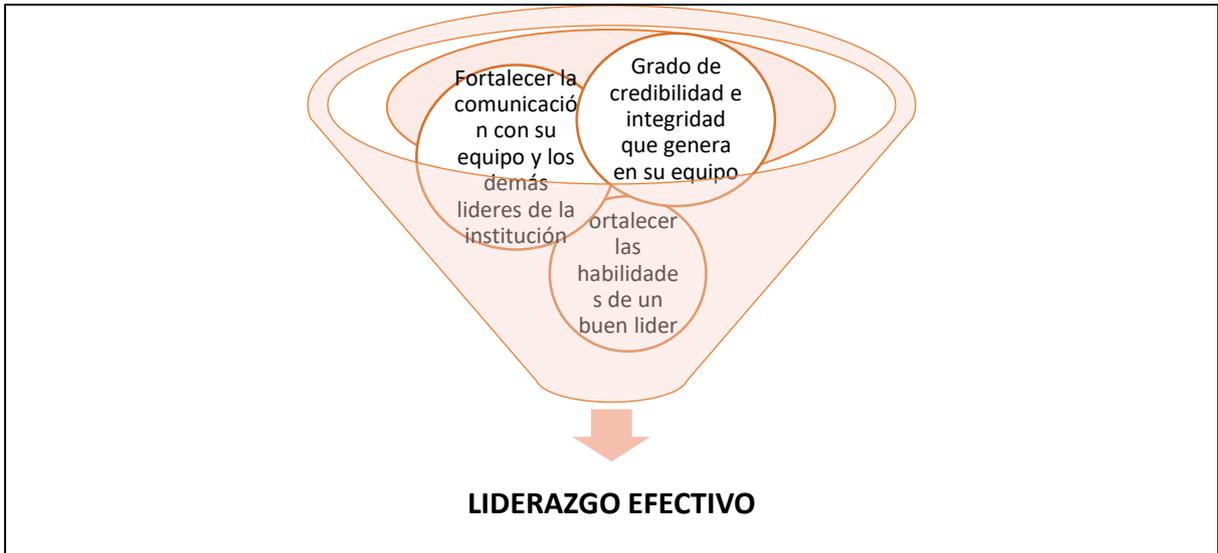
En este contexto para iniciar el desarrollo del manual se realizará el análisis de cada una de las dimensiones para el abordaje correspondiente:

DIMENSIÓN DE LIDERAZGO, para lo cual se profundizará en la credibilidad que tiene cada jefe inmediato con su grupo de trabajadores, sobre la base de sus habilidades de liderazgo y la

importancia que tiene el ejercer un liderazgo efectivo basado en el respeto e interés por conformar un equipo de trabajo.

Figura 45.

Dimensión de Liderazgo

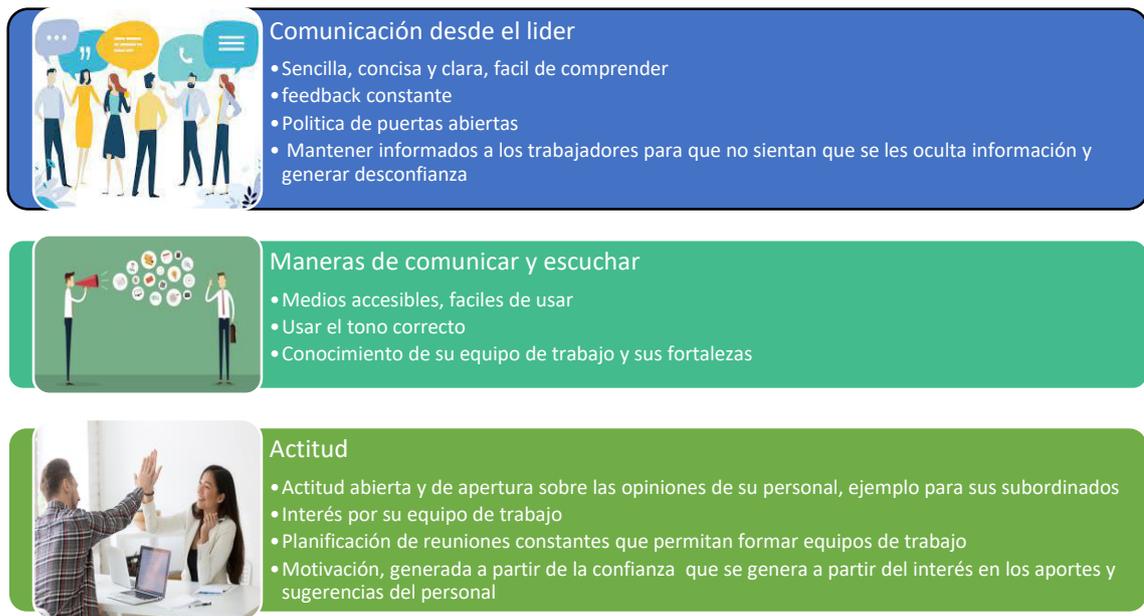


Fuente: Elaboración propia

ACCIONES DE MEJORA EN LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO:

Como líder debe conseguir que su equipo de trabajo tenga una comunicación efectiva, comunicación generada en base a la confianza, el líder debe ser capaz de generar e inspirar confianza en los trabajadores, para que cualquier trabajador sienta que puede comunicarse de manera abierta y confiada con líder con la seguridad de que va recibir una retroalimentación positiva orientada a soluciones, dentro de los equipos se puede tomar acciones como las siguientes:

Figura 46.
Acciones de mejora liderazgo



Fuente: Elaboración propia

TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN EN LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO:

Figura 47.
Técnicas de liderazgo



Fuente: Elaboración propia

DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN, para lo cual se profundizará en el reconocimiento justo del buen trabajo, autonomía, espacios de interacción fuera de las actividades cotidianas e involucrar al personal en la toma de decisiones.

Figura 48.

Dimensión de Motivación



Fuente: Elaboración propia

ACCIONES DE MEJORA EN LA DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN

De nuevo es importante denotar que la intervención de los líderes es clave en esta dimensión ya que los mismos deben conocer a su personal de manera profesional y hasta cierto punto de manera personal con el fin de tener en cuenta como motivarlos, ya que los líderes que muestran interés genuino por sus colaboradores conseguirán motivar a su personal y generar satisfacción laboral, poniendo por encima de todo el talento humano, generando así más allá de la motivación un empoderamiento por parte del trabajador y así los trabajadores valoren aspectos con alcances distintos a los laborales y monetarios, como la conciliación familiar.

Figura 49.

Acciones de Mejora Motivación.



Fuente: Elaboración propia

TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN EN LA DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN:

Figura 50.

Técnicas de motivación



Fuente: Elaboración propia

DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN, para lo cual se profundizará en la claridad de la información, en la transparencia, accesibilidad y espontaneidad con la cual se transmite, además de la facilidad de entablar reuniones y/ o discusiones de trabajo.

Figura 51.

Dimensión de comunicación



Fuente: Elaboración propia

ACCIONES DE MEJORA EN LA DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN:

En cuanto a la comunicación que se maneja en la empresa es decisivo comprender que la escucha activa es pieza clave en la comunicación interna y externa de la empresa, mediante un lenguaje claro y transparente, generando ambientes de confianza de la mano de feedback constante y uso de los medios de comunicación y difusión para generar mayor alcance, como se detalla a continuación:

Figura 52.

Acciones de mejora comunicación

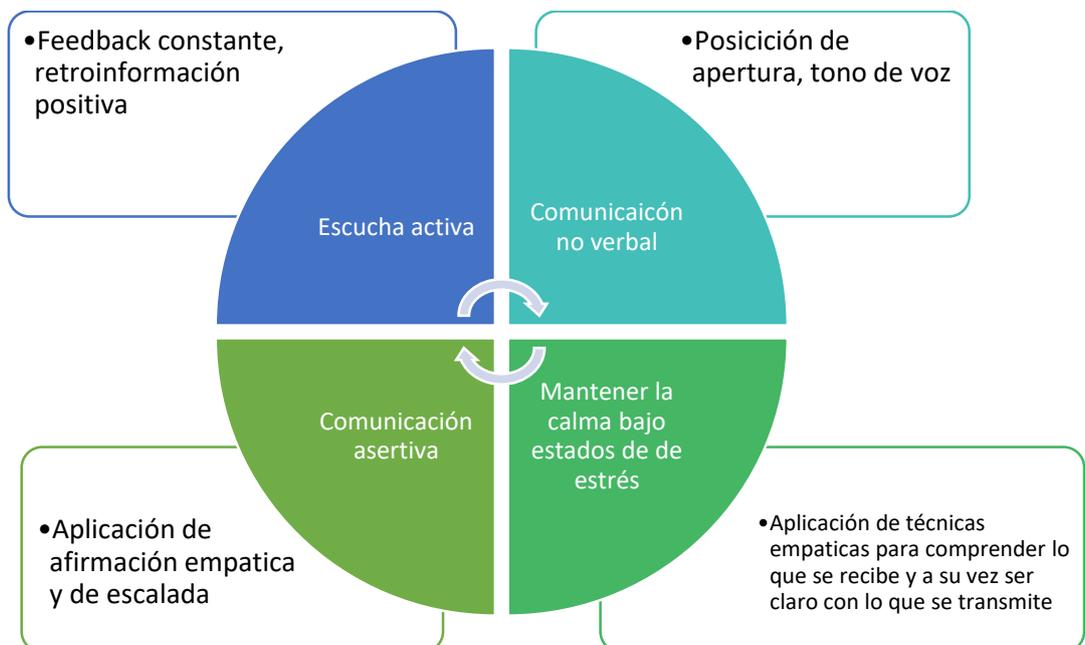


Fuente: Elaboración propia

TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN EN LA DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN:

Figura 53.

Técnicas de comunicación



Fuente: Elaboración propia.

DIMENSIÓN DE ESPACIO FÍSICO, para lo cual se profundizará en la correcta identificación de un correcto espacio físico para el desempeño de actividades acompañado de las condiciones adecuadas, además de las herramientas y recursos para la ejecución diaria de sus funciones correspondientes, además de espacios que permitan interactuar con sus compañeros fuera del trabajo.

Figura 54.

Dimensión de espacio físico



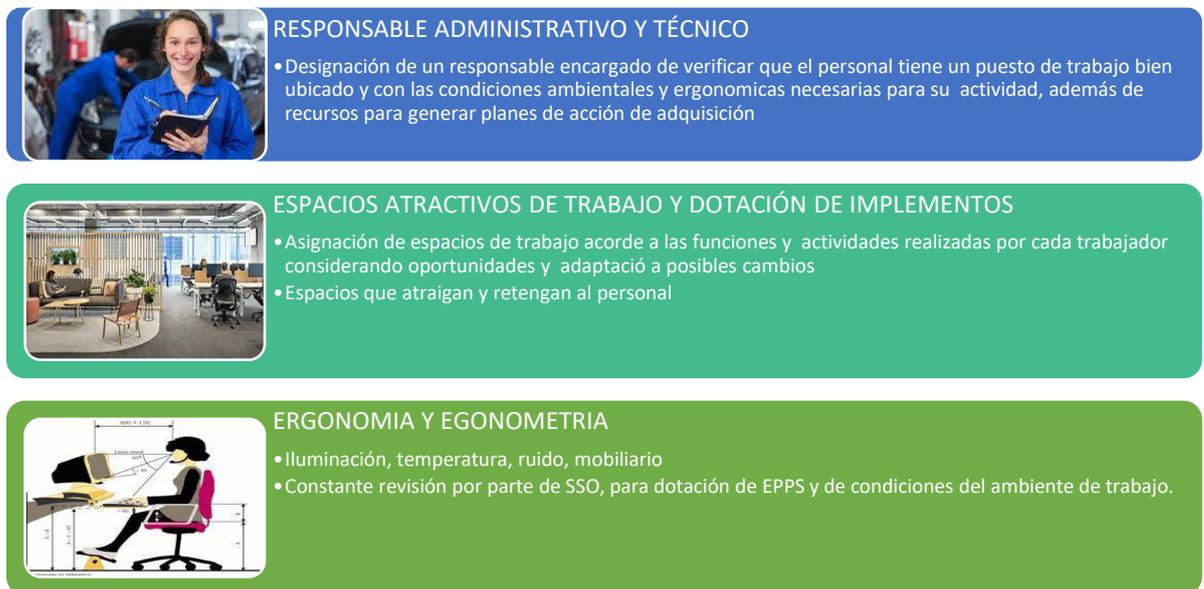
Fuente: Elaboración propia

ACCIONES DE MEJORA EN LA DIMENSIÓN DE ESPACIO FÍSICO:

En cuanto al espacio físico las acciones de mejora deben ir orientadas a la experiencia y confort de los trabajadores, ya que ellos son quienes trabajan en un espacio determinado y requieren de equipos específicos, para lo cual se requiere de un técnico encargado para el levantamiento de necesidades y ejecución de adecuaciones y dotación de recursos.

Figura 55.

Acciones de mejora espacio físico

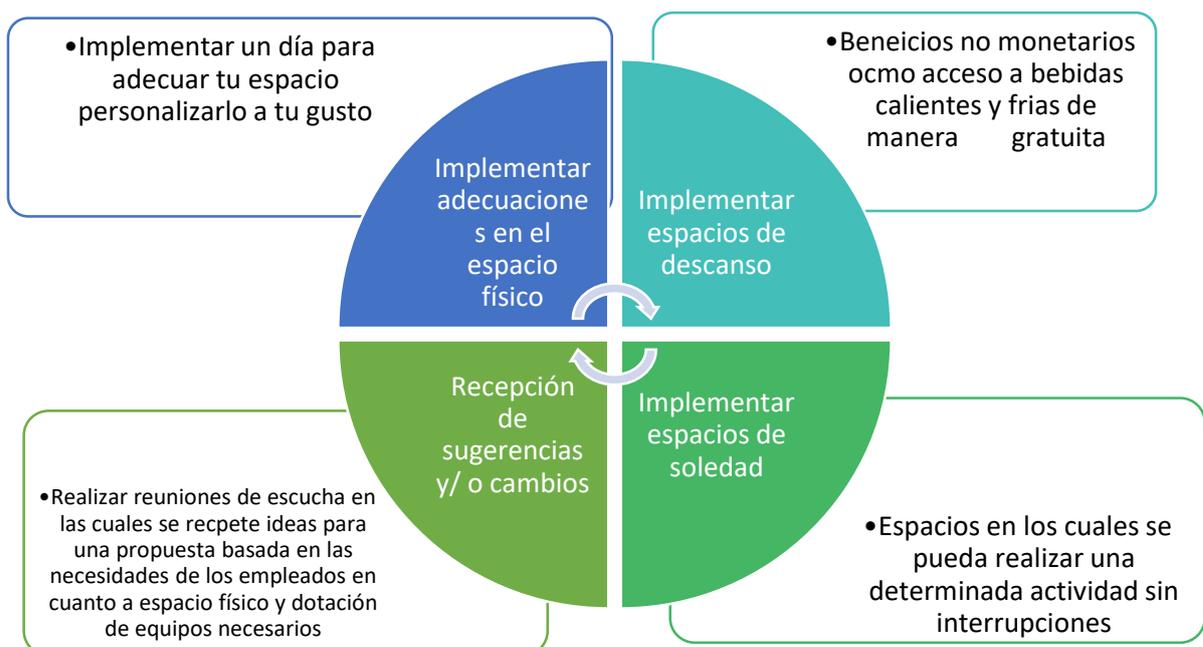


Fuente: Elaboración propia

TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN EN LA DIMENSIÓN DE ESPACIO FÍSICO:

Figura 56.

Técnicas de espacio físico

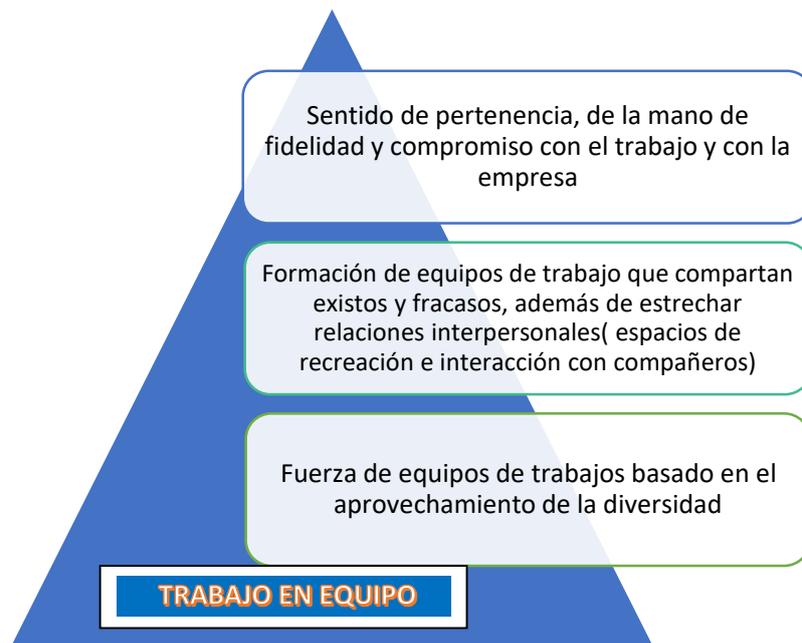


Fuente: Elaboración propia

DIMENSIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO, para lo cual se profundizará en la importancia de la diversidad y cohesión de los equipos de trabajo mediante la fomentación de sentido de pertenencia y colaboración hacia un mismo objetivo, además de la importancia generada por los espacios de interacción fuera de las actividades cotidianas.

Figura 57.

Dimensión de Trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

ACCIONES DE MEJORA EN LA DIMENSIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO:

Los equipos de trabajo son conformados desde un liderazgo efectivo y transaccional, en donde desde la cultura organizacional se fomente el enfoque de equipo, familiaridad y hospitalidad en el ámbito laboral, en búsqueda de cumplir objetivos comunes y promocionar las diferencias y el potencial de estas, como se detalla a continuación:

Figura 58.

Acciones de mejora trabajo en Equipo



MEDIACIÓN E IGUALDAD

- El líder o su vez quien haga sus veces se encargara de conocer la fuente del problema o error, con la finalidad de encontrara soluciones con el equipo de trabajo mediante la consulta del mismo y consenso
- Retroalimentación al concenso con la finalidad de que las personas conozcan que son mejores dentro de un equipo de trabajo
- Hay que dar la importancia necesaria al aprendizaje continuo, en especial a la hora de trabajar en equipo.



ENFOQUE DE EQUIPO

- El tener un enfoque de equipo como parte de la cultura de la organizaci3n es lo ideal
- Se debe implementar un a delegaci3n de un a especie de asociaci3n de empleados interna que se encarguen de la organizaci3n de eventos que formenten el trabajo en equipo fuera de las actividades diarias, tales ocmo festividades, aniversarios, etc, que permitan generar vinculos entre los trabajadores y con la empresa
- La participaci3n de todos los miembros de la empresa es clave, sino se cae en los grupos de trabajo y no se logra la cohesi3n deseada



FAMILIARIDAD Y HOSPITALIDAD

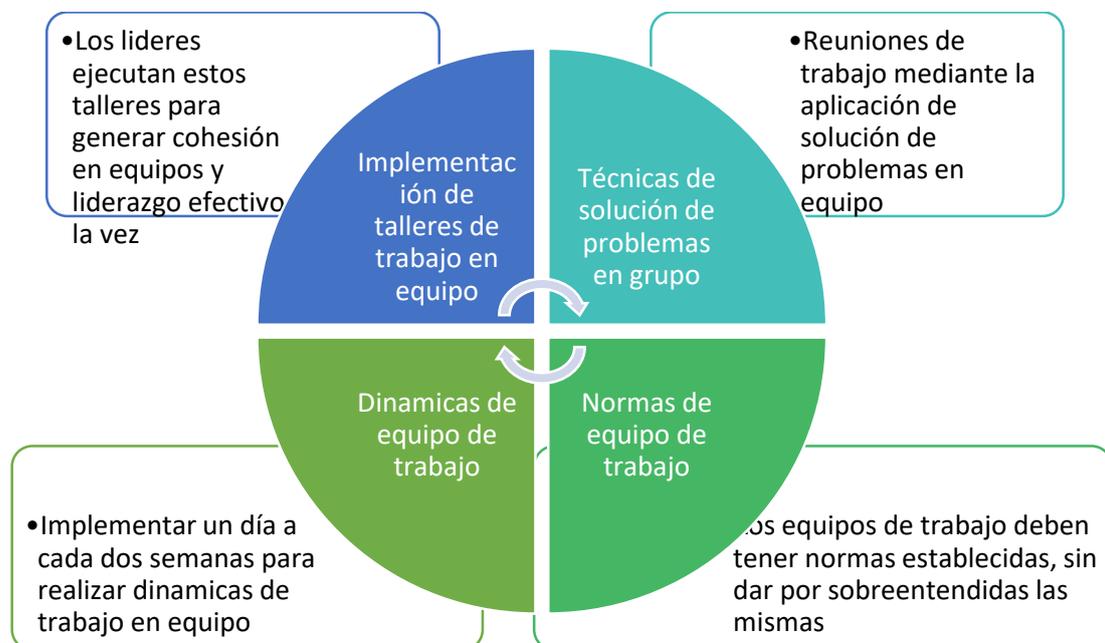
- El proceso de inducci3n y bienvenida es clave para articular el sentido del trabajo en equipo para el personal, ya que este proceso brindara un sentido de pertenencia y hospitalidad desde una primera impresi3n
- Los equipos de trabajo deben estar enfocados en la importancia de su articulaci3n y aporte de cada uno de ellos, adem3s de no dejar de lado el refuerzo de la importancia de la vida personal
- Espacios de integraci3n personal, , que permitan que las relaciones interpersonales sean estrechas y de confianza, que se encuentren trabajando hacia un mismo objetivo

Fuente: Elaboraci3n propia

TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN EN LA DIMENSIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO:

Figura 59.

Técnicas de trabajo en equipo



Fuente: Elaboraci3n propia

Tabla 2*Plan de acción del proyecto*

| # | Actividad | Descripción | Fecha inicio | Fecha fin | Responsable | Presupuesto | Recursos | Producto/ Validador |
|---|---|--|--------------|------------|-------------|-------------|---|--|
| 1 | Socializar hallazgos de diagnóstico empresarial en cuanto a clima laboral | Socialización con los trabajadores de resultados de encuesta | 03/04/2023 | 04/04/2023 | UATH | \$0 | Infocus, presentación de resultados. | Registros de socialización |
| 2 | Recepción de recomendaciones por parte del personal encuestado | Recibir recomendaciones post socialización | 05/04/2023 | 06/04/2023 | UATH | \$0 | Hojas de papel bond, esferos | Bitácora de recomendaciones de mejoría por parte de los trabajadores |
| 3 | Implementación piloto de manual de clima laboral | Definición de dimensiones favorables, medias y desfavorables | 07/04/2023 | 11/04/2023 | UATH | \$0 | Impresora, Hojas de papel bond | Informe de resultados definidos en dimensiones por prioridad. |
| 4 | Creación de plan de acción focalizado | Construcción de un plan de acción por cada dimensión con el criterio anterior | 12/04/2023 | 18/04/2023 | UATH | \$0 | Impresora, | Plan de acción con prioridad en las dimensiones desfavorables. |
| 5 | Implementación de programas focalizados | Diseño de programas específicos por cada una de las dimensiones del clima laboral, en conjunto con las gerencias. | 19/04/2023 | 21/04/2023 | UATH | \$0 | Infocus, computadora, presentación de plan de acción. | Registro de asistencia y acta de acuerdos |
| 6 | Ejecución de plan de acción y programas acordados | Ejecución de actividades y programas acordados con las gerencias en base a sus necesidades y perspectivas del análisis previamente realizado | 24/04/2023 | 31/05/2023 | UATH | \$0 | Plan de acción y Programas de intervención. | Resultados de actividades, para ser evaluadas en el próximo periodo |

c. Estrategias y/o técnicas

El diseño de manual de clima laboral se centra en las tendencias actuales de gestión de talento humano, que básicamente son estrategias enfocadas al talento humano de las empresas, siendo estas tendencias las siguientes: Empowerment, Benchmarking, Outplacement, Coaching, y Outsourcing,

Empowerment o también llamado empoderamiento, es una tendencia, estrategia y/o herramienta que permite que el trabajador sienta poder sobre su puesto de trabajo, actividades, autonomía, independencia etc; además tiene la capacidad de involucrar al trabajador a profundidad con los objetivos institucionales y misión de la institución, generando un sentido de pertenencia que provoca mayor productividad y un nexo mucho más fuerte con la empresa haciendo que cada trabajador asuma su rol con compromiso.

El empowerment genera trabajo continuo hacia un mismo norte, haciendo que el empleado se sienta uno solo con la empresa, en la búsqueda de generar una visión en común con los demás trabajadores generando equipos de trabajo de excelencia.

En cuanto al benchmarking se define como una estrategia que toma como referencia el estudio de la competencia en cuanto a su funcionamiento, estructura, estrategias etc, para tomarlo como ejemplo y mejorar dichas prácticas, haciendo que la empresa adapte a su realidad institucional lo resultante de dicho estudio, siendo la finalidad de la aplicación del benchmarking generar estrategias competitivas para mejoría integral de cada una de las áreas y procesos la empresa, entre estos talento humano.

Outplacement, es el método con el cual se realiza un acompañamiento acertado y humano en el proceso de salida de un trabajador, haciendo que el fin de la relación laboral con la empresa sea de una manera estructurada, empática y digna, se considera este proceso como una de las

estrategias debido a que tanto la inducción como el proceso de un trabajador dentro de una empresa es igual de importante que el proceso de salida que no muchas veces es considerado o se le da la importancia necesaria, convirtiendo esta herramienta en un programa con estructura definida que genere un proceso de salida ordenado que a su vez permita provocar en los trabajadores la búsqueda de un trabajo acorde a sus necesidades y capacidades, haciendo que tanto trabajador como empresa sean beneficiados del programa en mención

El Coaching aplicado a la presente propuesta es esencial ya que el enfoque perceptivo y personal es clave en la intervención del clima laboral, en este sentido el coaching es una estrategia de desarrollo personal del potencial de cada trabajador mediante la promoción de formación, capacitación y herramientas con la orientación necesaria, en cada uno de los ámbitos organizacionales preparando así a cada trabajador para ser su mejor versión, además de fomentar el trabajo en equipo e impulsa competencias, habilidades, destrezas, conocimientos individuales para su aplicación

El outsourcing es el mecanismo y/o estrategia usada por las empresas, con el fin de identificar dentro de las actividades de su empresa aquellas que pueden ser realizadas por un tercero, beneficiando así a la empresa debido a que se centra en el giro específico del negocio sin preocuparse por otro tipo de actividades necesarias pero secundarias en la misión de la organización, trayendo consigo varias ventajas como un punto de vista imparcial por el ejecutor de dichas actividades, además de especialización en estas ramas . (Caro & Perafan, 2019)

2.3. Validación de la propuesta

Para la elección de especialistas se ha considerado un perfil acorde a los siguientes criterios: formación académica relacionada con el tema investigativo, experiencia académica y/o laboral orientada a la gestión administrativa y motivación para participar. La siguiente tabla presenta información detallada de los actores seleccionados para la validación del modelo.

Tabla Descripción de perfil de validadores:

| Nombre y Apellidos | Años de Experiencia | Titulación Académica | Cargo |
|----------------------------------|---------------------|--|--|
| María Belén Díaz Peñafiel | 12 | Psicóloga Industrial | Jefa de Talento Humano de EXPLOCEN C.A. |
| Christian Enrique Sarzoza Romero | 20 | Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A. | Gerente Administrativo Financiero EPMFCR-EPM |
| Paulina Terán | 10 | Ingeniera en Administración de empresas. | Especialista de Talento Humano |

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos perseguidos mediante la validación son los siguientes:

- Validar la metodología de trabajo aplicada en el desarrollo de la investigación.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.
- Redefinir (si es necesario) el enfoque de los elementos desarrollados en la propuesta, considerando la experiencia de los especialistas.
- Constatar las posibilidades potenciales de aplicación del modelo de gestión propuesto.

Resultados de la validación

MATRIZ RESUMEN VALIDACION DE EXPERTOS

| CRITERIOS | EXPERTO 1 | EXPERTO 2 | EXPERTO 3 | TOTAL | Porcentaje |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Impacto | 5 | 5 | 5 | 15 | 100% |
| Aplicabilidad | 5 | 4 | 5 | 14 | 93% |
| Conceptualización | 4 | 4 | 5 | 13 | 87% |
| Actualidad | 5 | 5 | 5 | 15 | 100% |
| Calidad Técnica | 4 | 4 | 4 | 12 | 80% |
| Factibilidad | 5 | 4 | 5 | 14 | 93% |
| Pertenencia | 5 | 5 | 5 | 15 | 100% |
| Total | 33 | 31 | 34 | 98 | 93% |

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

Tabla 3.

Matriz de articulación

| EJES O PARTES PRINCIPALES | SUSTENTO TEÓRICO | SUSTENTO METODOLÓGICO | ESTRATEGIAS / TÉCNICAS | DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS | INSTRUMENTOS APLICADOS |
|----------------------------------|---|---|---|--|--|
| CAPITULO I | Descripción del proyecto, partiendo de la teoría de Likert y Litwin & Stringer | Diseño de investigación de campo Enfoque cuantitativo Método deductivo Alcance descriptivo | de Encuesta población de muestra de 78 trabajadores de un total de 91 trabajadores de la EPMFCR-EPM | La encuesta arrojó resultados por cada una de las dimensiones analizadas del clima laboral, arrojando que apenas el 48,60% de los trabajadores se encuentran satisfechos en todas las dimensiones. | La aplicación de encuestas se realizó con un trabajo de campo a la población de muestra mediante la herramientas google forms. |
| CAPITULO II | Propuesta basada en tendencias como el paradigma organizacional de la mano de Likert. | Desarrollo de manual de clima laboral para la EPMFCR-EPM | Construcción de un manual de clima laboral a partir de | La propuesta del manual de clima laboral está enfocada a las cinco dimensiones que engloban aspectos de medición de clima laboral, con enfoque al uso de dicha herramienta a través de diagnósticos periódicos | Presentación de manual de clima laboral Validación de expertos |

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Con el tiempo, la investigación sobre clima laboral ha cobrado bastante relevancia debido al impacto que tiene sobre la productividad de las empresas, lo cual se genera gracias al mejoramiento continuo de las condiciones en el trabajo, que a su vez se encuentran determinadas en los procesos de la organización

Los fundamentos teóricos sobre el clima laboral empresarial permiten realizar un análisis profundo y a su vez un diagnóstico completo del estado actual empresarial, con la finalidad de enmarcar los hallazgos de manera válida de manera que influyan de manera positiva mediante una intervención bien estructurada.

El clima laboral de la EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE FAENAMIENTO Y CÁRNICOS DE RUMIÑAHUI-EPM, posee sus fortalezas y debilidades, en este sentido mediante la aplicación del presente proyecto se detectó que en la EPMFCR-EPM existen dimensiones favorables y desfavorables, en este contexto la dimensión menos favorable y que requiere de mayor atención es motivación, y espacio físico, debido a que son dos de las dimensiones con resultados menos positivos, y que denotan inconformidades.

La generación de un manual de clima laboral para la EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE FAENAMIENTO Y CÁRNICOS DE RUMIÑAHUI-EPM, permite que la intervención del clima laboral sea más sencilla y estructurada, permitiendo una mejoría notable del clima laboral con cada una de las actividades, programas, planes y proyectos derivados de los planes de acción generados a partir del uso del manual de clima laboral.

El impacto generado a partir del diseño de un manual de clima laboral, en beneficio de la EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE FAENAMIENTO Y CÁRNICOS DE RUMIÑAHUI-EPM, es claramente positivo, debido a que permite poseer una herramienta y/ o instrumento de gestión de talento humano que abarque las dimensiones que conforman el clima laboral para un

mejoramiento continuo y estructurado en beneficio de la productividad empresarial y ambientes de trabajo saludables.

RECOMENDACIONES

Se recomienda para futuras investigaciones realizar un enfoque de estudio del clima laboral a partir del uso del presente proyecto con la finalidad de que se generen ambientes de trabajo sanos con clima laboral adecuado e intervenido de manera estructurada.

Se recomienda que la socialización de resultados con los trabajadores abarque una breve explicación de los fundamentos teóricos, en especial de los beneficios de un buen clima laboral construido y trabajado por trabajadores y empresa, mediante el control permanente y continuo de las dimensiones que lo componen.

Se recomienda que a partir de los resultados obtenidos en cuanto al clima laboral de la EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE FAENAMIENTO Y CÁRNICOS DE RUMIÑAHUI-EPM, se realice una intervención profunda en cuanto a la dimensión de motivación y espacio físico, dimensiones que requieren de equidad y mejoría en cuanto a procesos y estructura.

Se recomienda que el uso del manual de clima laboral para la EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE FAENAMIENTO Y CÁRNICOS DE RUMIÑAHUI-EPM, sea utilizado de manera didáctica, estructurada y con el acompañamiento necesario a las áreas intervinientes del proceso, dando especial importancia a la dimensión de liderazgo que es una de las dimensiones que tiene injerencia en todas las demás dimensiones.

Se recomienda en cuanto al impacto del presente proyecto realizar evaluaciones semestrales de clima laboral y posteriormente hacerlo una vez al año hasta familiarizar al personal con el proceso de gestión de clima laboral, en búsqueda de un mayor impacto generado a través de la aplicación de tendencias actuales de gestión de talento humano y clima laboral, haciendo de la intervención una intervención integral que genere muchos más beneficios.

Bibliografía

- Angél, O., & Pilar, O. (2022). *Cómo lograr un buen clima laboral Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones*. Madrid: ESCI EDITORIAL.
- Caro, J., & Perafan, J. (2019). TENDENCIAS MODERNAS DEL CAPITAL HUMANO PARA EL CLIMA LABORAL . *Artículo de reflexión presentado como requisito parcial para optar al título de Administración de Empresas*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad Cooperativa de Cali.
- CONOCIMIENTOS WEB.NET LA DIVISA DEL NUEVO MILENIO. (2019). Obtenido de <https://conocimientosweb.net/zip/article1578.html>
- Espinoza, M. (31 de Marzo de 2021). El clima laboral y su incidencia en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la Empresa Astinave E.P en el año 2021. *El clima laboral y su incidencia en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la Empresa Astinave E.P en el año 2021*. Quito, Pichincha, Ecuador: Repositorio Universidad Israel.
- Fernandez, J., Giménez, V., Viladot, G., Gan, F., Fandos, M., Jimenéz, J., & González, A. (2007). *Formación de formadores. Tomo 2. Escenario Institucional*. España: Thompson Editores Spain.
- Ganga, F., Piñones, M., & Saavedra, L. (Febrero de 2015). *FENOPINAONLINE*. Obtenido de <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco>
- García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Bogota: Universidad Católica de Colombia.
- Huaita, D., & Luza, F. (2018). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. *INNOVA Research Journal, ISSN 2477-9024*, 300-312.
- Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: *Medisur* , 562-569.
- Litwing, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Machuca, J. C. (2019). *Revista Empresarial y Laboral Escrita por y para empresarios*. Obtenido de Los nuevos paradigmas del clima organizacional: <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/seleccion/los-nuevos-paradigmas-del-clima-organizacional/>
- Muñoz, S. (2015 de Agosto de 2015). ESTUDIO DE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA EMURPLAG EP. *ESTUDIO DE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA EMURPLAG EP*. Cuenca, Azuay, Ecuador: Repositorio Universidad de Cuenca.
- Peña, H. (2018). *Construcción personalista del medio ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial*. Santa Cruz: UPSE.
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*.

Torres, H. (15 de marzo de 2021). Estrategias para mejorar el clima laboral en la Procuraduría General del Estado. *Estrategias para mejorar el clima laboral en la Procuraduría General del Estado*. Quito, Pichincha, Ecuador: REPOSITORIO UISRAEL.

ANEXOS

ANEXO 1 FORMATO DE ENCUESTA: Realizada mediante google forms, link de acceso: <https://forms.gle/YVzX256GKJt8T3uc9>

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

INSTRUCCIONES

1. El presente instrumento tiene como propósito diagnosticar el clima laboral de la Empresa.
2. Para lo cual se le solicita leer con atención cada una de las preguntas y contestar con sinceridad.
3. la encuesta que está a punto de contestar será totalmente confidencial
4. En caso de que durante el proceso de contestación de la encuesta le surja alguna duda por favor dar a conocer al encuestador

DATOS DEL ENCUESTADO:

| | |
|---------------------|------------------------------|
| Género: | Edad: |
| Cargo: | Tiempo en la empresa: |
| Escolaridad: | |

INSTRUCCIONES GENERALES: A continuación, se le presentan cuatro dimensiones de clima laboral a evaluar en la encuesta, las cuales son: Comunicación, Espacio físico, Trabajo en equipo, Liderazgo y Motivación en el contexto laboral.

Para los enunciados que aparecen en la parte inferior de cada dimensión a evaluar, tendrá cuatro opciones de respuesta, favor seleccionar una sola respuesta con la opción que más se acerque a su experiencia personal dentro de su trabajo.

| LIDERAZGO | | | | | |
|---|---|-------|------------|---------|---------|
| NO | PREGUNTAS | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | SIEMPRE |
| 1 | Existe una clara indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar | | | | |
| 2 | Su jefe inmediato le permite participar en la planificación de su propio trabajo | | | | |
| 3 | Mi jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas del personal | | | | |
| 4 | A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen (Dirección) | | | | |
| 5 | Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones. | | | | |
| 6 | Existe respeto y confianza entre mi jefe y yo. | | | | |
| 7 | Mi jefe inmediato promueve un ambiente laboral agradable. | | | | |
| Menciona en relación a esta dimensión una oportunidad de mejora | | | | | |

| MOTIVACIÓN | | | | | |
|---|---|-------|------------|---------|---------|
| NO | PREGUNTAS | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | SIEMPRE |
| 1 | Se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral | | | | |
| 2 | Las ideas que aportamos para mejorar el trabajo son llevadas a cabo | | | | |
| 3 | Tengo la libertad de realizar cambios en mi puesto de trabajo si el fin es el de mejorar | | | | |
| 4 | Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias | | | | |
| 5 | En la organización se busca estimular mi trabajo y se preocupan por mi desarrollo profesional y personal | | | | |
| 6 | Se fomenta actividades recreativas y de integración fuera del horario de trabajo para fortalecer las relaciones entre compañeros. | | | | |
| 7 | Los premios o reconocimientos son entregados de forma justa | | | | |
| Menciona en relación a esta dimensión una oportunidad de mejora | | | | | |

| COMUNICACIÓN | | | | | |
|---|---|-------|------------|---------|---------|
| NO | PREGUNTAS | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | SIEMPRE |
| 1 | Recibo de mi jefe la información que necesito para hacer mi trabajo | | | | |
| 2 | La información es clara para realizar las actividades | | | | |
| 3 | Se hace presente la comunicación entre departamentos | | | | |
| 4 | Los medios que se utilizan resultan ser más eficientes para el traslado de la comunicación | | | | |
| 5 | Se hace presente la retroinformación | | | | |
| 6 | ¿Los valores, objetivos, metas y reglamentos son bien comunicados? | | | | |
| 7 | Mis compañeros realizan su trabajo no solo por su salario sino para contribuir al logro de los objetivos del área y de la Institución | | | | |
| Menciona en relación a esta dimensión una oportunidad de mejora | | | | | |

| ESPACIO FÍSICO | | | | | |
|---|---|------------|---------------|----------|--------------|
| NO | PREGUNTAS | INADECUADA | ALGO ADECUADA | ADECUADA | MUY ADECUADA |
| 1 | La iluminación en mi espacio de trabajo es: | | | | |
| 2 | El servicio de aseo en mi espacio de trabajo es: | | | | |
| 3 | El equipo para realizar mi trabajo es: | | | | |
| 4 | La ventilación artificial la considero: (acorde a tu área) | | | | |
| 5 | El ruido para el desarrollo de mis actividades es: | | | | |
| 6 | La Institución me proporciona el mobiliario y equipo necesario para realizar mi trabajo de forma: | | | | |
| 7 | Mi área de trabajo es adecuada para el cumplimiento de actividades | | | | |
| Menciona en relación a esta dimensión una oportunidad de mejora | | | | | |

| TRABAJO EN EQUIPO | | | | | |
|---|---|-------|------------|---------|---------|
| NO | PREGUNTAS | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | SIEMPRE |
| 1 | Los objetivos están claramente establecidos en el equipo. | | | | |
| 2 | El apoyo y escucha sucede en el equipo de trabajo. | | | | |
| 3 | Se hace presente el intercambio de ideas en el equipo. | | | | |
| 4 | El equipo de trabajo se orienta a solución de problemas. | | | | |
| 5 | Se complementa el talento y conocimientos entre los integrantes del equipo. | | | | |
| 6 | ¿Tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo? | | | | |
| 7 | Las relaciones personales en todas las áreas de la Institución están basadas en el respeto mutuo. | | | | |
| Menciona en relación a esta dimensión una oportunidad de mejora | | | | | |

ANEXO 2 MANUAL DE CLIMA LABORAL



Manual de _____

CLIMA LABORAL

Estrategias para manejo de clima laboral
saludable, ambientes de trabajo armoniosos

Empresa Pública Municipal de
Faenamiento y Cárnicos de
Rumiñahui-EPM



SOBRE NOSOTROS

HISTORIA

El 21 de diciembre del 2017, mediante Ordenanza Nro. 027-2017, se crea la Empresa Pública Municipal de Faenamiento y Cárnicos de Rumiñahui E.P.M.

Administraremos los servicios necesarios para el faenamiento de todo tipo de ganado bovino, porcino y otros animales aptos para el consumo y afines que pudieren ser considerados de interés colectivo, así como otros servicios que resuelva el Directorio.

MISIÓN

Garantizar la provisión de servicios de calidad de faenamiento y de sus servicios complementarios, conexos y afines, mediante la aplicación de procesos técnicos y eficientes, que promuevan y preserven la salud pública y mejoren los estilos de vida de los ciudadanos.

VISIÓN

Al 2025, la Empresa Pública Municipal de Faenamiento y Cárnicos de Rumiñahui EPM será un referente a nivel nacional en la provisión de los servicios de faenamiento y de sus servicios complementarios, conexos y afines, a través de la innovación permanente y la mejora continua de sus procesos con enfoque en la rentabilidad social, la calidad de los servicios y la modernización.



CONTENIDOS

1.INTRODUCCIÓN

2.GLOSARIO

3.¿ QUÉ ES EL CLIMA LABORAL ?

4.¿CÓMO UTILIZAR ESTE MANUAL?

ESTRATEGIAS POR DIMENSIÓN

5.Liderazgo

7.Comunicación

9.Motivación

11.Espacio Físico

13.Trabajo en equipo

15.¿CÓMO ESTRUCTURAR EL PLAN DE ACCIÓN?

16.CONSIDERACIONES IMPORTANTES

17.CONCLUSIONES

21.BIBLIOGRAFÍA



INTRODUCCIÓN



En la actualidad la importancia del clima laboral es mucho más evidente en cada una de las instituciones, y su impacto cada vez es más visible, siendo este esencial para la generación de ambientes de trabajo saludables en los cuales los trabajadores puedan desempeñar sus funciones de manera productiva.

El ambiente de trabajo debe estar en constante mantenimiento y atención ya que existen varios factores que influyen en el mismo, es en ese sentido que se implementa el diseño del presente manual con la finalidad de que el clima laboral sea adecuado y acorde a la realidad institucional, con un enfoque de mejoría continua.

Empresa Pública Municipal de
Faenamiento y Cárnicos de
Rumiñahui-EPM



GLOSARIO

A

Actitud: comportamiento de reacción frente a una determinada situación o persona.

Ambiente laboral: Se refiere a la estructura de ejecución de la gestión de talento humano que influye en los trabajadores y su satisfacción laboral

Asertividad: Habilidad que tiene la facultad de comunicarse adecuadamente, siendo así una persona asertiva aquella que es directa y sutil en cualquier ámbito o situación.

B

Bienestar laboral: Estado integral de satisfacción deseado por empresa y trabajadores en el ámbito laboral como consecuencia de ambientes de trabajo sanos y clima laboral adecuado.

C

Capacitación: obtención de conocimientos, habilidades, y competencias que aportan al desarrollo profesional y personal en el desenvolvimiento de determinada actividad.

E

Estructura: Conjunto de elementos que se interrelacionan para formar un determinado sistema

G

Gestión del desempeño: Son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada persona en la organización, su objetivo establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal

Gestión por procesos: enfoque laboral, que busca mejoría continua, a través de la organización sistemática de los procesos organizacionales.

P

Productividad: Medida de desempeño y rendimiento que abarca la eficacia y eficiencia.

Puesto de trabajo: Conjunto de actividades, tareas y funciones que realiza determinada persona

R

Rendimiento: El rendimiento es el resultante de un esfuerzo realizado.

T

Talento humano: Hace referencia al personal que contribuye a los logros de la empresa, personal con capacidades, habilidades, conocimientos y competencias variadas.



¿QUÉ ES EL CLIMA LABORAL?

El clima laboral esta conformado por el espacio físico y ambiente en el cual se lleva a cabo el trabajo diario, el clima laboral tiene estrecha relación con la satisfacción de los empleados, la cultura organizacional y desempeño.

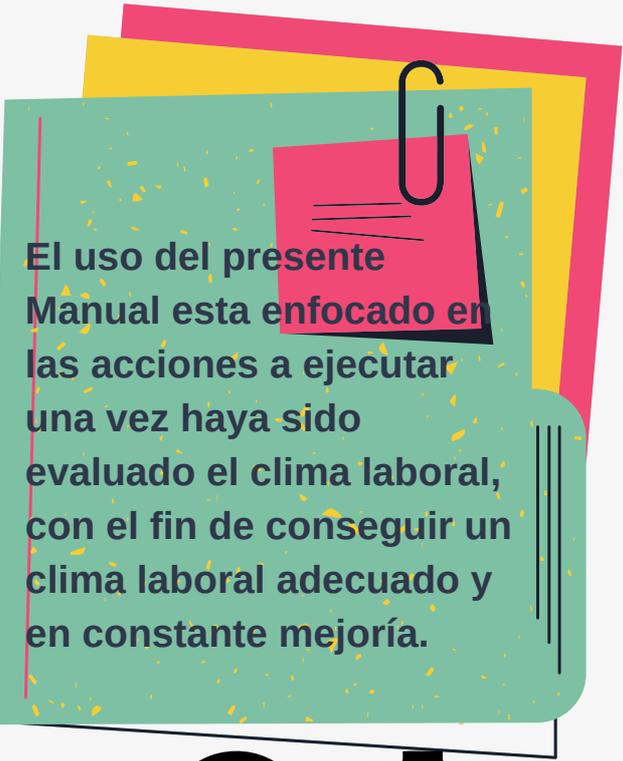
En este contexto el clima laboral esta compuesto por algunas dimensiones que lo estructuran como el **espacio de trabajo, el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo, y la comunicación.**



El liderazgo tiene mucha importancia dentro de la creación de ambientes de trabajo saludables y consecuentemente en el clima laboral de las organizaciones o instituciones, ya que dependerá mucho de que métodos sistemas, estilos de liderazgo se empleen en las labores diarias, en la obtención de un buen clima laboral, es decir dichas condiciones se constituyen en los cimientos para la construcción de un clima laboral propicio para un buen desempeño de actividades y ambientes de trabajo sanos y productivos .



¿CÓMO SE USA ESTE MANUAL?

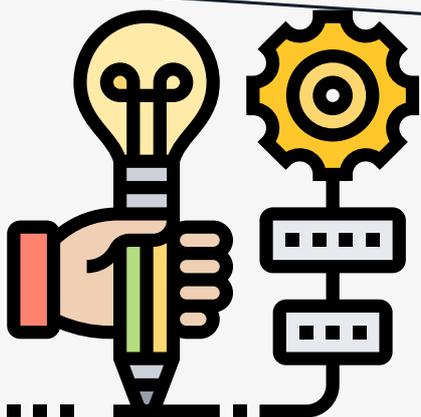


El uso del presente Manual esta enfocado en las acciones a ejecutar una vez haya sido evaluado el clima laboral, con el fin de conseguir un clima laboral adecuado y en constante mejoría.

PASOS A SEGUIR:

1. Con los resultados de la evaluación diagnóstica aplicada, se definirá las dimensiones a las cuales se les debe dar solución inmediata para definir las como prioridad, esto en base del porcentaje obtenido en la dimensión, subdividiendo las escalas en dimensiones favorables, siendo estas las que tienen en porcentaje mayor a 70%, desfavorables porcentaje menor a 50% y media entre el 51 y 69%

2. Dentro del manual ubicar la dimensión y clasificarlas para realizar plan de acción integral de clima laboral en base a las pautas, buenas prácticas y técnicas establecidas en el presente documento.



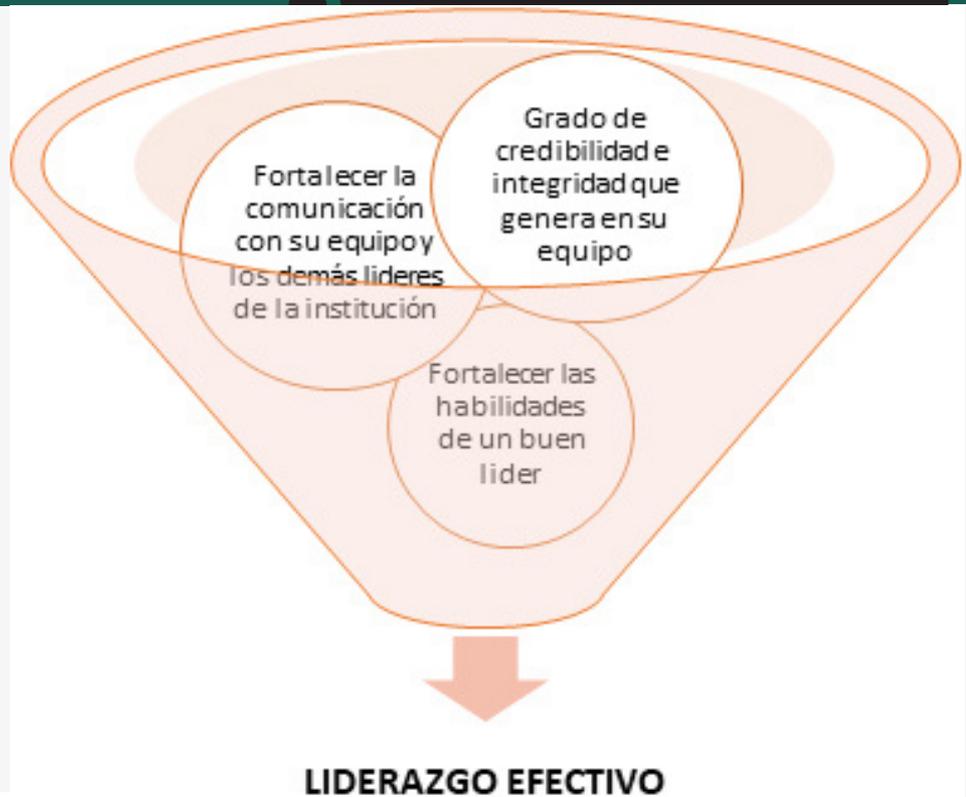
LIDERAZGO

Profundizar en:

credibilidad que tiene cada jefe inmediato con su grupo de trabajadores, sobre la base de sus habilidades de liderazgo y la importancia que tiene el ejercer un liderazgo efectivo basado en el respeto e interés por conformar un equipo de trabajo.



A tomar en cuenta:

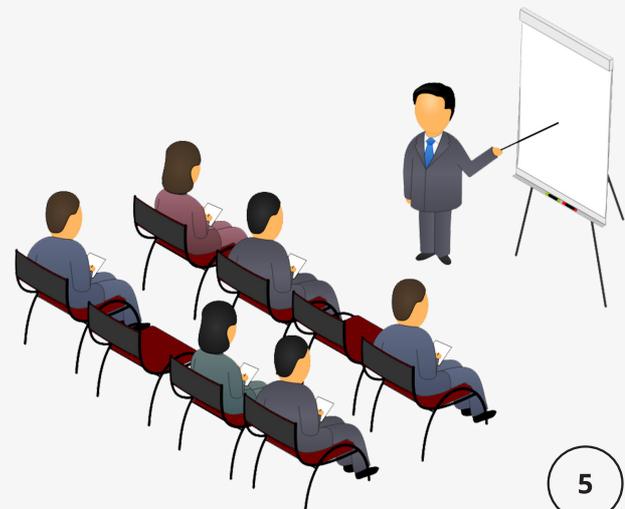


LIDERAZGO EFECTIVO

Prácticas a aplicar:



1. Planifica discusiones de manera frecuente y continua sobre lo que se espera, generando espacios de confianza.
2. Reforzar la importancia del trabajo de cada trabajador y mostrar interés por los aportes de los empleados e involucrarlos en la planificación y toma de decisiones
3. Cultura de puertas abiertas
4. Fomentar la participación.



TÉCNICAS DE APLICACIÓN PARA ABORDAR LA DIMENSIÓN DE: LIDERAZGO



Técnicas a utilizar:



- Diagnóstico integral de los estilos de liderazgo en la empresa, mediante encuestas, entrevistas, simulaciones y outdoor training

Identificación de estilos de liderazgo

- Programa de acompañamiento a los equipos de trabajo mediante técnicas de coaching e implementación de teambuilding

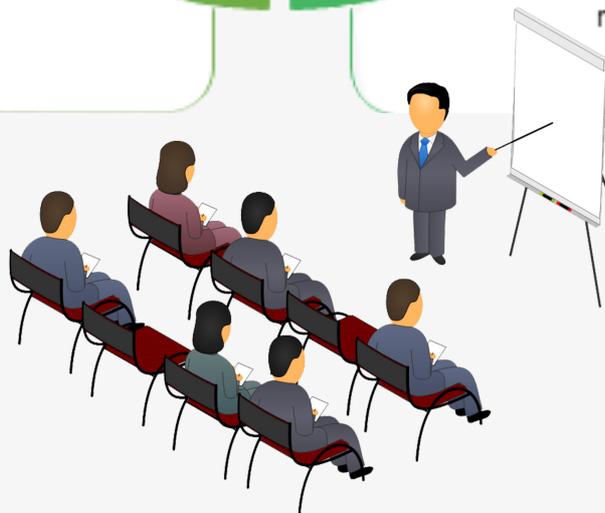
Coaching a líderes de equipos de alto rendimiento

- Programa de formación exclusiva para líderes empresariales, compuesto por módulos de trabajo que permitan fortalecer las competencias necesarias para un liderazgo efectivo

Fortalecimiento de competencias, promoción de la formación

Gestión de conflictos y liderazgo transformacional

- Promover el trabajo colaborativo, ser transparente y honesto con la información, impulsar y mostrar interés en los trabajadores (reuniones periódicas, establecimiento de metas reales y de sugerencias)





Profundizar en:

Reconocimiento justo del buen trabajo, autonomía, espacios de interacción fuera de las actividades cotidianas e involucrar al personal en la toma de decisiones.

A tomar en cuenta:



Prácticas a aplicar:

1. Promover retos
2. Premiar logros, esfuerzos de manera justa.
3. Promover formación y capacitación
4. Apostar a los planes de carrera y estabilidad laboral
5. Aplicar salario emocional y conciliación de vida personal.
6. Feedback positivo constante e inverso.
7. Monitorear necesidades.



TÉCNICAS A UTILIZAR EN LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN



Técnicas a utilizar:

- Enfoque en el salario emocional, reconocimientos monetarios y no monetarios

Programa de reconocimientos

- Jornadas de capacitación, manejo de motivación del personal, enfoque en la equidad y empatía

Concientizar a directivos y/o jefes

Comité de eventos

- Planificar para festividades un comité que programe actividades de recreación y reconocimiento

Programas dentro del plan anual de capacitación

- Programas focalizados de capacitación en temas de interés de los trabajadores como financieros, etc



Profundizar en:

La claridad de la información, en la transparencia, accesibilidad y espontaneidad con la cual se transmite, además de la facilidad de entablar reuniones y/ o discusiones de trabajo



COMUNICACIÓN

A tomar en cuenta:



Prácticas a aplicar:

1. Escuchar activamente a los trabajadores
2. Implementar cartelera, boletines, herramientas de comunicación efectiva, adicional maximizar el uso de la tecnología.
3. Comunicación basada en confianza (comunicación asertiva)



TÉCNICAS A UTILIZAR EN LA DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN



Técnicas a utilizar:



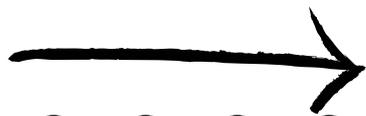
ESPACIO DE TRABAJO



Profundizar en:

la correcta identificación de un correcto espacio físico para el desempeño de actividades acompañado de las condiciones adecuadas, además de las herramientas y recursos para la ejecución diaria de sus funciones correspondientes, además de espacios que permitan interactuar con sus compañeros fuera del trabajo.

A tomar en cuenta:



Prácticas a aplicar:

1. Promover el bienestar de los empleados mediante la reubicación de puestos de trabajo acorde a las necesidades profesionales y personales.
2. Preocupación constante en seguridad y salud ocupacional en cuanto a condiciones ergonomicas



TÉCNICAS A UTILIZAR EN LA DIMENSIÓN DE ESPACIO DE TRABAJO:



Técnicas a utilizar:

- Implementar un día para adecuar tu espacio personalizarlo a tu gusto

Implementar adecuaciones en el espacio físico

- Beneficios no monetarios como acceso a bebidas calientes y frías de manera gratuita

Implementar espacios de descanso

- Realizar reuniones de escucha a las cuales se recopilan ideas para una propuesta basada en las necesidades de los empleados en cuanto a espacio físico y dotación de equipos necesarios

Recepción de sugerencias y/o cambios

Implementar espacios de soledad

- Espacios en los cuales se pueda realizar una determinada actividad sin interrupciones



TRABAJO EN EQUIPO



Profundizar en:

la importancia de la diversidad y cohesión de los equipos de trabajo mediante la fomentación de sentido de pertenencia y colaboración hacia un mismo objetivo, además de la importancia generada por los espacios de interacción fuera de las actividades cotidianas.

A tomar en cuenta:



Sentido de pertenencia, de la mano de fidelidad y compromiso con el trabajo y con la empresa

Formación de equipos de trabajo que compartan éxitos y fracasos, además de estrechar relaciones interpersonales (espacios de recreación e interacción con compañeros)

Fuerza de equipos de trabajos basado en el aprovechamiento de la diversidad

Profundizar en:

1. Talleres de roles.
2. Fomentar el trabajo en equipo a partir de las diferencias
3. Habilitar espacios para el ocio y relaciones interpersonales
4. Celebrar eventos
5. Resolución de conflictos con intervenciones imparciales



TÉCNICAS A UTILIZAR EN LA DIMENSIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO



Técnicas a utilizar en:

- Los líderes ejecutan estos talleres para generar cohesión en equipos y liderazgo efectivo a la vez

Implementación de talleres de trabajo en equipo

- Reuniones de trabajo mediante la aplicación de solución de problemas en equipo

Técnicas de solución de problemas en grupo

- Implementar un día a cada dos semanas para realizar dinámicas de trabajo en equipo

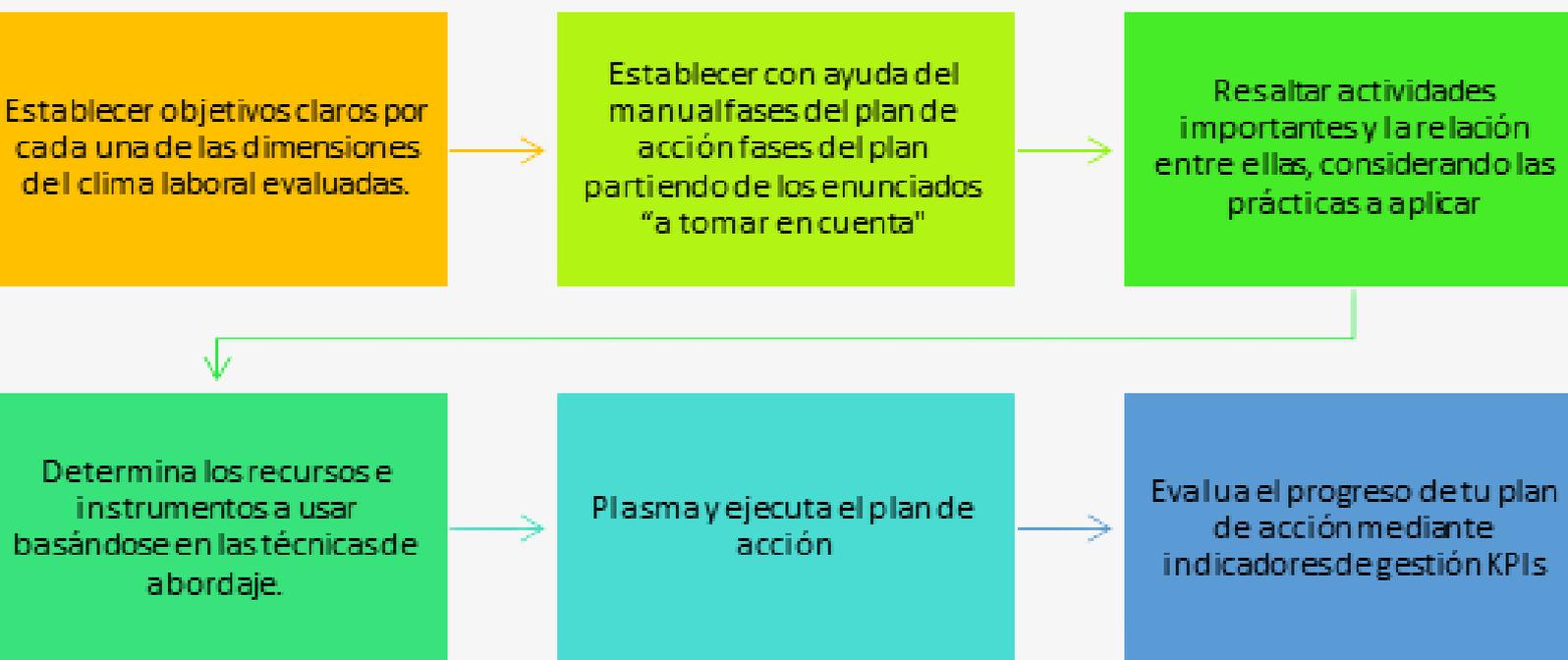
Dinámicas de equipo de trabajo

- Los equipos de trabajo deben tener normas establecidas, sin dar por sobreentendidas las mismas

Normas de equipo de trabajo



¿CÓMO IMPLEMENTAR UN PLAN DE ACCIÓN?

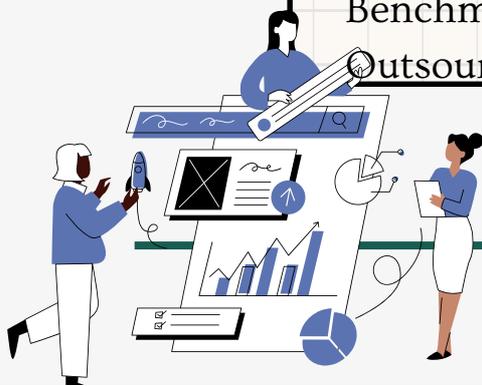


 **TAKE ACTION**



CONSIDERACIONES IMPORTANTES:

1. Evite la subjetividad
2. Evite generalizar
3. Indague cada situación, evite asumir
4. Predicar con ejemplo es clave
5. El interés por los trabajadores es fundamental para un buen clima laboral
6. Comprender y producir la diversidad
7. Una de las actividades más importantes de las gerencias, jefaturas, etc, que ejercen liderazgo es la búsqueda permanente por la mejoría del clima laboral.
8. Utilizar diferentes tendencias en la administración del talento humano que generen beneficios empresariales tales como : Empowerment, Benchmarking, Outplacement, Coaching, y Outsourcing,





El abordaje del clima laboral es fundamental para el óptimo funcionamiento de las empresas, un mal clima laboral no radica únicamente en un mal entorno, al contrario radica en la inobservancia y falta de acción e intervención.

Es por esto que el uso de una herramienta como el presente manual facilita la intervención mediante la aplicación de pautas, técnicas y un proceso estructurado para generar un clima laboral adecuado y en permanente mejoría.

Sin duda actualmente existen varias maneras de abordar las problemáticas de un mal clima laboral, mismas que se encuentran en búsqueda de ese ambiente de trabajo cálido motivado y equitativo para todos los trabajadores, con el fin de beneficiar al funcionamiento de la empresa volviéndola más competitiva y atractiva y a los empleados en su bienestar que impacta positivamente en un excelente desempeño.



BIBLIOGRAFÍA

Angél, O., & Pilar, O. (2022). Cómo lograr un buen clima laboral Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones. Madrid: ESCI EDITORIAL.

CONOCIMIENTOS WEB.NET LA DIVISA DEL NUEVO MILENIO. (2019).
Obtenido de <https://conocimientosweb.net/zip/article1578.html>

Fernandez, J., Giménez, V., Viladot, G., Gan, F., Fandos, M., Jiménez, J., & González, A. (2007). Formación de formadores. Tomo 2. Escenario Institucional. España: Thompson Editores Spain.

Ganga, F., Piñones, M., & Saavedra, L. (Febrero de 2015). FENOPINAONLINE.
Obtenido de <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco>

García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). Clima organizacional: teoría y práctica. Bogota: Universidad Católica de Colombia.

Huaita, D., & Luza, F. (2018). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. INNOVA Research Journal, ISSN 2477-9024, 300-312.

Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional:. Medisur , 562-569.

Litwing, G., & Stringer, R. (1968). Motivation and Organizational climate. Boston: Harvard Business School Press.

Machuca, J. C. (2019). Revista Empresarial y Laboral Escrita por y para empresarios. Obtenido de Los nuevos paradigmas del clima organizacional: <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/seleccion/los-nuevos-paradigmas-del-clima-organizacional/>