

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA:
PSICOLOGÍA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: PSICÓLOGO

TEMA:

**SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE LA ELABORACIÓN,
IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN QUE
CONTRIBUYE A LA MEJORA DEL AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN
CONQUITO EN EL PERIODO ABRIL A JUNIO DEL AÑO 2021**

AUTOR:

JOSUÉ MARTÍN VILLAGÓMEZ PAREDES

TUTORA:

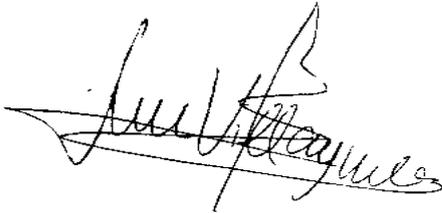
JOHANNA VALERIA SEGOVIA MARIN

Quito, febrero del 2022

Cesión de derechos de autor

Yo Josué Martín Villagómez Paredes, con documento de identificación N° 1722976220, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de grado/titulación intitulado: “Sistematización de la experiencia de la elaboración, implementación y evaluación de un plan de acción que contribuye a la mejora del ambiente de la organización ConQuito en el periodo abril a junio del año 2021”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

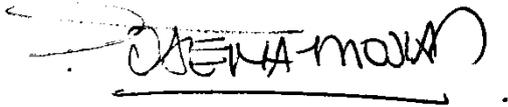


.....
Nombre: Josué Martín Villagómez Paredes
Cédula: 1722976220
Fecha: Quito, febrero del 2022

Declaratoria de coautoría del docente tutor/a

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación, Sistematización de la experiencia de la elaboración, implementación y evaluación de un plan de acción que contribuye a la mejora del ambiente de la organización Conquito en el periodo abril a junio del año 2021, realizado por Josué Villagómez Paredes, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, febrero del 2022

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'JOHANNA-MARIN', with a horizontal line underneath it.

Johanna Valeria Segovia Marin
Cédula de identidad: 1717518227

Carta de autorización



CARTA DE AUSPICIO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

La Agencia de Promoción Económica CONQUITO da auspicio al trabajo de titulación "Sistematización de la experiencia de la elaboración, implementación y evaluación de un plan de acción que contribuye a mejorar el ambiente de la organización CONQUITO en el período Abril a Junio del año 2021" del Sr. **Josué Marín Villagómez Paredes**, con CI: 1722976220 por lo que autoriza el uso, publicación y desarrollo.

Quito, 09 de abril del 2021

Atentamente,



Firmado electrónicamente por:
**WILSON EDUARDO
MERINO
RIVADENEIRA**

Wilson Merino

DIRECTOR EJECUTIVO

Dedicatoria

A mi madre y a la Señorita Nelly.

Para mi mamita Bertha.

A mi Padre y a mi ñaño.

Los amo. Gracias por ser mi luz.

Agradecimientos

A mi tutora Valeria Segovia. Por el aguante y la ayuda interminable.

A la Mary, mi negra, por su apoyo incondicional y por ser mi compañera, amiga y amor.

Índice de contenido

Resumen	
Abstract	
Introducción	1
1. Datos informativos del proyecto	2
1.1. Nombre del proyecto	2
1.2. Nombre de la institución	2
1.3. Tema que aborda la experiencia	2
1.4. Localización	2
2. Objetivo de la sistematización	3
3. Eje de la sistematización	4
4. Objeto de la sistematización	11
5. Metodología de la sistematización	13
6. Preguntas clave	15
7. Organización y procesamiento de la información	16
7.1. Diagnóstico de clima laboral	16
7.2. Diseño del plan de mejora	18
7.3. Implementación del plan de mejora	20
7.4. Monitoreo	21
8. Análisis de la información	24
9. Justificación	27
10. Objetivo general	29
11. Objetivos específicos	29
12. Caracterización de los beneficiarios	30
13. Interpretación	32
14. Principales logros del aprendizaje	35
Conclusiones	39

Recomendaciones	40
Lista de referencias	41
Anexos	44

Índice de tablas

Tabla 1	21
Tabla 2	22
Tabla 3	30

Índice de anexos

Anexo 1 Fotografía de carteles colocados	44
Anexo 2 Arte de ergonomía	45
Anexo 3 Arte de pausa activa	46
Anexo 4 Cronograma de actividades	47
Anexo 5 Informe diagnóstico	48
Anexo 6 Instrumentos	58
Anexo 7 Resultados	72

Resumen

Se considera el ambiente laboral como el entorno de trabajo a nivel humano y al entorno material en el cual se desenvuelve el trabajador a diario. Esto afecta la satisfacción, y también la productividad. Tiene que ver con la "habilidad" de un gerente en detectar cómo se comportan las personas, cómo trabajan, sus relaciones y sus interacciones con la empresa, las máquinas que usan y las actividades de cada individuo. Un ambiente de trabajo agradable es muy importante para lograr la satisfacción del trabajador, así como su productividad.

Este trabajo presenta la importancia de construir un clima laboral estable para lograr alcanzar los objetivos planteados y reforzar la visión empresarial que se tiene, Se utilizó una metodología cuantitativa para lograr obtener resultados más medibles y promover una estrategia exitosa dentro de la organización ConQuito. Las principales dimensiones que deben considerarse como objeto de estudio para el clima laboral son: Identificación organizacional, Ergonomía, autonomía, trabajo en equipo, cohesión-compromiso, apoyo, comunicación, presión, reconocimiento, compensación y ambiente de trabajo. Las percepciones individuales de estas dimensiones se reflejan en el diagnóstico del clima laboral, y esta información es crítica para los objetivos organizacionales al evaluar las herramientas de gestión en uso y poder diseñar aquellas que se consideren adecuadas para abordar posibles conflictos y consecuencias. En base a los resultados alcanzados, se puede mencionar a manera de conclusión que existe un impacto positivo en el ambiente laboral de la empresa y tanto trabajadores como empleadores se benefician de esta actividad.

Palabras clave: Clima laboral, productividad, dimensión, ambiente.

Abstract

The work environment is considered as the work environment at the human level and the material environment in which the worker operates daily. This affects satisfaction, and productivity. It has to do with a manager's "ability" to detect how people behave, how they work, their relationships and interactions with the company, the machines they use, and the activities of everyone. A pleasant work environment is very important to achieve worker satisfaction, as well as productivity.

This work presents the importance of building a stable work environment to achieve the stated objectives and reinforce the business vision that one has. A quantitative methodology was used to obtain more measurable results and promote a successful strategy within the ConQuito organization. The main dimensions that should be considered as an object of study for the work environment are organizational identification, ergonomics, autonomy, teamwork, cohesion-commitment, support, communication, pressure, recognition, compensation, and work environment. The individual perceptions of these dimensions are reflected in the diagnosis of the work environment, and this information is critical for organizational objectives when evaluating the management tools in use and being able to design those that are considered adequate to address possible conflicts and consequences. Based on the results achieved, it can be mentioned in conclusion that there is a positive impact on the company's work environment and both workers and employers' benefit from this activity.

Keywords: Work environment, productivity, dimension, environment.

Introducción

Actualmente la necesidad de promover una producción estable y continua se ha vuelto primordial en las industrias, se quiere generar una riqueza tanto de capital financiero como de capital humano.

Generar emprendimiento y apoyar a microempresarios se muestra como la misión periférica de CONQUITO, siendo así que emplea diferentes técnicas y sistemas de ayuda para diferentes áreas de comercio. De acuerdo con Galicia et al (2017), actualmente, se considera que el trabajo es el segundo hogar de un trabajador, debido a que se invierte una cantidad considerable de tiempo en este lugar (generalmente, una jornada comprendida entre 6 y 8 horas). En el trabajo, conviven con sus compañeros, por lo que es relevante conocer el ambiente organizacional en el que se desenvuelve esa convivencia. Por lo que, para lograrlo, es pertinente referirse al clima laboral dado que si se cuenta “con un entorno agradable los trabajadores de cualquier organización serán de gran ayuda en cuanto a lograr el cumplimiento de metas y objetivos” (Galicia Villanueva, García Oliver, & Hernández Cruz, 2017).

En esto también coinciden autores como Ortega (2019), que considera que el sentido de pertenencia en una organización puede obtenerse con un buen clima laboral. Los espacios propicios, por lo tanto, se crean a través de la confianza y el respeto entre los trabajadores; para que, así, puedan ofrecer y alcanzar lo mejor de sí mismos. En tal sentido, con un buen ambiente a nivel de trabajo, se puede obtener “una elevada productividad y una mejor reputación para la empresa. Por el contrario, un mal clima resulta en bajo desempeño por parte de los empleados.” (Ortega, 2019).

1. Datos informativos del proyecto

1.1. Nombre del proyecto

Elaboración, implementación y evaluación de un Plan de Acción para mejorar el ambiente de la Organización ConQuito en el periodo Abril a Junio del año 2021.

1.2. Nombre de la institución

Este proyecto se llevó a cabo en la Agencia de Promoción Económica ConQuito, durante el periodo abril-julio del año 2021.

1.3. Tema que aborda la experiencia

El tema de la experiencia se incluye en la condición de psicología organizacional porque se preocupa por contribuir para un mejor desempeño de los trabajadores; así como mejorar el ambiente laboral para los empleados de una organización con el fin de lograr que se aumente la productividad de ConQuito. La psicología organizacional busca conseguir el estado ideal de una organización en la que los empleados disfrutan de su trabajo de maneras determinadas, así, se sintonizan con su desempeño.

1.4. Localización

Distrito Metropolitano de Quito (Av. Maldonado Oe1-172 y Carlos María de la Torre, sector centro sur de la ciudad).

2. Objetivo de la sistematización

La sistematización, es un modelo de investigación cualitativa que se requiere en las prácticas profesionales, particularmente, aquellas del tipo social. Esto se debe a que los conocimientos que se producen en ella que permiten comprender la realidad social de una manera más profunda, dado que se trabaja con individuos y se establecen estrategias de acción que se adecúen a las problemáticas que surgen en un entorno determinado.

Por ello, se entiende que la sistematización es un ejercicio de pensamiento crítico y analítico para mejorar lo que se ha hecho, independientemente del objetivo, el destinatario u organización en la que se lleve a cabo el ejercicio (Jara, 2017). La organización sistemática cumple el objetivo de mejorar las prácticas si se hace en conjunto con su desarrollo (Jara, 2017). La metodología facilita la organización y reorientación de acciones, identificación de problemas y soluciones, detección y consolidación de reservas (Cendales, 2003).

3. Eje de la sistematización

El clima laboral existente interviene en la manera de comportarse de los miembros de la organización y se describe en función del conjunto de características, actitudes, y valores de la misma. “También se puede afirmar que otorgarle importancia al clima organizacional implica contribuir un ambiente de trabajo satisfactorio y positivo. Lo cual, por ende, consigue que haya una mayor productividad en la empresa.” (Litwin & Stringer, *Motivation and organizational climate*, 1968). Ahora bien, se debe entender que la productividad no solo es un concepto cuantitativo, sino que también tiene componentes cualitativos que van ligados a la satisfacción individual de cada trabajador. “Si un empleado no se encuentra a gusto con el clima organizacional de su área laboral, difícilmente podrá otorgar un servicio de calidad” (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2013).

El trabajo en equipo es una fuerte unión de fortalezas para lograr el mismo objetivo. Según Robbins y Coulter (2018), un equipo multifuncional está “formado por personas con diversas experiencias laborales” (pág. 98). Se trata de la reunión de empleados de distintas funciones organizativas que encajan entre sí para conseguir un objetivo empresarial o llevar a cabo una acción, esto significa que se integran diferentes habilidades y perspectivas como parte del equipo. Las opiniones de cada miembro del equipo deben ser escuchadas o, al menos, tomadas en cuenta para que el equipo funcione correctamente.

Los autores sugieren un conjunto de características de equipos efectivos. Primero, necesita miembros con las habilidades adecuadas. Si bien esto no significa directamente que el grupo logre sus objetivos, sí actúa como un factor determinante; Por tanto, es necesario reunir personas con habilidades específicas para contribuir al equipo. Por ejemplo, reunir a ingenieros, mecánicos y diseñadores (todos especialistas en ingeniería o construcción) es diferente a reunir a mecánicos, personal de ventas y contratistas. Principalmente, porque en el segundo caso existen diversas fortalezas o especialidades que, al contribuir al objetivo que se pretende alcanzar, ofrecen un mayor abanico de soluciones como de vías para cumplir con las metas de la empresa, organización o equipo de trabajo. En cualquier caso, debe haber armonía entre el lenguaje que el equipo debe desarrollar para lograr sus objetivos.

Por tanto, “la confianza mutua es un factor crítico para el éxito de un grupo de trabajo.” (Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2000). Por eso, una buena comunicación también es fundamental. “Si bien es cierto que se pide a los miembros que expresen sus opiniones, también deben estar preparados para escuchar críticas o comentario.” (Litwin, 1968). Una buena comunicación solo asegura que no haya conflicto dentro del grupo al intercambiar ideas y puntos de vista. Esto va de la mano del compromiso solidario que se espera del equipo ya que el propósito de evitar conflictos no es solo hacer una buena amistad; sino que, está impulsado por la dedicación a apoyar los objetivos del equipo, así como por la lealtad a los objetivos de la empresa.

“Con base en lo anterior, se identificaron las habilidades de negociación y separación de responsabilidades como otro rasgo que facilitó el éxito del equipo.” (Mahieu, 2002). Esto significa que los equipos deben cambiar de actividad para obtener diferentes perspectivas y perspectivas de su trabajo. Por supuesto, para conseguirlo es necesario fomentar la buena comunicación, la confianza y el compromiso. Asimismo, el papel del líder del grupo también es importante porque depende de este personaje asegurarse de que el equipo está trabajando hacia un objetivo en particular. “Un buen líder es alguien que comprende las fortalezas y debilidades de quien compone su equipo de trabajo y las desglosa por experiencia para asegurarse de que todos se especialicen en lo que hacen mejor” (Robbins & Coulter, 2018).

Además, el líder debe estar abierto a recibir sugerencias, recomendaciones y opiniones sobre lo que el equipo u organización necesita para lograr un objetivo en particular. De hecho, “el líder del equipo busca no solo la satisfacción personal en su rol, sino que su naturaleza está orientada al cumplimiento de los objetivos de la empresa.” (Robbins & Coulter, 2018). Por supuesto, para lograr esto, no puede hacerlo por su cuenta, pero también debe obtener apoyo desde adentro (es decir, de los miembros del equipo) y desde afuera (por ejemplo, infraestructura, gobernanza abierta), disponibilidad de recursos, entre otros). Asimismo, se debe tener en cuenta que el propósito de un grupo de trabajo no es reunirse cuando las cosas son simples. Específicamente, los miembros se agrupan cuando el escenario es desfavorable (de ahí la necesidad de que más de una persona

trabaje con otras para lograr un objetivo común) (Robbins, 1999). Los tiempos difíciles son cuando se necesita estar conectado más que nunca.

Es decir, que, es mucho más posible lidiar con un problema, amenaza, angustia o desafío cuando hay más personas o miembros para hacerlo. (Robbins & Coulter, 2018). Esto, por supuesto, no significa que los grupos de trabajo faciliten la situación, sino que encontrar innovación frente a una hipótesis particular será más simple y ligero (en comparación con una hipótesis dada). Con solo un miembro enfrentando este desafío). Sin embargo, incluso con todo ese impulso, los equipos no siempre tienen éxito. Aquí es donde el papel del líder del equipo es fundamental.

El líder debe entender que cada miembro del equipo tiene su propia batalla interior (Mihaly, 1990). Para ello, se debe potenciar la autoconciencia de cada miembro del equipo; de esta manera, es posible entender por qué si alguien falla, no es culpa de esa persona sino de todo el equipo. El equipo debe entenderse como una especie de estructura de engranajes que interactúa entre sí para hacer un determinado mecanismo (un reloj, por ejemplo). Si una parte comienza a fallar, toda la estructura tendrá dificultades para funcionar correctamente (en el ejemplo del reloj, no se usará para medir e invertir el tiempo). Por tanto, el líder, además de ser un miembro del equipo, es también el apoyo y la dirección constante del que depende la organización (Robbins & Coulter, 2018).

Respecto de la estructura, Nieto-Licht (2013), se refiere a la adecuación del trabajo en equipo como parte del enfoque sistémico organizacional. Es decir, la empresa es un espacio sistemático que funciona gracias a los miembros (los recursos humanos) que componen su estructura organizacional; por lo tanto, cada miembro debe poder interrelacionarse para que se logren los objetivos que tiene una organización (esto se complementa con la filosofía organizacional, como con los valores y metas que tiene una empresa).

Entonces, lo que distingue a la organización (específicamente a los miembros) deberá ser la capacidad para aprender y desarrollar sus actividades, las cuales pueden cambiar constantemente dependiendo de los objetivos y metas que fije la organización (Nieto-Licht, 2013). Sin embargo, esa variación no es drástica, sino que se va adecuando conforme se finalicen los procesos requeridos en la organización para lograr un objetivo.

Por lo tanto, se puede mirar a la filosofía organizacional como un proceso de toma de decisiones y órdenes para satisfacer las necesidades de los clientes que necesitan una interacción constante entre los sistemas de la organización. Para ello, la filosofía organizacional es el marco, principios e ideales éticos, según los cuales los integrantes de la organización deben seguir procedimientos claros para lograr la armonía en cada una de sus actividades.

En cuanto a la filosofía institucional u organizacional, en el texto de Nieto-Licht (2013), se encuentra un caso de estudio de Productos Químicos S.A. Se trata de una empresa cuyos residuos dañan el medio acuático y dañan el medio ambiente, así como los ingresos de los pescadores de la zona; Entonces, hay quejas externas que pueden afectar las actividades de interacción en la organización. Por otro lado, la imagen de la empresa como la visión del mundo exterior de la empresa; Se trata de la visión y el mensaje que la empresa quiere transmitir, en relación con lo que percibe la audiencia. Influyen en varios factores relacionados con lo que sabemos, vemos, entendemos y sentimos. El gobierno corporativo debe verse como un gobierno integral basado en la transparencia y la equidad para proteger los intereses de los accionistas, así como la autonomía del consejo de administración y la organización. También debe centrarse en el cliente, tanto interna como externamente.

La cultura organizacional se discute como un conjunto de valores, comportamientos, ética y actitudes que se expresan en las relaciones entre los rangos de la organización. Hay tres componentes (estructura social, cultura y cooperación) que interactúan entre sí para lograr los efectos deseados de la empresa. “La cultura organizacional depende de la estrategia o plan de actividades establecido por la alta dirección” (Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2000). Estas actividades se basan en una cultura de empresa que consta de elementos básicos, intangibles y tangibles; También lo es la cultura corporativa de clientes y empleados) (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2013). Es decir, la cultura determina la estructura organizativa. Adicionalmente, el texto trata sobre el entorno organizacional como las relaciones humanas y los inventivos hacia de los miembros de la organización. Por tanto, se refiere al factor psicosocial de los recursos humanos; (Nieto-Licht, 2013). El entorno organizacional depende en gran medida de la estructura y cultura

organizacional. Por eso hay que destacarlo, porque es el componente humano el que asegura el logro de las metas y objetivos de la empresa.

En el contexto cotidiano, se dice que la empresa la hacen el presidente y los empleados. Sin embargo, en realidad, la empresa es una estructura que hay que considerar desde diferentes áreas. Por otro lado, se debe mantener un equilibrio en la manera de relacionarse entre las partes de la organización; De lo contrario, siempre debe elegirse para beneficiar tanto a los clientes como a los accionistas de la propia organización. En este sentido, la filosofía, el entorno organizativo y cultural se vuelve fundamental para asegurar el correcto funcionamiento del negocio.

En una organización, la atmósfera laboral se distingue de la misma manera que un individuo se percibe y describe a sí mismo (Brancato & Juri, 2011). Es decir, que tanto la percepción de la organización como del ambiente de trabajo están relacionadas, por lo que al discutir las hay que referirse al espectro psicológico que tiene que ver con los sistemas de filtro de estructuración perceptiva (Brancato & Juri, 2011). La psicología laboral puede influir los sentimientos, reacciones y conductas en el lugar de trabajo. Por lo tanto, depende de algunos factores como la percepción individual del empleado, su reconocimiento o valencia, así como los instrumentos en los que existe reconocimiento o valoración social; también son parte de los elementos que conforman la psicología laboral las expectativas que el método, estrategia y esfuerzo invertido en el trabajo puedan producir.

La manera en la que se encuentra estructurado un clima organizacional puede determinar un tipo de comportamiento dentro de la empresa, como para el trabajador. El clima organizacional tiene un rol relevante para la motivación de los miembros que componen una organización, así como su percepción individual sobre el papel que cumple dentro de la misma. Ese comportamiento podrá tener un amplio abanico de efectos para la estructura organizacional, como pueden ser las variaciones en adaptación, rotación, satisfacción y productividad. Sobre este último punto, cabe señalar que el clima organizacional puede incidir en la productividad de los miembros de una empresa.

López (2009), señala lo que William Ouchi había desarrollado como la Teoría Z. De acuerdo al autor, Ouchi destacaba que la dirección del personal puede ser facilitado si se

adoptan las estructuras de la Teoría Z. En tal sentido, sugirió que los trabajadores deben ser considerados como seres humanos en su esencia, por lo que se deben humanizar las condiciones de trabajo con el fin de aumentar la productividad. Para ello, destacaba que incide el reconocimiento social, el trabajo en equipo y un ambiente amigable para los trabajadores. En general, señalaba que la productividad varía en función de la autoestima que tengan los empleados. Particularmente, señaló que la productividad aumenta junto con la autoestima. Esto quiere decir que la productividad depende mucho más de la adecuada administración del clima organizacional en el que se encuentran los empleados que de la gestión tecnológica, por ejemplo; así mismo, depende de un enfoque sustentando en la filosofía organizacional antes que en la organización como tal.

Por esto, se afirma que el clima está constituido por factores que evidencian las dificultades o facilidades que un trabajador tienen para disminuir o aumentar su productividad; tanto como para encontrar un punto de equilibrio. En ese sentido, cuando se evalúa el clima organizacional, se pueden determinar las dificultades que existen dentro de una empresa para así facilitar la generación de procesos y mecanismos que puedan llevar al aumento de la productividad de los trabajadores. Esos tienen que tener un enfoque humanizado y partir de las necesidades de reconocimiento, satisfacción, mérito y valorización personal del trabajador.

Ahora, respecto del clima organizacional, es claro que tiene una relación profunda con el reconocimiento social (Nieto-Licht, 2013). El reconocimiento social es un componente del bienestar psicológico y emocional de un individuo, ya que influye en la motivación, el desempeño y la autoestima (Maslow, 1991). En principio, uno podría pensar que el reconocimiento social se trata de algo tan simple como ser aceptado en un grupo social. Sin embargo, en realidad, va mucho más allá porque implica reconocer fortalezas y ayudar a reafirmar la autoestima. Este reconocimiento de poder se puede realizar en diferentes áreas de la vida; En este sentido, se puede realizar a nivel personal, así como en el trabajo y el estudio. Sin embargo, es más común que este reconocimiento ocurra en el lugar de trabajo porque es aquí donde una persona se siente más apreciada y motivada porque se adhiere a cierto tipo de reglas y deberes. Además, porque en este espacio hay una mayor presión social para triunfar.

En general, el reconocimiento social depende de las personas que nos rodean. Por lo tanto, es un factor que contribuye a un mejor desempeño en nuestras actividades, tareas e intereses diarios. Cabe señalar que el efecto de esta acreditación dependerá de la importancia de la persona que realiza la acreditación. En otras palabras, cuando ese reconocimiento proviene de personas importantes, nos sentimos más aceptados y apreciados. Es decir, una persona que ya tiene autoestima, reafirma lo que piensa de sí mismo, y así se empodera (Armstrong, 1991). Además, el reconocimiento social también incide en las personas que carecen de autoestima, ya que las motiva y cambia cualquier pensamiento, erróneo o negativo, que puedan tener. Por supuesto, todo esto dependerá del tipo de identificación que se esté realizando. Si se trata de un reconocimiento de compatibilidad, entonces la motivación vendrá del sentimiento de pertenencia a un grupo social cercano; como amigos, familiares o compañeros.

El reconocimiento de la conformidad, como su nombre lo indica, corresponde a la naturaleza social del hombre (Maslow, 1991). Todos necesitan estar en grupo o no sentirse solos; la soledad conduce a una serie de conflictos psicológicos y emocionales. Tiene mucho que ver con la existencia humana, porque una persona puede “vivir” en un mundo si tiene un grupo al que acudir, en lugar de hacerlo solo. (Bandura, 1997) Por otro lado, reconocer las diferencias significa que cada persona desea ser reconocida personalmente por sus valores y fortalezas. En otras palabras, distinguirse y diferenciarse de los demás. Esto significa que una persona quiere ser parte de un grupo, sentirse más segura y, al mismo tiempo, destacarse por sentirse especial. Además, esta distinción debe ser por algo positivo o para que otros la vean como positiva. Por tanto, conviven dos tipos reconocibles.

4. Objeto de la sistematización

Especificar las experiencias es el objeto en el que reside la sistematización. Para ello, se deben realizar un establecimiento de límites espaciales y temporales de la experiencia o experiencias que se pretenden abordar (Acosta, 2005). De acuerdo con Barchenea y Morgan (2010), “el objeto de la sistematización de experiencias es, precisamente, la experiencia” (pág. 100). En específico, se refiere a la aproximación de las acciones humanas que se desarrollan dentro de programas o proyectos de desarrollo.

Por lo tanto, el objeto de la sistematización de la experiencia son aquellas intervenciones intencionadas que hayan tenido objetivos planteados en un diagnóstico inicial. Eso quiere decir que el objeto, generalmente, será aquella práctica de intervención que, de manera institucional, se organizó con el fin de dar solvencia a problemáticas de una organización, sector, o población determinada. La experiencia que se va a sistematizar es la elaboración de un plan de acción para mejorar el ambiente de la Agencia de Promoción Económica ConQuito (en adelante “ConQuito”) durante el periodo abril-junio del año 2021. Esta organización tiene como actividad principal el desarrollo socioeconómico y productivo del Distrito Metropolitano de Quito y sus respectivos sectores de influencia.

En ese sentido, se delimita que la experiencia objeto de esta sistematización es el diseño del plan de acción de mejora del ambiente laboral para los trabajadores de la Agencia de Promoción Económica ConQuito (en adelante “ConQuito”). Con base en la experiencia de intervención que se realizó durante el periodo comprendido entre abril y junio del año 2021.

ConQuito se basa en apoyar las políticas nacionales de equidad territorial, a través de la agrupación de actores privados y públicos con el fin de motivar la producción nacional, distrital y local. Es así que promueve el desarrollo de emprendimiento a través de servicios, proyectos y programas propios de la empresa. En ConQuito se evidenció la inexistencia de motivación en los trabajadores debido a diferentes factores. En ConQuito el proceso se realizó debido a que es una organización cuya principal actividad es el desarrollo-impulso productivo y socioeconómico de los sectores de influencia del Distrito Metropolitano de Quito, así como de emprendimientos zonales, distritales, locales y

nacionales. Al ser una organización de relevancia para la ciudad, debido a su finalidad de apoyar el crecimiento económico, es necesario que los trabajadores tengan una alta productividad, misma que puede mejorar si el clima organizacional dentro de la empresa es el adecuado.

Se identificó la falta de colaboración en las actividades laborales, lo cual estaba limitando la productividad. También, desmotivación por la falta de participación, ausencia de actividades recreativas, la monotonía y la poca comunicación. De manera similar, se evidenció que existe falta de apoyo en el clima organizacional, como falta de empatía, cooperación y calma emocional. Todo esto contribuyó a que fuese necesaria la elaboración, implementación y evaluación de un plan de acción a los trabajadores para mejorar su experiencia laboral y, así, mejorar su rendimiento-productividad. En síntesis, se identificaron oportunidades de mejora dentro del ambiente de la organización, por lo que resulta necesario tomar en cuenta la experiencia de diagnóstico, monitoreo y diseño del plan de acción. Así como las actividades de la implementación del plan.

5. Metodología de la sistematización

Para la fase de sistematización, son cuatro herramientas metodológicas que se utilizan, según Acosta (2005), para reconstruir las experiencias con el fin de sistematizarlas. El autor se refiere a estas experiencias como escuelas y se basan en la concentración y ordenamiento de la experiencia, la delimitación del objeto y objetivos de la sistematización, la delimitación de la experiencia a sistematizar y del objeto y objetivos, y el punto de partida.

1. **Recuperación y ordenamiento de la experiencia:** la reconstrucción empieza a partir de la delimitación de objeto y objetivos de la sistematización. En virtud de esa delimitación, se recupera la experiencia y se la analiza a través de la operación de preguntas, como de síntesis. Para lograrla se recurre a la exposición de la información, de la delimitación y de la respuesta a las preguntas planteadas. Aquí se parte de la delimitación de los objetivos y objeto de la sistematización.

2. **Delimitación del objeto y objetivos de la sistematización:** Esto es parte del diseño del proyecto. La experiencia se reconstruye a partir del objeto. La técnica para lograrlo es analizar la formulación de la pregunta, la duración de la experiencia y los supuestos explícitos en cada etapa ya lo largo del proceso. Además, se utilizan métodos de síntesis para responder a la pregunta. Por tanto, el tipo metodológico es el contacto.

3. **Delimitación de la experiencia a sistematizar y del objeto y objetivos:** Se comienza con una descripción sistemática de la experiencia. Las experiencias se obtuvieron utilizando un registro ordenado o un marco de tiempo. La técnica para lograrlo es presentar las etapas de la experiencia y clasificar las etapas. Además, se utilizan uno o más análisis de casos y conclusiones. Por lo tanto, el tipo de método de escritura o redacción.

4. **El punto de partida:** Se comienza con la primera pregunta que define las metas, objetivos y ejes de sistematización. Las experiencias se recuperan de los procesos de la vida a través de la reproducción histórica y la organización y clasificación de la información. La forma de lograrlo es reflexionar, analizar, integrar e interpretar cuidadosamente los resultados y las etapas del proceso experimental. Además, se utilizan

puntos finales. Es decir, sacar conclusiones y comunicar aprendizajes. Por tanto, este tipo de metodología es una metodología cualitativa/reflexiva.

Por la naturaleza de este proyecto se realizará la recopilación de información, su respectivo ordenamiento, análisis e interpretación y, finalmente, se reflexionará sobre la misma. La técnica o instrumento utilizado en esta experiencia fueron los siguientes:

5. Observación directa

De acuerdo con Bernal (2010), la observación directa ha ido ganando credibilidad debido a que proporciona datos directos de la experiencia por parte de quien realiza el estudio. De igual manera, es una forma de recopilación de información que es confiable y directa; claro que siempre requiere de un procedimiento controlado y sistematizado para llevarse a cabo. Es una técnica de observación en que se recogen los comportamientos estudiados en el momento preciso y que se registran de manera visual, auditiva o escrita. Los resultados de la observación directa permitieron identificar las oportunidades de mejoras en el clima laboral de ConQuito.

6. Preguntas clave

Para esta sistematización se proponen las siguientes preguntas clave:

- Pregunta de inicio:

¿Qué problemática se pretende solucionar con el plan de acción?

¿Quiénes se verán beneficiados con la implementación del plan de acción?

¿Por qué es necesaria la implementación de un plan de acción?

- Pregunta interpretativa:

¿Qué aspectos se debe tener en cuenta para diagnosticar la situación en ConQuito?

¿Cuál es la participación que tienen los trabajadores de la organización?

¿Cómo se relaciona el diseño del plan de acción con la situación del clima organizacional en ConQuito?

- Pregunta de cierre:

¿Cuáles son los beneficios colectivos e individuales que se pudieron percibir con la implementación del proyecto?

¿Cuáles fueron las mejoras percibidas por los beneficiarios del proyecto?

¿Cómo es la influencia del plan de acción en la organización ConQuito?

¿En qué medida se alcanzaron los resultados esperados?

7. Organización y procesamiento de la información

La información del proyecto de intervención se recolectó en cuatro momentos, las cuales se alinean o relacionan con el objetivo general y específicos del proyecto

1. Diagnóstico de clima laboral/ medición.
2. Diseño del plan de trabajo.
3. Implementación del plan de mejora.
4. Monitoreo.

7.1. Diagnóstico de clima laboral

Con base en un cuestionario ya elaborado y de libre acceso por la plataforma “Bizneo” se elabora un cuestionario digital en Microsoft Forms de 41 ítems que evalúa 11 niveles del clima laboral, dicho cuestionario esta en modo anónimo para garantizar la fiabilidad de las respuestas y dar más confianza a los colaboradores para contestar a las preguntas sin el miedo a represalias.

La campaña que se envió comunicando a los colaboradores sobre la ejecución del proyecto, cuenta con el link adjunto para acceder a realizar la encuesta sobre clima laboral. De este modo se promueve una colaboración más espontanea por parte de los colaboradores.

Con base a realización de prácticas pre profesionales que se realizaron en la Agencia de Promoción Económica ConQuito, para la realización del proyecto “Sistematización de la experiencia de elaboración e implementación de un plan de acción que atribuye a la mejora del ambiente de la organización ConQuito en el periodo Abril a Junio del año 2021” es importante aclarar que la tónica puntual del Clima laboral en las organizaciones ha tenido una despreocupación considerable en la actualidad. La coyuntura que surge debido al Covid-19 pone en evidencia que existe una falta de gestión a nivel institucional. De hecho, el ambiente laboral que impera en Ecuador y en el mundo es preocupante; solo en Ecuador, durante el año 2020, se perdió más del 80% de trabajos (España, 2020). Mientras que, por ejemplo, en países con mayor estabilidad económica, se perdieron más de veinte millones de empleos (Méndez, 2020). Sin embargo, es cierto que las empresas,

por proteger a su planta laboral, han realizado cambios la modalidad de sus servicios como el teletrabajo, la reducción de aforo, la imposibilidad de reuniones casuales fuera de los horarios de oficina, entre otros.

Es así que el personal se siente con la apertura a encontrar maneras para mejorar su rendimiento laboral, el talento humano necesita tratamiento y cuidado para que se logre cumplir con los objetivos organizacionales establecidos. “En la actualidad, el clima laboral ha cobrado gran importancia a nivel organizacional, por lo tanto, las compañías a nivel mundial han decidido mejorar y garantizar el ambiente laboral donde se desempeñan sus colaboradores” (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2013). Sin embargo, dentro de las empresas, el área de talento humano opta por brindar una retroalimentación del rendimiento y resultados de un trabajador dentro de una organización, esto, además de evaluar el desempeño, seleccionar y reclutar al personal.

Además, es importante es realizar una sensibilización inicial para que los trabajadores conozcan sobre la relevancia que va a tener el proyecto y las repercusiones positivas que va a sacar. Para esto es fundamental dar a conocer el proceso que se va a realizar y el medio de recolección de datos que se va a aplicar a los trabajadores para aclarar cualquier inquietud o duda que pueda surgir y así lograr el entendimiento completo de los trabajadores hacia este resultado. Por lo que se planeó enviar comunicados a los trabajadores. Se busca un mecanismo electrónico que no sea usado frecuentemente para generar un mayor impacto positivo dentro de los trabajadores; es ahí donde se encuentra “MailRelay” una plataforma usada para enviar campañas masivas en diferentes contextos como publicidad, noticias, etc. Se envía la campaña digital personalizada a los 45 colaboradores por medio del correo del área de Recursos humanos para asegurar aún más la participación en las propuestas del plan de mejora.

7.2. Diseño del plan de mejora

Con los resultados del diagnóstico inicial, se presenta un informe, adjunto en el Anexo 5 del que se extraen las siguientes recomendaciones:

Para generar conciencia e impacto en los colaboradores de ConQuito es necesario mostrar los resultados que se obtienen tras el análisis de las encuestas realizadas.

ERGONOMÍA

- Para mejorar la percepción de los trabajadores en este factor se recomienda promover una petición escrita para la actualización de software o programas en equipos tecnológicos, también la verificación del estado físico del equipo mobiliario como: sillas, mesas, libreros, archivadores, etc.
- Instalar posters/afiches para generar mayor impacto visual sobre correctas posturas, manejo de material tecnológico y uso correcto de las instalaciones.

TRABAJO EN EQUIPO

- Brindar mayor apertura a la participación, generando concursos internos sobre ideas que resalten y ayuden a incrementar la productividad en la organización.
- Promover un correcto trabajo en equipo en tiempos de pandemia utilizando infografías, posters y correos institucionales para disminuir los riesgos biológicos que se presentan en la actualidad.

COMUNICACIÓN

- Enviar comunicados por campañas a través de medios electrónicos para generar mayor impacto y generar mayor recepción de la información.
- Utilizar canales de comunicación internos de audio (parlantes de *coworking*) para transmitir boletines, información que necesita ser emitida con mayor velocidad.
- Mantener actualizado el sitio web institucional

PRESIÓN

- Agendar u organizar las actividades de cada área con tiempo, promover un sistema de recordatorios recibidos al mail institucional para extender el tiempo de entrega sin reducir la productividad.

- Proponer la asignación de tareas/responsabilidades por un mecanismo igualitario (sorteo) dependiendo el grado de dificultad y responsabilidad que requiera la actividad.

RECONOCIMIENTO

- Proponer y analizar la viabilidad de asignar promociones, aumentos, en función a los logros obtenidos y en base a las competencias que el colaborador alcanza tras cada evaluación de áreas.

COMPENSACIONES

- Generar una cultura de felicitación mediante campañas digitales para generar mayor empatía de los colaboradores hacia los jefes (por buen trabajo, por puntualidad, por ideas eficientes que ayuden a incrementar la productividad, etc.)

AMBIENTE DE TRABAJO

Se propone la reactivación del buzón de sugerencias, a través de posters físicos para demostrar importancia a las necesidades que se puedan presentar tanto de colaboradores como de personas externas.

- Promover pausas activas, ya sea en teletrabajo o en la institución, hacer uso de las instalaciones externas con el debido distanciamiento por medio de notificaciones al correo institucional o campañas virtuales, para reactivarse con una serie de estiramientos o ejercicios básicos (Utilizar correo institucional o campañas digitales)

Una vez analizados los resultados y en conjunta organización con el área de Talento humano de la organización ConQuito se programan actividades específicas para generar un ambiente laboral productivo y proactivo, cabe mencionar que las actividades se planificaron en función de las condiciones laborales actuales tales como el teletrabajo, el distanciamiento social y la reducción de aforo en las instalaciones.

Los objetivos del plan de mejora son:

- Generar conciencia e impacto en los colaboradores de ConQuito es necesario mostrar los resultados que se obtienen tras el análisis de las encuestas

efectuadas: Para esto se genera una presentación en el medio digital Genially y se la envía a través del correo institucional.

- Optimizar los resultados en las dimensiones con oportunidad de mejora, mediante la instalación de posters/afiches mejorar

7.3. Implementación del plan de mejora

En la fase de ejecución del proyecto se encontraron ciertos inconvenientes que hicieron que se ralentice el proceso tanto de la aplicación de las encuestas como de la ejecución del plan como tal.

Las limitaciones que se pueden revelar son de participación ya que no se contó con el 100% colaboración por parte de los empleados, por otro lado, otro factor que se muestra como limitante es el económico, ya que no se contó con el apoyo en este sentido de la organización y por eso no se generan suficientes actividades como para lograr el impacto deseado dentro de los colaboradores.

Tras la ejecución del proyecto se pueden identificar resultados o actividades que no estuvieron planificadas inicialmente y se tuvieron que modificar por cuestiones que se viven en la realidad actual tales como el Covid-19, como por ejemplo: el sistema de compensaciones se lo enfocó tomando como referencia la puntualidad en los trabajadores, otra actividad que la modificó debido a diferentes situaciones fue la implementación de pausas activas en donde en lugar de movilizar a los trabajadores de su puesto de trabajo se les invitó a que realicen la pausa activa en su propio puesto y de esta manera evitar aglomeraciones

Los actores que realizan el proyecto de intervención no mostraron dificultades significativas para la realización del proyecto, sin embargo, se esperaba mayor participación por parte de la empresa para lograr resultados más eficientes. Se mostró poco interés por parte de los colaboradores a la realización de la encuesta y por ende a las actividades que se planificaron.

7.4. Monitoreo

De acuerdo con el objetivo planificado en el plan de mejora se realizan los indicadores y los respectivos medios de verificación:

Número de la tabla: 1

Título de la tabla: Indicadores

Objetivo	Indicador	Medio de verificación
1. Sensibilizar y socializar con los colaboradores respecto al ambiente laboral y los beneficios sobre el proyecto	El 90% de los trabajadores conoce sobre ambiente laboral y sus beneficios. $x = \frac{N^{\circ} \text{ encuestas y entrevistas realizadas}}{N^{\circ} \text{ encuestas y entrevistas planificados}} \times 100\%$	Fotografías, Informe de encuestas y entrevistas
2. Diagnosticar e identificar las razones del porque el ambiente laboral repercute en las actividades diarias de los trabajadores.	El 85% de los trabajadores ha contestado encuestas y entrevistas sobre el manejo de un buen ambiente laboral. $x = \frac{N^{\circ} \text{ encuestas y entrevistas realizadas}}{N^{\circ} \text{ encuestas y entrevistas planificados}} \times 100\%$	Encuesta en Forms de Clima Laboral
3. Diseñar e implementar una propuesta de un plan de acción para que el ambiente laboral de la organización de ConQuito vaya mejorando en el tiempo establecido.	El 85% de los trabajadores tiene un impacto positivo al implementar el plan de acción para mejorar el ambiente laboral. $x = \frac{N^{\circ} \text{ encuestas y entrevistas realizadas}}{N^{\circ} \text{ encuestas y entrevistas planificados}} \times 100\%$	Plan de intervención
4. Evaluar la productividad de los trabajadores luego de la implementación del plan de acción	El 85% de los trabajadores tiene un mejor rendimiento laboral al momento de realizar sus actividades encomendadas. $x = \frac{N^{\circ} \text{ encuestas y entrevistas realizadas}}{N^{\circ} \text{ encuestas y entrevistas planificados}} \times 100\%$	Informe de encuestas

Nota: Elaborado por Martín Villagómez.

Número de la tabla: 2

Título de la tabla: Medios de verificación

Jerarquía de objetivos	Indicadores	Metas intermedias	Medios de verificación	Método de recopilación de la información	Frecuencia de recopilación
1 Sensibilizar y socializar a la gente respecto que es ambiente laboral y los beneficios sobre el proyecto	El 90% de los trabajadores conoce sobre ambiente laboral y sus beneficios. $x = \frac{N^{\circ} \text{ encuestas y entrevistas realizadas}}{N^{\circ} \text{ encuestas y entrevistas planificados}} \times 100\%$	El 100% de los trabajadores recibió la campaña para que conozcan de la ejecución de la encuesta	Fotografías, Informe de encuestas y entrevistas	Afiche digital.	1 vez.
2. Diagnosticar e identificar las razones del porque el ambiente laboral repercute en las actividades diarias de los trabajadores.	El 85% de los trabajadores ha contestado encuestas y entrevistas sobre el manejo de un buen ambiente laboral. $x = \frac{N^{\circ} \text{ (encuestas y entrevistas realizadas)}}{N^{\circ} \text{ encuestas y entrevistas planificados}} \times 100\%$	El 100% de los colaboradores recibió la encuesta y el 90% la realiza	Encuesta en Forms de Clima Laboral	Resultados, Tabulación y análisis de encuesta	1 vez

<p>3. Diseñar e implementar una propuesta de un plan de acción para que el ambiente laboral de la organización de ConQuito vaya mejorando en el Tiempo establecido.</p>	<p>El 90% de las actividades propuestas fueron ejecutadas x $= (N^{\circ} \text{ actividades realizadas} / N^{\circ} \text{ actividades planificadas}) \times 100\%$</p>	<p>Se realizó el 100% del plan de acción</p>	<p>Plan de mejora</p>	<p>Informe de plan de mejora</p>	<p>1 vez</p>
<p>4. Evaluar la productividad de los trabajadores luego de la implementación del plan de acción</p>	<p>$N^{\circ} \text{ entrevistas realizadas} / N^{\circ} \text{ entrevistas planificadas}) \times 100\%$</p>	<p>Se realizó el 100% de las retroalimentaciones</p>	<p>Retroalimentación por parte de la encargada de TTHH</p>	<p>Feedback</p>	<p>1 vez</p>

Nota: Elaborado por Martín Villagómez.

8. Análisis de la información

La percepción individual de los trabajadores del clima organizacional en ConQuito es negativa. En primer lugar, los empleados no sienten que exista planificación que gestione el talento humano en la organización. Es decir, no sienten un respaldo que pueda orientarlos para mejorar su desempeño laboral. En una estructura organizacional, no solo es necesario tener claro el sistema de valores, así como la misión, visión y metas del negocio. Es fundamental que los empleados tengan un líder que encarne los ideales de la empresa. Así, no solo se fortalece el espíritu de equipo, sino que también se mejora la relación entre los miembros de la empresa.

En algunas empresas, los nuevos trabajadores solo se capacitan durante los primeros días o durante el período de prueba. Sin embargo, no siempre ocurre que las personas dentro de la organización compartan su comprensión de los procesos, modelos y resultados esperados.

En la fase de diagnóstico inicial, la mayoría de los trabajadores estuvo de acuerdo en que se deben realizar procesos de planificación de gestión del talento humano. También, la mayoría expreso estar de acuerdo en que se necesita de un líder de talento humano para posicionar la misión y visión de la empresa. La figura del líder o mentor dentro de un clima organizacional, esto se debe a que los empleados tienen a quien acudir cuando se presenten problemáticas dentro de las actividades laborales, que pueden tener relación con el trabajo en equipo, la motivación o, incluso, el propio desarrollo profesional dentro de la empresa.

Cerca de la mayoría de los trabajadores de ConQuito manifestó que el proceso de reclutamiento y selección de personal en la institución es el más apto. Esto quiere decir que tienen conciencia sobre las personas con las que se encuentran trabajando; sin embargo, también hubo trabajadores que manifestaron no estar de acuerdo o totalmente en desacuerdo. Lo lógico sería que la mayoría hubiese expresado estar de acuerdo con los procesos de reclutamiento y selección de personal. Sin embargo, al no existir un consenso, están manifestando un disconforme con la gestión de recursos humanos; además, es un indicativo de que encuentran malestar con sus compañeros.

Al preguntar sobre si las actividades deben ser centralizadas, la mayoría de los trabajadores manifestó que se encuentra de acuerdo. Lo que implica que entienden la responsabilidad de ConQuito de brindarles un ambiente idóneo y un clima organizacional

que motive su productividad. También, casi la mayoría señaló que los procesos de desarrollo y capacitación cuentan con un presupuesto autónomo para realizar sus actividades. Esto tiene que ver con la atención que ConQuito ha brindado a las actividades de integración, así como a las de capacitación para las actividades laborales de la empresa. Es claro que tanto los nuevos como los más antiguos trabajadores no encuentran una dificultad al realizar sus actividades y que, a pesar de no contar con un líder a quien acudir, pueden ser productivos.

Los trabajadores expresaron que las autoridades de ConQuito tienen oportunidades de mejorar después de que realizan una evaluación de desempeño. Esto quiere decir que no cuentan con retroalimentación ni reconocimiento de sus actividades laborales, lo que incide en su motivación, así como en su productividad. Si no saben qué es lo que están realizando de manera eficaz, o no, no podrán corregir sus actividades y, por ende, no brindarán el mejor servicio. Esto también implica que no se les otorga oportunidades de mejora ni de introspección. Pese a que existe un presupuesto destinado a realizar capacitaciones, los trabajadores expresaron que las capacitaciones deben mantenerse de manera frecuente. Lo cual se traduce en una necesidad de guía, así como de mejor gestión de recursos humanos y se vincula con la necesidad de reconocimiento y retroalimentación.

Hubo consenso entre los trabajadores sobre que, dentro de la organización, se deben implementar métodos informativos e interactivos sobre seguridad y salud organizacional. También expresaron interés en torno a la seguridad organizacional y la obligación que tiene ConQuito sobre protegerla. Esto implica que los trabajadores perciben que existen oportunidades para mejorar el clima organizacional en el que se encuentran. De igual manera, implica que requieren de mayor atención tanto como individuos, como dentro de la empresa.

Un punto que causó preocupación fue que la mayoría de los trabajadores expresó no estar de acuerdo en que la organización genera un vínculo entre la empresa y la familia. Esto ya otorga un indicio de un clima organizacional que requiere de propuestas para mejorar el desempeño de los trabajadores, porque si no existe un vínculo adecuado entre empresa y familia, difícilmente se podría hablar de satisfacción emocional; más bien indica una percepción negativa personal del trabajador como del clima organizacional, en general, lo cual incide en la productividad y, por ende, en los servicios de la empresa.

También reconocen que, debido a la pandemia Covid-19, existe un problema respecto del cumplimiento de los beneficios que los empleados requieren o podría requerir. Se denota que los empleados no encuentran satisfacción plena a partir de incentivos o beneficios de trabajar en ConQuito, lo cual puede producir un problema de retención del personal para la empresa; cuestión que incide en la productividad de la empresa, como de la motivación de los otros empleados para mantenerse en ella. Para ello, consideran que se necesita que todos los trabajadores participen en actividades de mejora, incluyendo las autoridades y directivos de ConQuito.

Adicionalmente, supieron manifestar que no están de acuerdo en que exista motivación en los empleados, lo cual refleja el sentir personal y la percepción sobre el clima organizacional de la empresa; no es un ambiente idóneo, no se les proporciona beneficios, ni incentivos, no hay atención a las actividades de capacitación. Además, no cuentan con una figura de referencia en gestión de recursos humanos para manifestar sus dudas. Por ello, se propone un plan de mejora en el que se detallan actividades a llevar a cabo para mejorar la ergonomía, el entorno físico, la comunicación, la información y la sensibilización respecto a la seguridad organizacional.

9. Justificación

La sistematización está centrada en que el clima organizacional de ConQuito podría mejorar a fin de promover la productividad de los trabajadores de la empresa, debido a problemas identificados como la mala comunicación, la falta de apoyo o trabajo en equipo y un entorno que no genera incentivos de motivación, reconocimiento o pausas de desconexión. Se sistematizaron las experiencias de diseño e implementación del plan de acción para mejorar el clima organizacional con el fin de entender las actividades propuestas y su origen. Después de haber identificado las dimensiones en las que hubo consenso de necesidad de mejora por parte de los trabajadores, se propusieron actividades de mejora del clima organizacional en ConQuito para generar un entorno más idóneo en el que se pueda incrementar la productividad de los trabajadores.

El interés por entender las relaciones interpersonales que se presentan en una organización por parte del personal ha motivado que varios estudios desde los cuales se han ido edificando los conceptos de clima o ambiente laborales y cultura organizacional. Conceptos que están íntimamente relacionados con la dinámica organizacional y productiva. Si la satisfacción o reconocimiento social que se espera en un ambiente de trabajo es nula o poca, el nivel de motivación del empleado por continuar con sus actividades se va disminuyendo. Esa disminución incide en la productividad laboral, por lo que se generan conductas de baja productividad o deserción laboral (Litwin & Stringer, 1968).

La realización de estudios sobre el clima organizacional se efectúa mediante observación, entrevistas o encuestas a los trabajadores. La encuesta o cuestionario es la más eficiente debido a que permite que se recolecte información de un gran número de personas en el menor tiempo posible. La identificación de los puntos en los que existen falencias o deficiencias es importante debido a que cuando se aplican las herramientas de diagnóstico y estudio del clima organizacional, se debe realizar un análisis de la información para encontrar cuales son las causas de los problemas (Brancato & Juri, 2011).

Consecuentemente, se realiza un diseño de estrategia e implementación de la propuesta. Ese es el punto más crucial en los estudios e investigaciones del clima organización, pues de la estrategia de mejora se recogen los resultados y cambios en la productividad, así como se solventan los problemas que se hayan identificado anteriormente. Así mismo, es parte del proceso que se elaboren acciones para corregir esos problemas, tanto como

comunicar los resultados a quienes supervisan el proceso para que puedan participar en la propuesta de soluciones. Sin embargo, en ConQuito fue más necesario incluir a los directivos como parte de las actividades, antes que como supervisores de la propuesta; debido a que las falencias del clima organizacional se desprenden desde la dirección de la empresa (Brancato & Juri, 2011).

Finalmente, el análisis del clima organizacional no pretende ser una solución, ya que siempre podrán surgir nuevas coyunturas y problemáticas que desestabilicen las buenas relaciones de los trabajadores; así como la productividad y percepción individual de los mismos. Más bien, el plan de mejora se presenta como una herramienta de y acción que ayuda a identificar los espacios que requieren de mayor atención, ya que los cambios, a largo plazo, dependen de la participación de los miembros de la organización.

En ese sentido, se propusieron los siguientes objetivos para realizar la sistematización del diseño e implementación del plan de acción de mejora en ConQuito.

10. Objetivo general

Implementar un plan de acción que contribuya a la mejora del ambiente laboral para alcanzar un desempeño adecuado de las funciones de los trabajadores en la organización ConQuito.

11. Objetivos específicos

- Sensibilizar y socializar a la gente respecto a qué es ambiente laboral y los beneficios sobre el proyecto.
- Diagnosticar e identificar las razones del porqué el ambiente laboral repercute en las actividades diarias de los trabajadores.
- Diseñar e implementar una propuesta de un plan de acción para que el ambiente laboral de la organización de ConQuito vaya mejorando en el tiempo establecido.
- Evaluar la productividad de los trabajadores luego de la implementación del plan de acción.

12. Caracterización de los beneficiarios

Los participantes escogidos para la ejecución del proyecto fueron trabajadores con relación de dependencia (45 colaboradores) en la “Agencia de promoción económica ConQuito” y su director ejecutivo.

Número de tabla: 3

Título de la tabla: Caracterización de los beneficiarios

COLABORADORES DE LA AGENCIA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA “ConQuito”				
		RESULTADO		
MASCULINO		35	78%	
FEMENINO		10	22%	
TOTAL		45	100%	
Grupos involucrados	Intereses respecto al proyecto	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Conflictos potenciales
Trabajadores de ConQuito con relación de dependencia. (Directos)	Aumento de calma emocional para mejorar el rendimiento laboral dentro de las horas de trabajo Incremento de comunicación interna. Reforzamiento de incentivos.	Desaliento emocional obstruyendo así su rendimiento laboral. Comunicación ineficiente. Inexistencia de planes motivacionales que fomenten incentivos.	Registro Oficial No.973 CAPÍTULO III Artículo 37.- CON NUESTROS COMPAÑEROS: Fomentar las buenas relaciones interpersonales que ayuden a desarrollar un buen clima y ambiente laboral.	Poco interés en participar en actividades. Catástrofes como COVID-19 que impidan a los trabajadores mantener contacto físico frecuente. Tiempo insuficiente en la aplicación de planes motivacionales.

<p>Director Ejecutivo</p> <p>(Directos)</p>	<p>Aumento de creatividad y satisfacción laboral desarrollando así la eficiencia e impulso de una imagen positiva en ConQuito.</p> <p>Aumento de compromiso laboral.</p> <p>Generar interés y aceptación hacia planes que genera la directiva de ConQuito.</p>	<p>Brechas en la anterior administración organizacional.</p> <p>Poca recepción y entendimiento de información entre los trabajadores.</p> <p>Personal despreocupado.</p>	<p>Contribuir al trabajo en equipo, dentro de un marco ético y profesional.</p> <p>Constitución de la República</p> <p>Artículo 284</p> <p>Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar</p>	<p>Poca adaptación al nuevo entorno después de la pandemia.</p> <p>Sistemas de comunicación obsoletos.</p> <p>Poca acogida a nueva metodología de liderazgo.</p>
<p>Población</p> <p>(Indirectos)</p>	<p>Trato adecuado por parte de todo el personal.</p> <p>Promover un ambiente de apoyo a la población, mediante una guía adecuada.</p>	<p>Personal con mucha carga laboral generando así malestar laboral (estrés).</p> <p>Falta de apoyo de comunicación por parte del personal de seguridad.</p>		<p>Conflictos internos entre el personal de ConQuito.</p> <p>Poco acompañamiento.</p>

Nota: Elaborado por Martín Villagómez.

13. Interpretación

El clima organizacional influye en la productividad de un trabajador y, por ende, en la productividad de una organización. Entender su funcionamiento sirve para tener una idea clara de los procesos del comportamiento organizacional, así como facilita la introducción de cambios planeados.

Los mismos que pueden ser reflejados en la conducta y actitud de los miembros, como en la estructura organizacional en general. En este proyecto de intervención, se le ha otorgado énfasis a la importancia de un buen clima organizacional. John F. Kennedy dijo alguna vez que “si no podemos poner fin a nuestras diferencias, contribuyamos a que el mundo sea un lugar apto para ellas” y no podía haber estado más en lo correcto.

Precisamente, de eso se trata el estudio del clima organizacional, de adecuar y proporcionar el ambiente ideal para que empleados diferentes puedan incluirse dentro de la fuerza laboral de una empresa. Armstrong (1991) determinaba la “relevancia de la gerencia de recursos humanos para mejorar la organización de un sistema” (Armstrong, 1991, pág. p. 71). El autor delimita la noción de clima organizacional como una herramienta que dirige el éxito de una empresa. Principalmente, porque se necesita realizar un estudio del comportamiento como de las actitudes de los trabajadores, así como de su percepción individual del clima de la empresa.

Lo que se puede desprender de la recopilación de información es que la interrelación de los miembros de ConQuito está perjudicada por un clima organizacional que ha ido en decadencia. La percepción de los trabajadores es la misma y refleja que se requería de una intervención. Las causas más profundas de esta situación pueden deberse a múltiples factores. El estudio del clima organizacional permite generar propuestas que mejoren el desempeño productivo de los trabajadores de ConQuito, para así contribuir a una mejora de la productividad de la empresa, de manera general.

El funcionamiento interno de una organización depende, principalmente, de su clima organizacional. Cada empresa tiene características y propiedades peculiares que pueden repetirse, o no, en otras empresas. Por lo tanto, el ambiente interno podrá ser similar en una organización u otra con ciertas variaciones.

Las implicaciones psicológicas del clima organizacional no solo reflejan el adecuado funcionamiento de los miembros, sino que puede arrojar datos sobre la seguridad de los

empleados, la confianza, el progreso y el éxito de los trabajos en equipo que puedan formarse en la organización. Por ese motivo, el comportamiento de un individuo en la organización depende tanto de su personalidad y atributos individuales, como de su percepción del ambiente laboral.

Así mismo, el diagnóstico sirvió para identificar la situación del clima organizacional en ConQuito. Por la situación descrita anteriormente se definió un sistema de objetivos compuesto por un objetivo general y cuatro objetivos específicos tal y como se muestra a continuación.

Es necesario tomar en cuenta las implicaciones del clima organizacional en la productividad de los trabajadores. Por ejemplo, Robbins y Coulter (2018) afirmaron que Netflix tiene una cultura organizacional en la que la libertad se logra con responsabilidad y en la que cualquier empleado puede proponer nuevos cambios. La cultura de innovación de Netflix se define por una serie de rasgos que sugirió Goran Ekvall. (Robbins & Coulter, 2018) Primero, sobre el desafío y el compromiso de los empleados. Los empleados de la plataforma crecen con sus pares competitivos y enfrentan desafíos importantes. Mejoran su desempeño mediante la experimentación, la discusión y la observación; como resultado, están comprometidos, entusiasmados y motivados con los objetivos de Netflix. (Biddle, 2019)

La libertad es uno de los valores más importantes de la empresa, por lo que los empleados tienen independencia para definir sus actividades y objetivos laborales; Además de la capacidad de improvisar nuevas propuestas. La confianza y la franqueza cuentan con el respaldo de Netflix que motiva a los empleados a formar equipos para desarrollar nuevas ideas (Biddle, 2019) .

Esto va de la mano con el tiempo para pensar antes de actuar, así como con la capacidad de articular ideas y sugerir discusiones para su consideración. Las decisiones que toman los empleados de la empresa se basan en el propósito de la organización, ya que están destinadas a mejorar el desempeño de Netflix (de lo contrario, existe el riesgo de exageración) (Pinker, 2020). Finalmente, en lugar de querer controlar todo, los gerentes proponen estrategias claras sobre los objetivos a alcanzar.

Es una cultura sólida, porque los valores están arraigados y los trabajadores pueden aprender sobre ellos. Se anima a los empleados a innovar constantemente, organizar presentaciones y tomar decisiones que cumplan los objetivos de la empresa (Pinker,

2020). La libertad y la actualización constante ayudan a transmitir lo que realmente se necesita. Es una gran propuesta que ConQuito puede incorporar de alguna manera. Proporcionar un entorno en el que se gestione la diversidad es una propuesta muy convincente en sí misma.

Proveer un clima organizacional que motive a los trabajadores a ser productivos es una de las claves en las que las empresas se deben enfocar y mantener su atención. El desarrollo teórico demuestra que el rendimiento productivo depende, en gran medida, del clima organizacional de una empresa. Los trabajadores pueden tener influencia de otros factores como la cultura organizacional y la propia estructura de la organización; también, pueden o no tener afinidad con los valores, misiones, y filosofías empresariales.

Sin embargo, estos elementos no inciden de la misma manera que el clima organizacional porque este último es con el que los trabajadores interactúan la mayor parte del tiempo. Siendo que el talento humano es el recurso más importante en una organización, se deben mantener las condiciones adecuadas para su desempeño y productividad. El plan de acción que se llevó a cabo durante el proyecto de intervención en ConQuito refleja que los trabajadores mejoran su percepción individual con actividades que estimulan su reconocimiento personal.

También, con aquellas que mejoran el ambiente físico en el que se encuentran. Las vías abiertas de comunicación ayudan a mantener una discusión abierta entre las necesidades de los empleados para que exista una mayor conciencia de las alternativas que se deben implementar. De esta manera, se beneficiaron de las actividades planificadas y fueron sensibilizados respecto de la importancia de un clima organizacional que sea sano y que contribuya a la productividad laboral.

14. Principales logros del aprendizaje

1.1. ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas? ¿Qué es lo que se aprendió con el proyecto?

Principalmente, las lecciones que surgen de este proyecto son la perspectiva que cada empleado tiene sobre el clima organizacional en la empresa. Además, la conciencia que tienen sobre el mismo y los efectos que puede tener en su productividad. Debido a que los empleados son la parte fundamental del funcionamiento de la empresa, se necesita que se realice una valoración sistemática de la satisfacción de los empleados con el clima organizacional y el ambiente laboral, en general. El fin último de toda organización es asegurar que la evaluación arroje resultados positivos sobre la satisfacción. Esto, de igual manera, contribuye a que mejoren progresivamente las relaciones entre los compañeros de la organización y el trato a los clientes.

1.2. ¿Cómo aportó mi formación académica a entender las prácticas psicosociales desde distintos ámbitos de intervención?

La psicología organizacional otorga herramientas y conocimientos para poder realizar una adecuada evaluación sobre el bienestar de los trabajadores. A partir de estas herramientas, es posible identificar las falencias que pueden existir dentro de una estructura organizacional. Con la identificación de esas herramientas, se pueden relacionar los impactos que un clima organizacional deteriorado podría tener sobre la salud mental de los trabajadores.

1.3. ¿Qué se haría igual? ¿Qué cambiaría?

Lo que se haría igual en esta investigación es el diagnóstico inicial ya que proporcionó datos significativos sobre la perspectiva-opinión de los trabajadores. El método de diagnóstico que se utilizó proporcionó resultados válidos y fiables, por lo que se volvería a utilizar en caso de emprender una nueva intervención en otra empresa. Respecto a las actividades que se llevaron a cabo, se podría haber optado por propuestas que logren generar un mayor índice de participación en la mejora del clima organizacional por parte de los empleados. Si bien las actividades propuestas generaron una participación aceptable, habría sido posible generar un mayor interés, por ejemplo, con actividades de integración y trabajo en equipo. Esto se debe a que las pausas de desconexión para entablar vínculos sociales y de amistad tienen mejor recepción que los afiches visuales. No obstante, es claro que esto no se pudo implementar debido a las restricciones de contacto por la pandemia Covid-19 y, en todo caso, las actividades que se implementaron

fueron idóneas para que los trabajadores participen en la mejora del clima organizacional de ConQuito.

1.4. ¿Qué productos generó el proyecto de intervención?

El principal resultado de este proyecto de intervención fue un plan de acción para mejorar el entorno dentro de la organización. A partir de ahí es posible generar un cambio desde la perspectiva de cada empleado. Especialmente la relación entre su satisfacción laboral y el clima organizacional de ConQuito. De esta forma, podemos identificar estrategias y actividades donde se sugieren acciones para mejorar la productividad, el bienestar y el bienestar psicológico de los trabajadores.

1.5. ¿Cuáles objetivos de los que se plantearon se lograron? ¿Cuáles no? ¿Por qué?

El propósito general de este proyecto de intervención fue implementar un plan de acción para contribuir la productividad laboral entre 2020 y 2021.

Por otro lado, los objetivos específicos de este proyecto de intervención fueron:

- Diagnosticar e identificar las razones del porqué el ambiente laboral repercute en las actividades diarias de los trabajadores.
- Sensibilizar y socializar a la gente respecto a qué es ambiente laboral y los beneficios sobre el proyecto
- Diseñar e implementar una propuesta de un plan de acción para que el ambiente laboral de la organización de ConQuito vaya mejorando en el tiempo establecido.

A pesar de que estos tres objetivos se lograron, es importante poder comparar la productividad antes y después de la planificación de acciones. No obstante, se puede alegar que el entorno organizacional en términos de interacción y comunicación ha mejorado significativamente. Esto tiene un impacto directo en la satisfacción con el ambiente o clima organizacional, a largo plazo, de los empleados; tanto como en su estabilidad emocional, su tranquilidad psicológica, su productividad, su salud física y su motivación en general.

1.6. ¿Identificaron elementos de riesgo en algún momento de la experiencia con el proyecto de intervención?

Por la situación de la pandemia, los principales elementos de riesgo de este plan de acción tienen relación con la posibilidad de contagio de Covid-19. Algunas actividades requieren de la interacción de los empleados entre ellos, por lo que es predecible que habrá algunas propuestas del plan de acción que se efectuaron de manera menos eficiente por estas

limitaciones y riesgos. Se recomendó una petición escrita para la actualización de software y de los programas en equipos tecnológicos, así como la verificación del estado físico del equipo mobiliario como sillas, mesas, libreros, archivadores, entre otros. En esta propuesta se identificó como un riesgo ergonómico que podría estar limitando las capacidades del trabajador. Respecto del trabajo en equipo, se identificó un riesgo de enfrentamiento o rivalidad en los participantes, por lo que fue necesario fomentar la comunicación entre los miembros de ConQuito.

1.7. ¿Qué elementos innovadores identifican en la experiencia?

El principal factor de innovación que se puede identificar a partir de la experiencia es la inclusión de una serie de actividades como la instalación de posters/afiches para generar mayor impacto visual sobre correctas posturas, manejo de material tecnológico y uso correcto de las instalaciones.

Es claro que los incentivos visuales como los afiches y posters en los que se dispuso la información tienen un mejor impacto en la recepción de información. Otro elemento innovador es la reactivación del buzón de sugerencias, la promoción de pausas activas, así como la generación de una cultura de felicitación. Como se mencionó anteriormente, existen organizaciones que han mejorado su rendimiento siempre que los beneficios para los empleados sean idóneos o motivadores.

1.8. ¿Qué impacto tienen esos elementos innovadores para los grupos poblacionales con cuales se trabajó?

El impacto de los recordatorios visuales no solo incide en el comportamiento, sino que también puede aumentar la motivación de cada trabajador. Así mismo, el trabajo en equipo incrementa su calidad cuando se mejora la comunicación de los trabajadores. La comunicación mejora si se incluye un sistema de retroalimentación-crítica dentro de la organización. El sistema de sugerencias mejora notablemente este aspecto de comunicación, ya que los trabajadores se sienten incluidos como actores activos dentro de la toma de decisiones en la empresa. Finalmente, el impacto de la cultura de felicitación es directo sobre la motivación de los trabajadores.

1.9. ¿Qué impacto a nivel de la salud mental se evidenció como consecuencia del proyecto?

No prestar atención a la salud general del empleador presenta una serie de riesgos físicos y mentales. Por supuesto, el más relevante es el psicológico ya que significa el reconocimiento de diversos factores humanos que van más allá del análisis económico. Además, la satisfacción de los trabajadores también incide en otros elementos de su

bienestar psicológico, como su motivación y productividad. Al no encontrarse satisfechos con el clima organizacional de la empresa, pueden estar expuestos a desarrollar otro tipo de desbalances emocionales que repercuten en su salud mental de manera negativa; al punto de, por ejemplo, desarrollar cuadros de depresión o ansiedad (en los casos más extremos de insatisfacción). Esto tiene relación con el síndrome de *burnout* o síndrome del trabajador quemado. Es un conjunto de manifestaciones físicas y psicológicas que surgen como respuesta a un periodo de estrés y presión constante (Gil-Monte, 2012). Se considera un riesgo psicosocial cuando una persona ha rebasado su capacidad productiva o cuando se encuentra desmotivada; lo que origina un menor interés por sus actividades laborales, así como una baja de la autoestima (Gil-Monte, 2012).

Conclusiones

El clima laboral es una variable clave en el desempeño de las organizaciones y se puede percibir ya que afecta a todas las áreas de la institución. Se logró elaborar e implementar un plan de acción para contribuir a la mejora de un ambiente laboral para que se genere un mejor desempeño de las funciones de los trabajadores de ConQuito. La propuesta de iniciar una intervención en esta empresa fue consecuencia de la identificación de oportunidades de mejora en el clima organizacional, que luego fueron verificadas por el diagnóstico inicial; como en el monitoreo del estudio.

El diseño e implementación del plan de acción reafirma la necesidad de proveer a los trabajadores de un clima organizacional satisfactorio y seguro con el fin de que puedan incrementar su productividad. Además, se tuvo como objetivo específico la sensibilización y socialización a la gente sobre el concepto de ambiente laboral y los beneficios del proyecto. Esto aumentó la recepción de las actividades propuestas en el plan de acción, así como el interés por mejorar las condiciones del clima organizacional de ConQuito. La intervención en ConQuito brindó resultados sobre las condiciones del ambiente dentro de la organización.

A partir de ello, se pudieron identificar las principales problemáticas que son la poca comunicación, la deficiente interacción entre los trabajadores, la desmotivación y el trabajo en equipo debilitado. Con el diagnóstico, a la vez, se pudo verificar la necesidad de la existencia de un líder, o de un respaldo base para los trabajadores ConQuito podría tener un clima laboral estable y que genere productividad, para esto, es necesario aplicar medidas correctivas que ayuden a lograr cumplir con los objetivos que se planifican internamente.

Es necesario analizar la viabilidad de reforzar las recompensas y compensaciones que se brindan a los colaboradores ya que estos pueden aumentar de manera significativa el nivel de aceptación y generar mayor impacto positivo sobre las diferentes actividades que pueda tener la organización. Paralelamente, se logró mostrar pautas positivas como el respeto hacia el personal directivo, la estructura física de la empresa, el ambiente de trabajo y la relación entre compañeros. Desde el punto de vista del trabajador, estos detalles podrían implicar que existe la base adecuada para que se logre la implementación de cambios de fondo en áreas que se consideran limitantes para que se conforme un clima favorable.

Recomendaciones

A través de la implementación del plan de acción y, a partir de esta sistematización, se desprenden las siguientes recomendaciones:

Se recomienda que el plan de acción sea sometido a evaluación por parte de la directiva de ConQuito, así como de los trabajadores de la organización. Así mismo, tendrá que actualizarse y mejorarse continuamente, conforme a las sugerencias propuestas por los trabajadores de ConQuito, así como las que puedan surgir en el ambiente laboral y las que resulten de cambios del día a día.

Se recomienda realizar capacitaciones continuas a los trabajadores de ConQuito para que puedan tener presente la relevancia de un clima organizacional sano, seguro y satisfactorio. Por lo mismo, se deben actualizar los mecanismos de intervención para que siempre logren captar la atención de los miembros de la organización.

Así mismo, se debe mantener disponibles las vías de comunicación para que los trabajadores puedan otorgar información sobre el impacto positivo o negativo del plan de acción.

Se recomienda utilizar las actividades incluidas y delimitadas en el plan de acción como guía para futuros proyectos de intervención a instituciones o entornos laborales similares a ConQuito.

Lista de referencias

- Acosta, L. (2005). *Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica*. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe.
- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de recursos humanos: integrando el personal y la empresa*. Legis.
- Ashkanasy, N., Wilderom, C., & Peterson, M. (2000). *Handbooks of organizational culture and climate*. SAGE.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Barnechea, M., & Morgan, M. (2010). La sistematización de experiencias: producción de conocimientos desde y para la práctica. *Tendencia y Retos*(15), 97 - 107.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Biddle, G. (3 de junio de 2019). *How Netflix Built an Innovative Culture by Gibson Biddle*. Obtenido de Mind the product: <https://www.mindtheproduct.com/how-netflix-built-an-innovative-culture-by-gibson-biddle/>
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?* Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cuyo.
- Cendales, L. (2003). *La metodología de la sistematización*. Obtenido de Observatorio Universidad de los Llanos: http://observatorio.unillanos.edu.co/porta1/archivos/42texto_Lola_Cendales.pdf
- Ehrhart, M., Schneider, B., & Macey, W. (2013). *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. Routledge.
- España, S. (26 de agosto de 2020). La pandemia deja al 83 % de los trabajadores en Ecuador en el desempleo o con condiciones precarias. *El País*. Obtenido de <https://elpais.com/economia/2020-08-26/el-83-de-trabajadores-en-ecuador-esta-desempleado-o-con-condiciones-precarias-por-la-pandemia.html>
- Galicia Villanueva, S., García Oliver, M., & Hernández Cruz, L. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*.

- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 43 - 61.
- Gil-Monte, P. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista peruana de medicina experimental y salud pública*, 29(2), 237 - 241.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch, B. (2011). *The motivation to work*. Transaction Publishers.
- Jara, O. (2017). *La sistematización de experiencias*. CINDE.
- Litwin, G. (1968). *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. New York: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- López, C. (2009). *La teoría Z de William Ouchi*. El Cid Editor.
- López, P. (2017). La productividad es casi todo. *Koyuntura*, 1-4.
- Mahieu, P. (2002). *Trabajar en equipo*. Siglo XXI.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Méndez, L. (2020). *Estados Unidos pierde más de 20 millones de empleos durante el mes de abril debido a la pandemia*. Obtenido de France 24: <https://www.france24.com/es/20200509-economia-desempleo-estados-unidos-cierre-de-trabajos-trump-pandemia>
- Mihaly, C. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper perennial modern classics.
- Nieto-Licht, C. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(74), 120 - 137. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n74.2013.740>
- Ortega, D. (2019). El clima laboral: tu gran aliado para retener el talento. *UNIR*.
- Peiró, J. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales del trabajo. *Universitas psychologica*, 3(2), 179 - 186.

Pinker, A. (6 de mayo de 2020). *What we can learn from the innovation culture at Netflix*.
Obtenido de Medialist Innovation: <https://medialist.info/en/2020/05/06/what-we-can-learn-from-the-innovation-culture-at-netflix/>

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Pearson Education.

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13 ed.). (L. Pineda, Trad.) Ciudad de México, México: Pearson Education de México. Recuperado el 5 de enero de 2021

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York Wiley.

Anexos

Anexo 1 Fotografía de carteles colocados

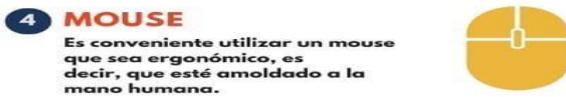
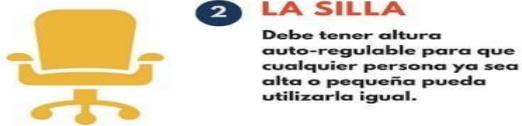


Anexo 2 Arte de ergonomía

CONQUITO
AGENCIA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA

ERGONOMÍA EN LA OFICINA

"Un espacio cómodo en tu trabajo para un mejor rendimiento laboral".



¡SENTARTE BIEN PARA SENTIRTE MEJOR!

Anexo 3 Arte de pausa activa



Anexo 5 Informe diagnóstico

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA DE PSICOLOGÍA
UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL**

Integrantes:

María Fernanda Mora

Martín Villagómez

1. Objetivos del diagnóstico

Objetivo General

Determinar las necesidades existentes dentro de la Organización CONQUITO a través de una encuesta realizada a sus trabajadores con el fin de aplicar programas de intervención para mejorar tanto el rendimiento, la satisfacción y el clima laboral en el año 2020- 2021.

Objetivos Específicos

- Incentivar la productividad de CONQUITO a través de un análisis de sus falencias y posibles soluciones.
- Movilizar al personal al cambio y mejora mediante actividades positivas para generar mayor satisfacción dentro del área de trabajo.

2. Caracterización del contexto

Misión

“Promover el desarrollo económico y social sostenible a través de la gestión del conocimiento y la articulación de actores, aplicado al fomento del emprendimiento, la innovación y la formación de capital humano calificado en el Distrito Metropolitano de Quito y su área de influencia, para contribuir a la consolidación de un territorio competitivo y socialmente responsable”. (ConQuito, s.f.)

Visión

“En 2020 seremos una Agencia de Promoción Económica reconocida como el ente articulador de los diferentes actores vinculados al desarrollo socioeconómico para mejorar las condiciones de empleo y competitividad, expandiendo la capacidad productiva y económica en el Distrito Metropolitano de Quito y su área de influencia”. (ConQuito, s.f.)

“ConQuito es una institución privada con fondos públicos que fomenta el desarrollo productivo y socioeconómico del Distrito Metropolitano de Quito y su área de influencia, así como el apoyo de las políticas nacionales de equidad territorial mediante la concertación de actores públicos y privados, para incentivar la producción local, distrital y nacional, la productividad, la competitividad sistémica y la aplicación del conocimiento científico y tecnológico. Sus programas, proyectos y servicios abarcan la generación de emprendimientos, el desarrollo empresarial y vinculación a negocios inclusivos y cadenas productivas”. (ConQuito, s.f.)

“La Institución cuenta con alrededor de 40 empleados en donde se dividen en distintas áreas las cuales son Agrupar, Fortalecimiento productivo y EPS, Comunicación y RRPP, Talento Humano y Apoyo, Economía Popular y Solidaria, Empleo y Capacitación, Emprendimiento e innovación, Innovación Tecnológica, Financiero, Sistemas, Dirección Ejecutiva, Legal, Planificación y Control Interno, y Desarrollo Territorial”. (ConQuito, s.f.)

ConQuito se encuentra ubicado en la Av. Maldonado Oe1-172 y Carlos María de la Torre Quito - Ecuador.

Los Valores Institucionales con los que ConQuito cuenta son:

- **Honestidad:** Cualidad humana de nuestro equipo de trabajo que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad.
- **Transparencia:** Integridad y accesibilidad a la información.
- **Inclusión:** Norma fundamental que permite involucrarnos con nuestra población en procesos de desarrollo económico.

- **Responsabilidad:** Las acciones de quienes hacemos ConQuito se ven reflejadas en cuidar y valorar los efectos de nuestras acciones.
- **Subsidiaridad:** Promover que cualquier asunto que no pueda ser superado por el individuo sea resuelto por la autoridad más próxima al ciudadano, al objeto del problema y en medida de lo posible mediante articulación público-privada-academia.
- **Concertación:** Promover, articular y facilitar el diálogo entre los diferentes actores para el desarrollo económico local.
- **Apertura al Cambio:** Actitud de adaptación a los cambios que transformen positivamente la gestión de la organización.
- **Compromiso:** El equipo de trabajo de ConQuito, está absolutamente comprometido en genera un cambio en la sociedad.

De los servicios con los que ConQuito se destaca podemos mencionar los siguientes:

“**Coworking:** es un espacio de trabajo colaborativo, moderno y acogedor, donde emprendedores y freelancers comparten sus experiencias, conocimientos y redes de contactos para desarrollar y potenciar sus proyectos” (ConQuito, s.f.).

“**Empretec:** Programa internacional de la ONU para familiarizar a empresarios y emprendedores con los patrones de comportamiento del empresario exitoso”. (ConQuito, s.f.)

“**Agricultura Urbana Participativa AGRUPAR:** El Proyecto AGRUPAR, contribuye a la seguridad y soberanía alimentaria de la población, a través de la implementación de huertos con producción orgánica, crianza de animales menores, procesamiento de alimentos y comercialización de excedentes a través de Bioferias, dentro del esquema de apoyo a la producción sana y solidaria”. (ConQuito, s.f.)

“**Valor Compartido:** Espacio de diálogo abierto, participativo y transparente entre las diferentes partes interesadas tanto públicas como privadas en temas relacionados con la promoción de la Responsabilidad Social” (ConQuito, s.f.)

“**Bolsa de Empleo:** Si una persona busca empleo este espacio le servirá de mucha ayuda ya que con solo registrar la hoja de vida del postulante podrá encontrar oportunidades que se ajustan a su perfil”. (ConQuito, s.f.)

“**Cadenas Productivas:** Es el Fortalecimiento y apoyo a las cadenas de valor existentes en las parroquias rurales del DMQ, con la finalidad de incentivar un crecimiento económico equitativo y sostenible, que contribuya a mejorar las condiciones de vida y respetando la diversidad cultural de sus habitantes”. (ConQuito, s.f.)

“**Ferias Inclusivas:** Organización y ejecución de ferias públicas inclusivas y ferias artesanales; fortalecimiento microempresarial para vinculación a ferias y contratación inclusiva” (ConQuito, s.f.)

“**Talleres de orientación laboral:** Enfocados a promover en los buscadores de empleo, una cultura de autosuficiencia para encontrar trabajo”. (ConQuito, s.f.)

“**Sello Empleo Joven:** Aquí se entrega un reconocimiento a las empresas comprometidas con las nuevas generaciones y el inicio de su vida laboral”. (ConQuito, s.f.)

“**Bioferias:** Son espacios diferenciados para la comercialización de los excedentes de la agricultura orgánica, en los que se rescata la venta directa productor-consumidor, que respeta un precio justo para ambos. Estos puntos de venta ofertan la producción orgánica generada por las unidades productivas apoyadas por ConQuito”. (ConQuito, s.f.)

3. Metodología de levantamiento de la información

Se tomó como referencia la metodología de encuesta, considerando la operacionalización de las variables, de forma que tuviesen pertinencia con los ítems fundamentales de la investigación, categorizando a través de las definiciones nominal, conceptual, real y operacional de la variable, en la búsqueda de la mayor validez de contenido de las escalas a utilizar. Se plantearon diversas preguntas (ítems) (...) usando la escala tipo Likert;

permitiendo evaluar variables a un nivel de medición ordinal, por medio de un conjunto organizado de preguntas y respuestas preestablecidas, siendo presentados a los sujetos de investigación, a fin de permitir medir sus actitudes y conocer el grado de conformidad ante la pregunta que se le presenta. (González Deokie, 2017)

La encuesta es una técnica de recogida de datos, o sea una forma concreta, particular y práctica de un procedimiento de investigación. Se enmarca en los diseños no experimentales de investigación empírica propios de la estrategia cuantitativa, ya que permite estructurar y cuantificar los datos encontrados y generalizar los resultados a toda la población estudiada. Permite recoger datos según un protocolo establecido, seleccionando la información de interés, procedente de la realidad, mediante preguntas en forma de cuestionario (su instrumento de recogida de datos). Se trata de un tipo de investigación interdisciplinaria por excelencia, debido a su amplitud, a los requisitos que tiene que cumplir toda investigación de campo y al análisis estadístico de datos. (Kuznik, Hurtado, & Espinal, 2010)

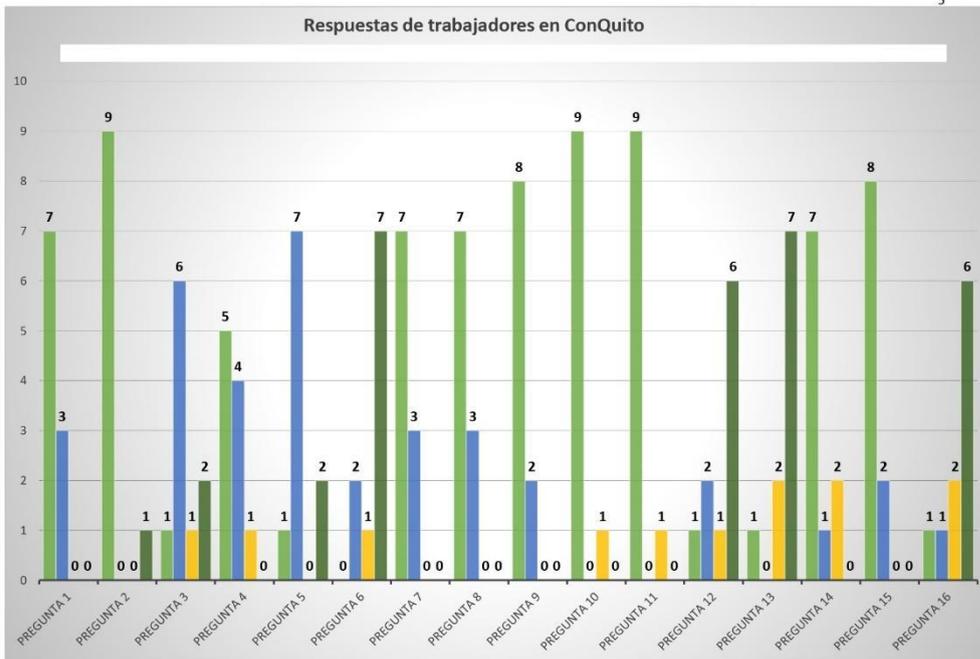
“La encuesta se ha convertido En una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, utilizan esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos. Debido a su intenso uso y difusión, la encuesta es la representante por excelencia de las técnicas del análisis social. Este panorama la ubica dentro de varias situaciones paradójicas”. (López, 1998)

La encuesta es una técnica de investigación que se efectúa mediante la elaboración de cuestionarios y entrevistas de manera verbal o escrita que se hace a una población, ésta generalmente se hace a un grupo de personas y pocas veces a un solo individuo, el propósito es el de obtener información mediante el acopio de datos cuyo análisis e interpretación permiten tener una idea de la realidad para sugerir hipótesis y poder dirigir las fases de investigación. Se deben complementar con otros métodos permitiendo el seguimiento de resultados inesperados validando otros métodos y profundizando en las razones de las respuestas de las personas. (Pari & Mamani, 2011)

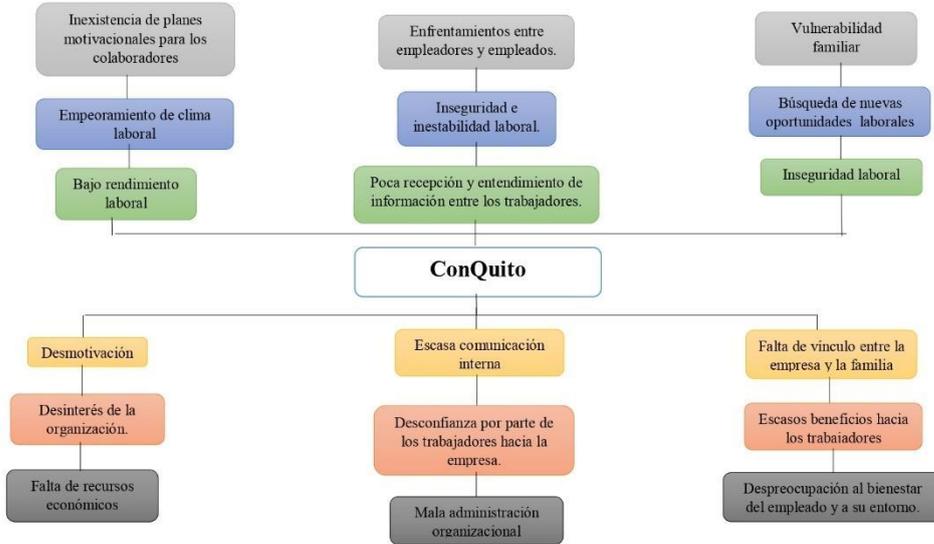
4. Procesamiento de la información

	TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	EN DESACUERDO
1.- ¿Cree usted que se deba realizar el proceso de Planificación de Gestión del Talento Humano una vez al año?	7	3	0	0
2.- ¿Cree que un líder de talento humano debe posicionar la misión y visión de la empresa?	9	0	0	1
3.- ¿Considera usted que el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la institución es el más apto?	1	6	1	2
4.- ¿Considera que las actividades de capacitación deben ser centralizadas?	5	4	1	0
5.- Cuenta el área o proceso de capacitación con un presupuesto autónomo para los procesos de desarrollo y capacitación	1	7	0	2
6.- ¿Considera que las autoridades toman las acciones adecuadas tras realizar una evaluación de desempeño?	0	2	1	7
7.- ¿Cree usted pertinente que las capacitaciones se deban realizar frecuentemente?	7	3	0	0
8.- ¿Cree que el tiempo de aplicación es una de las principales dificultades que encuentra para la ejecución de la evaluación de desempeño?	0	8	2	0

9.- ¿Considera que dentro de la organización debe implementarse métodos informativos o interactivos sobre seguridad y salud organizacional?	8	2	0	0
10.- ¿Es importante para usted como trabajador la seguridad de su empresa?	9	0	1	0
11.- ¿Considera que la organización tiene la obligación respecto a la seguridad y salud organizacional en situaciones emergentes?	9	0	1	0
12.- ¿Considera que la organización genera un vínculo entre la empresa y la familia?	1	2	1	6
13.- ¿Cree usted que tras la pandemia del COVID-19 la institución se ha cumplido de la mejor manera con los beneficios que el empleado requiere o podría requerir?	1	0	2	7
14.- ¿Cree que para un mejor funcionamiento de la organización debe de existir la participación de todos los colaboradores incluyendo jefes?	7	1	2	0
15.- ¿Considera que al desvincular a un empleado debe de ser de manera presencial?	8	2	0	0
16.- ¿Cree que exista motivación por parte de los empleados para que exista una mayor productividad y menos desvinculaciones?	1	1	2	6



5. Identificación y priorización de problemas



	Causas principales
	Consecuencias principales
	Causas secundarias
	Consecuencias secundarias
	Causas terciarias
	Consecuencias terciarias

El grupo poblacional con el que se va a trabajar es 41 personas los cuales se encuentran en relación de dependencia en la Corporación de Promoción económica ConQuito. A partir del análisis de las preguntas realizadas, se ha llegado a la conclusión de que 7 de los 10 encuestados no están de acuerdo con que las autoridades toman las acciones adecuadas tras realizar una evaluación de desempeño, por ende en el árbol de problemas se ha focalizado a la desmotivación como uno de los problemas principales; por otro lado 6 de los 10 encuestados consideran que la organización no genera un vínculo entre la empresa y la familia haciendo así que éste sea otro problema importante en la organización; por último hemos marcado a la falta de comunicación interna como otro problema periférico para los miembros activos de la organización.

6. Análisis de Problemas

Todos los problemas previamente señalados tienen una gran importancia y repercusión hacia la Corporación de Promoción económica ConQuito, hemos designado tres causas principales, tres causas secundarias y tres causas terciarias para su análisis, del mismo modo existen tres consecuencias principales, tres consecuencias secundarias y tres consecuencias terciarias.

A continuación comenzaremos a hablar de las causas principales: se ha priorizado la presencia de desmotivación, escasa comunicación interna y falta de vínculo entre la empresa y la familia.

Por una parte, la desmotivación es el término adversario de motivación, y se entiende como el estado de desánimo que surge cuando no se logran los objetivos propuestos. En el ámbito profesional la desmotivación generalmente se suele asociar con el fracaso laboral ya que un trabajador desmotivado pierde las ganas de aprender y lograr las metas propuestas.

Por consiguiente, la comunicación interna es un pilar importante en las organizaciones ya que sin ésta no se podrán entender ni expresar del todo las ideas pensadas; según Martha Alles la comunicación eficaz es la “capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización” (Alles, 2002).

La comunicación, es una actividad diaria de todas las personas. Y así como es importante en las relaciones personales, lo es también en las organizaciones. (Carlzon, 2020)

En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales. (Carlzon, 2020)

La comunicación es responsabilidad de cada empleado de la institución. Todos participan de ella (el presidente, personal de línea, etc.). La comunicación efectiva con empleados, clientes, accionistas, vecinos de la comunidad y otros públicos es esencial para la empresa. Las relaciones con la gente se establecen al comunicarse efectivamente con ellos. (Carlzon, 2020)

La comunicación interna busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la gerencia, que la gerencia también conozca el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí. (Carlzon, 2020)

En la empresa actual, es muy importante hacer llegar la suficiente información a los trabajadores para que se sientan implicados en los distintos proyectos. Además, hay que contar con su opinión. La responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los directivos. (Carlzon, 2020)

La falta de vínculo o unión en la empresa y el trabajo se refiere a los escasos beneficios que ésta proporciona a sus trabajadores, como por ejemplo un buen clima laboral puede estresar al empleado haciendo que el mismo en al ir a su casa se sienta abrumado y explote, también las muchas horas de trabajo causarían una situación similar.

Podemos hablar de que una consecuencia de la desmotivación es el bajo rendimiento laboral que como concepto podemos simplificarlo a que es una persona apática de su trabajo, se siente fracasada porque piensa que no es capaz de alcanzar metas propuestas por la empresa. También otra consecuencia es el empeoramiento de clima laboral, la inexistencia de planes motivacionales para los colaboradores. Por otro lado, sus causas pueden ser el desinterés en la organización o la falta de recursos económicos que es lo que hoy en día hablando de la pandemia muchas empresas están sobrellevando.

“Las compañías son conscientes del efecto negativo que tiene en la productividad contar con una plantilla desmotivada. Los signos de esta falta de motivación (más cansancio, peor carácter con los compañeros, bajo rendimiento) no siempre son detectables a corto plazo, pero es evidente que afectará a la productividad individual y colectiva. Por este motivo las entidades se han propuesto cuidar tanto el talento como las emociones que le rodean” (Núñez, 2017)

Al referirnos al tema “escasa comunicación interna” podemos acatar de que sus causas pueden ser la desconfianza por parte de los trabajadores hacia la empresa o la mala administración organizacional; sus consecuencias podrían ser la poca recepción y entendimiento de información entre los trabajadores haciendo que su trabajo sea más complicado de realizar, la inseguridad e inestabilidad laboral y el enfrentamiento entre empleados y empleadores. (Williams & Byrne, 2020)

La falta de vínculo entre la empresa de la familia puede ser por los escasos beneficios hacia sus trabajadores o por despreocupación al bienestar del empleado y a su entorno; sus consecuencias consiguen decirse que son la inseguridad laboral, la búsqueda de nuevas oportunidades laborales y la vulnerabilidad familiar. (Williams & Byrne, 2020)

7. Conclusiones y Recomendaciones

En los últimos tiempos se han realizado cambios a pasos agigantados, producto de la globalización, las sociedades industrializadas han presentado cambios tanto económicos, sociales y culturales, como consecuencia de aquello se han visto afectadas las diferentes esferas de progreso del ser humano, perjudicando la calidad de vida de las personas, las relaciones sociales y el lazo que constituye el empleado con las organizaciones en las que trabajan. (Manjarrez Fuentes, 2020)

Se puede observar que crecen las ganas en las organizaciones por centralizar la atención en producir momentos y contextos de trabajo más enfocados en la estabilidad y motivación del personal que trabaja en dichas organizaciones. Sin embargo, se sigue sin adquirir una cultura y conciencia de que, existen factores que trascienden y que favorecen, mejoran la productividad. Es importante prestar atención a las necesidades emocionales y de reconocimiento que puede presentar el personal son factores o puntos determinantes al momento de ejercer un desempeño laboral exitoso, tales como los incentivos, el reconocimiento, trabajo en

equipo, momentos de acción e integración grupal, que les permita sentirse que sus necesidades están siendo cubiertas además de que se genere oportunidades de carreras laborales dignas.

Es significativo reflexionar sobre la independencia del empleado ya que es la clave para potenciar su motivación y éxito laboral, ya que si se permite que estos exploten su talento y gestionen sus funciones y responsabilidades con autonomía, sin una vigilancia exhaustiva y potencializando su trabajo con la valorización del mismo.

Por otro lado dentro de lo que se puede rescatar de la investigación realizada, la comunicación interna es una herramienta valiosa en todo terreno organizacional, puesto que el manejo continuo de información corporativa mediante canales de comunicación correctamente implementados, puede transmitir a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos, que son la base de la institución. Ello crea una atmósfera de lealtad, independencia, responsabilidades adquiridas y sentido de pertenencia.

Hay que tener en cuenta que una buena comunicación interna tiene que garantizar un buen sistema de participación que implique a todos los grupos de interés. La creación de unos canales por los que circule la comunicación a todos los niveles sirve para favorecer esa participación. La comunicación formal según Goldhaber, dentro de la organización se puede dar de 3 formas: Comunicación descendente, ascendente y horizontal. (Charry Condor, 2018)

Crear y fomentar un vínculo exitoso entre el núcleo central del empleado y la organización es otro aspecto fundamental ya que brindara confianza y desarrollara un afecto aún más enmarcado entre diferentes áreas de la organización, se necesita tener en cuenta los diferentes niveles que puedan haber en el núcleo y tener proyectos de contingencia y planes de ayuda tanto psicológicos, económicos, emocionales para satisfacer y controlar cualquier eventualidad que se presente.

8. Bibliografía

- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias: El Diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Carlzon, J. (2020). *La Comunicación en el ámbito laboral*. Obtenido de http://www.cca.org.mx/lideres/cursos/redaccion/comunicacion/cont_amblab.htm#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20como%20se%20vio,diaria%20de%20todas%20las%20personas.&text=En%20el%20ambiente%20de%20trabajo,coordina%20con%20equipos%20de%20trabajo.
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Scielo*.
- ConQuito, A. d. (s.f.). *ConQuito*. Obtenido de ConQuito: <https://www.conquito.org.ec/que-es-conquito/>
- González Deokie, A. C. (2017). Diseño y Validación de una Encuesta para la Caracterización de Unidades de Producción Caprina. *Scielo*.
- Kuznik, A., Hurtado, A., & Espinal, A. (2010). El uso de la encuesta de tipo social en Traductología. Características metodológicas. *Monti*, 4.
- López, H. R. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Logman.
- Manjarrez Fuentes, N. N. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Scielo*.
- Núñez, R. (24 de Mayo de 2017). *Desmotivación laboral, causas y soluciones*. Obtenido de <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/desmotivacion-laboral>
- Parí, D., & Mamani, G. (2011). Encuestas y entrevistas en investigación científica. *Scielo*.
- Williams, M., & Byrne, J. (2020). *El cambio y la comunicación interna (el método "Feedback 360")*. Infoservi.

9. Anexos

Instrucciones para completar el cuestionario:

1. El cuestionario es anónimo es decir no se solicita información personal sobre el participante.
2. La información obtenida es confidencial es decir que se ha de guardar, mantener y emplear con estricta cautela la información obtenida.
3. Completar todo el cuestionario requiere entre 5 a 10 minutos.
4. Antes de responder, leer detenidamente cada pregunta y opción de respuesta.
5. Utilizar lápiz o esfero para marcar con una "X" la respuesta que considere que describe mejor su situación.
Es obligatorio contestar todos los items del cuestionario.
6. No existen respuestas correctas o incorrectas.

Muchas gracias por su colaboración

	TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	ACUERDO EN DESACUERDO
1.- ¿Cree usted que se deba realizar el proceso de Planificación de Gestión del Talento Humano una vez al año?				
2.- ¿Cree que un líder de talento humano debe posicionar la misión y visión de la empresa?				
3.- ¿Considera usted que el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la institución es el más apto?				
4.- ¿Considera que las actividades de capacitación deben ser centralizadas?				
5.- Cuenta el área o proceso de capacitación con un presupuesto autónomo para los procesos de desarrollo y capacitación				
6.- ¿Considera que las autoridades toman las acciones adecuadas tras realizar una evaluación de desempeño?				
7.- ¿Cree usted pertinente que las capacitaciones se deban realizar frecuentemente?				
8.- ¿Cree que el tiempo de aplicación es una de las principales dificultades que encuentra para la ejecución de la evaluación de desempeño?				
9.- ¿Considera que dentro de la organización debe implementarse métodos informativos o interactivos sobre seguridad y salud organizacional?				
10.- ¿Es importante para usted como trabajador la seguridad de su empresa?				
11.- ¿Considera que la organización tiene la obligación respecto a la seguridad y salud organizacional en situaciones emergentes?				
12.- ¿Considera que la organización genera un vínculo entre la empresa y la familia?				
13.- ¿Cree usted que tras la pandemia del COVID-19 la institución se ha cumplido de la mejor manera con los beneficios que el empleado requiere o podría requerir?				
14.- ¿Cree que para un mejor funcionamiento de la organización debe de existir la participación de todos los colaboradores incluyendo jefes?				
15.- ¿Considera que al desvincular a un empleado debe de ser de manera presencial?				
16.- ¿Cree que exista motivación por parte de los empleados para que exista una mayor productividad y menos desvinculaciones?				

Anexo 6 Instrumentos

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

CONQUITO
AGENCIA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Este cuestionario tiene como objetivo conocer tu percepción respecto al clima laboral.

Queremos saber en qué puntos debemos mejorar como CONQUITO para evolucionar y lograr el desempeño esperado.

No hay RESPUESTAS INCORRECTAS, solo queremos saber TU EXPERIENCIA y valoramos tu sinceridad al responderla.

Marca la opción deseada.

* Obligatorio

1. Comprendo claramente la estrategia y objetivos de la institución. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=z5999XW05kaK8qqmOU49ixt4qnuZxbZJuqf-PVqm-stUNzdDMUESU0kOR0SIV0R...

2. En mi organización está claramente definida su misión y visión. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Comparto los valores institucionales. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. La limpieza, higiene y salubridad en mi lugar de trabajo es adecuada. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=z5999XW05ka8qmqOU49ixt4qnuZxbZJuqf-PVqm-stUNzdDMUESU0k0R0SIV0R...

5. La Corporación se preocupa por contar con las medidas necesarias para hacer mi puesto de trabajo ergonómicamente correcto (silla ergonómica, altura de la pantalla, etc). *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. La institución me ofrece un lugar adecuado para mi tiempo de almuerzo. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Mis herramientas y equipos de trabajo (computador, teléfono, muebles, etc.) funcionan de manera adecuada *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=z5999XW05kaK8qmqOU49xt4qnuZxbZJuqf-PVqm-stUNzdDMUESU0kOR05IV0R...

8. Cuando necesito materiales de trabajo la organización responde rápidamente a mi necesidad *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Puedo tomar una acción/decisión sobre mis tareas sin consultar a mi jefe. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Conozco las exigencias de mi trabajo *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=z5999XW05kaK8qmqOU49xt4qnuZxbZJuf-PVqm-stUNzdDMUESU0k0R0SIV0R...

11. Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. En mi grupo de trabajo solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. La Corporación realiza actividades en grupo entre diferentes áreas/idades para que nos conozcamos. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=z5999XW05ka8qmqOU49xt4qnuZxbZJuqf-PVqm-stUNzdDMUESU0k0R0SIV0R...

14. Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la institución. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Mi superior inmediato gestiona las aportaciones de cada miembro del equipo y ofrece la solución a las tareas y circunstancias complejas que se presentan. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=z5999XW05kaK8qqmOU49xt4qnuZxbZJuqf-PVqm-stUNzdDMUESU0k0R0SIV0R...

17. Mi superior inmediato es un buen referente de cómo hacer bien las cosas. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Mi superior se interesa por nuestro bienestar *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Mi superior inmediato maneja los asuntos laborales de manera satisfactoria. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=z5999XW05kaK8qqmOU49xt4qnuZxbZJuqf-PVqm-stUNzdDMUESU0k0R0SIV0R...

20. Mi superior inmediato me impulsa a crecer y aprender. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Siempre recibo un buen trato por parte de los diferentes jefes de la organización. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Los diferentes jefes de la institución son profesionales competentes en su función *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=z5999XW05kaK8qmqOU49xt4qnuZxbZJuqf-PVqm-stUNzdDMUESU0kOR0SIV0R...

23. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo. *

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=z5999XW05kaK8qqmOU49xt4qnuZxbZJuqf-PVqm-stUNzdDMUESU0k0R0SIV0R...

26. Recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Cuento con canales de comunicación para expresar mis necesidades, dudas o dificultades. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=z5999XW05kaK8qmqOU49xt4qnuZxbZJuqf-PVqm-stUNzdDMUESU0kOR0SIV0R...

29. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Me siento como si nunca tuviese un día libre. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional en el trabajo. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=z5999XW05kaK8qmqOU49xt4qnuZxbZJuqf-PVqm-stUNzdDMUESU0k0R0SIV0R...

32. En esta organización valoran mi trabajo *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Las promociones/ascensos se realizan de manera objetiva y se basan en el buen desempeño del empleado. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Existe reconocimiento de la Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos corporativos. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=z5999XW05ka8qmqOU49xt4qnuZxbZJuqf-PVqm-stUNzdDMUESU0kOR0SIV0R...

35. La remuneración que recibo responde al trabajo que realizo. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Estoy satisfecho con los beneficios institucionales que recibo *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. La institución tiene beneficios competentes en relación al mercado *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=z5999XW05kaK8qmqOU49xt4qnuZxbZJuqf-PVqm-stUNzdDMUESU0kR0SIV0R...

38. Trabajo en un clima ameno, cómodo, y respetuoso *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. Puedo generar amistades dentro de la institución *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
RESPUESTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 7 Resultados



INFORME DE MOTIVACIÓN LABORAL AGENCIA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA CONQUITO 2021

Josué Martín Villagómez

CONTENIDO

1.- ANTECEDENTES	2
2.- BASE LEGAL/INTRODUCCIÓN	4
3.- ANÁLISIS/RESULTADOS	6
3.1 LA IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL	7
3.2.- LA ERGONOMÍA	8
3.3 - LA AUTONOMÍA.....	9
3.4- TRABAJO EN EQUIPO.....	10
3.5- COHESIÓN/COMPROMISO	11
3.6.- EL APOYO	12
3.7.- LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	14
3.8.- PRESION.....	15
3.9.- RECONOCIMIENTO.....	16
3.10.- COMPENSACION	18
3.11.- AMBIENTE DE TRABAJO.....	19
4.- CONCLUSIONES	21
5.- RECOMENDACIONES	22
6.- Bibliografía	25

1.- ANTECEDENTES

ConQuito fomenta el desarrollo productivo y socioeconómico del Distrito Metropolitano de Quito y su área de influencia, así como el apoyo de las políticas nacionales de equidad territorial mediante la concertación de actores públicos y privados, para incentivar la producción local, distrital y nacional, la productividad, la competitividad sistémica y la aplicación del conocimiento científico y tecnológico. Sus programas, proyectos y servicios abarcan la generación de emprendimientos, el desarrollo empresarial y vinculación a negocios inclusivos y cadenas productivas.

CONQUITO para hacer más eficiente su accionar cuenta con socios tanto públicos como privados

Tras la propagación del virus COVID-19 se ejecutan una serie de cambios que alteran la vida personal y laboral de los colaboradores en CONQUITO, tales como: implementación del teletrabajo, la reducción de la jornada diaria de trabajo, rebaja de sueldos, la rotación de personal, entre otros.

El presente informe representa un estudio para evaluar, analizar el clima organizacional y proponer una serie de recomendaciones para mejorar la calidad laboral y aumentar la productividad en CONQUITO, para ello, es necesario conceptualizar el término clima laboral ya que es el pilar fundamental de la investigación.

Se puede referir al clima organizacional como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo (Patterson, M.G.; West, M.A.; Shackleton, V.J.; Dawson, J.F., 2005, pág. 26)

Entonces, se entiende que una organización tiene que mostrarse como un lugar en el cual los colaboradores se encuentran alegres y motivados para generar un óptimo cumplimiento de sus funciones. Según (Alves, 2000) una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentido de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable con alta productividad y un alto rendimiento.

El ambiente es un medio en el cual se revelan las habilidades o dificultades que presentan los colaboradores dentro de la organización para acelerar o frenar la productividad. Apoyando la investigación (Maish, 2004) afirma que evaluando el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de Recursos humanos. El capital humano trabaja en la empresa para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos, y por ende de la organización.

2.- BASE LEGAL/INTRODUCCIÓN

Actualmente la necesidad de promover una producción estable y continua se ha vuelto primordial en las industrias, se quiere generar una riqueza tanto de capital financiero como de capital humano.

Generar emprendimiento y apoyar a microempresarios se muestra como la misión periférica de CONQUITO, siendo así que emplea diferentes técnicas y sistemas de ayuda para diferentes áreas de comercio.

“Hoy en día, el lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los trabajadores ya que regularmente se invierten más de ocho horas diarias conviviendo con los compañeros de trabajo. Debido a que las organizaciones son sistemas que cuentan con factores que pueden ser cambiados de manera interna, es importante conocer el ambiente que existe dentro de una organización. Una forma de conocer dicho ambiente, es mediante el clima laboral, ya que al contar con un entorno agradable junto con un liderazgo efectivo, los trabajadores de cualquier organización serán de gran ayuda en cuanto a lograr el cumplimiento de metas y objetivos.” (Galicía Villanueva, García Oliver,

& Hernández Cruz, 2017)

Un buen clima laboral genera sentido de pertenencia en los empleados. Solamente desde el respeto y la confianza será posible crear un espacio propicio para que los colaboradores den lo mejor de sí mismos. De esta manera, un buen clima laboral tiene como consecuencia una elevada productividad y una mejor reputación para tu empresa. Por el contrario, un mal clima resulta en bajo desempeño por parte de los empleados. (Ortega, 2019)

También, la base legal para sustentar el desarrollo de un proyecto que apoye y promueva el clima laboral estable es:

El Art. 33 de la Constitución de la República del Ecuador, Capítulo segundo de los Derechos del Buen Vivir, sección octava, Trabajo y Seguridad Social, menciona que

“El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado” (Asamblea Nacional, 2008)

La Carta Magna, en el Art. 326, del capítulo segundo de los Derechos del Buen Vivir, sección tercera, Formas de trabajo y su retribución, manifiesta que:

El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar y también que toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley (CRE, 2008, Art. 326).

Finalmente, el Art. 363 de la Constitución de la República, establece que

“Estado será responsable de: Formular políticas públicas que garanticen la promoción, prevención, curación, rehabilitación y atención integral en salud y fomentar prácticas saludables en los ámbitos familiar, laboral y comunitario.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

3.- ANÁLISIS/RESULTADOS

Bajo la tutoría de la Universidad Politécnica Salesiana, se promueve el desarrollo de un plan para generar un mayor impacto positivo y mayor tasa de productividad.

En diciembre del 2020 se realiza un diagnóstico en base a un cuestionario de veinte ítems con escala de Likert para establecer los puntos a mejorar en la organización.

A raíz del diagnóstico, se logra identificar que el clima laboral de la organización CONQUITO necesita una asistencia para lograr alcanzar el máximo potencial tanto a nivel productivo como de satisfacción por parte de los empleados al momento de realizarlo estar en su trabajo.

Se desarrolla un banco de preguntas a partir de una matriz tomada de la plataforma digital Bizmeo (www.bizmeo.com) para determinar los factores que están afectando el clima laboral en las instalaciones de CONQUITO; la encuesta formulada consta de 40 ítems divididos en once componentes que reflejan la conformidad o inconformidad de los colaboradores hacia la organización.

Se envían los cuestionarios como campaña publicitaria a través del portal web MailRelay a los cuarenta y cuatro colaboradores de la organización; tras un tiempo de dos semanas se concluye con el levantamiento de información recolectando treinta y ocho encuestas; es decir, el 86% de colaboradores respondieron el formato generando mayor efectividad y confiabilidad al momento de realizar los análisis correspondientes.

3.1 LA IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

Ha sido definida como la percepción de unidad o el sentimiento de pertenencia de un individuo hacia una organización. Por su impacto positivo sobre actitudes y comportamientos benéficos para las organizaciones, el constructo está concitando interés entre científicos y gerentes de recursos humanos. (Alicia, Vaamonde, & Solanna, 2015)

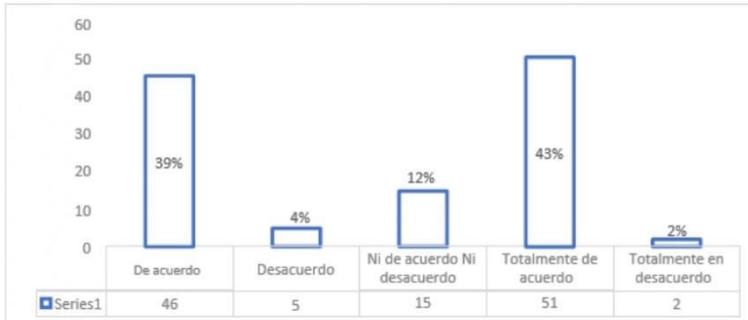


Gráfico N°1. Identificación Organizacional (pregunta 1-3)

A raíz de la encuesta realizada, se puede identificar que en el factor de identificación con la organización existe:

- El 39% está de acuerdo en sentirse identificado con la organización
- Un 43% se encuentran con un sentimiento de mayor acogida,
- Por otro lado, el 12% demuestra cierta despreocupación en este factor, se muestran neutros.
- El 4% muestra un nivel bajo de identificación
- el 2% se siente completamente inidentificado con la organización.

Se puede observar así, que existe mayor grado de aceptación y de identificación hacia los valores, las actitudes que la organización tiene y representa.

3.2.- LA ERGONOMÍA

Se centra en las personas, es decir, considera que las personas son más importantes que los objetos o que los procesos productivos. La ergonomía, más que una ciencia, es una forma de enfocar el diseño que tiene como fin la adaptación de los productos utilizados, o de los trabajos que realiza el ser humano utilizando para ello, los conocimientos procedentes de la antropometría, la biomecánica, la fisiología y la psicología. (UGT- FICA, Federación de Industria, Construcción y Agro, con la colaboración del Instituto de Biomecánica de Valencia (IBV), 2019)

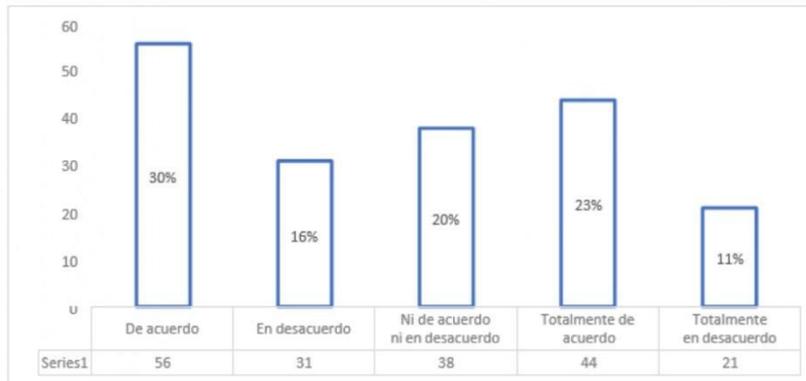


Gráfico N°2 Ergonomía e instalaciones (pregunta 4-8)

Se puede analizar así en el grafico anterior que:

- El 30% de los colaboradores cuenta con instalaciones y equipos adecuados,
- Por otro lado el 16% discrepa ya que no existe actualizaciones de material detrabajo, así como instalaciones apropiadas,
- 20% no siente que sea un factor que tenga impacto sobre sus funciones ya que semantienen neutros,
- El 23% se siente muy de acuerdo con los equipos e implementos que les brinda la organización para realizar su labor
- Un 11% esta completamente insatisfecho con las herramientas de trabajo que cuentan.

Se puede observar entonces, que si existe una inconformidad hacia las instalaciones e implementos de oficina por lo que es un factor a mejorar.

3.3 - LA AUTONOMÍA

Es una cualidad fundamental para fomentar la participación de los trabajadores. Cuando un empleado es libre de ejercer sus funciones es más creativo y eficiente; por ende, contribuye al aumento de la productividad y al desarrollo organizacional. (Serrano, 2018)

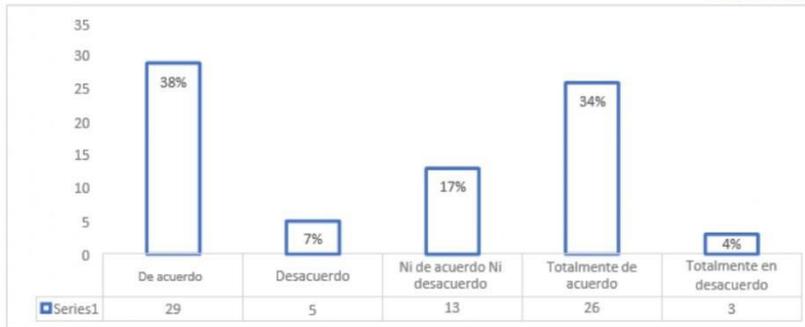


Gráfico N°3 Autonomía (pregunta 9-10)

Los resultados en este factor demuestran que

- El 38% de los evaluados siente autonomía al momento de ejercer sus decisiones o sienten que se promueve el trabajo autónomo
- 7% no muestra un sentimiento de libertad al momento de laborar
- El 13% se muestra neutros en este factor
- Un 34% siente una libertad plena al momento de ejercer decisiones, y sabe cuál es su trabajo
- Finalmente un 4% no siente para nada una autonomía laboral.

Existe una percepción de los colaboradores positiva hacia este nivel de autonomía, la organización promueve el trabajo espontaneo y la libre toma de decisiones con responsabilidad

3.4- TRABAJO EN EQUIPO

Es un pequeño número de personas, con habilidades complementarias que se han comprometido con un propósito común, con unas metas específicas, para lo cual se apoyan mutuamente. (Carlos, Franco, & Antonio, 2003)

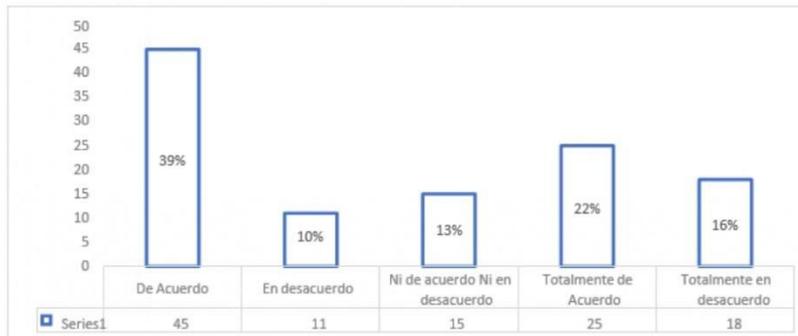


Gráfico N°4. Trabajo en Equipo (pregunta 11-13) En el nivel de trabajo en equipo se puede observar que:

- El 39% de los colaboradores siente empatía o agrado a trabajar con sus compañeros.
- También el 10% siente un grado de desconformidad hacia como se trabaja en equipo dentro de las instalaciones
- 13% no sienten relevancia por este factor.
- El 22% siente excesivo entusiasmo al trabajo en equipo y una mayor obtención de logros en base a este mecanismo
- Por último un 16% se siente completamente inconforme, con la apertura que brinda la organización a trabajar en equipo.

Si bien no indica valores negativos tampoco demuestra un absoluto agrado por este factor, por lo que también se necesita emplear medidas que ayuden a mejorar la percepción de los empleados hacia el trabajo en equipo dentro de CONQUITO.

3.5- COHESIÓN/COMPROMISO

Se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo (Peralta Gómez, Santofimio, & Segura, 2007)

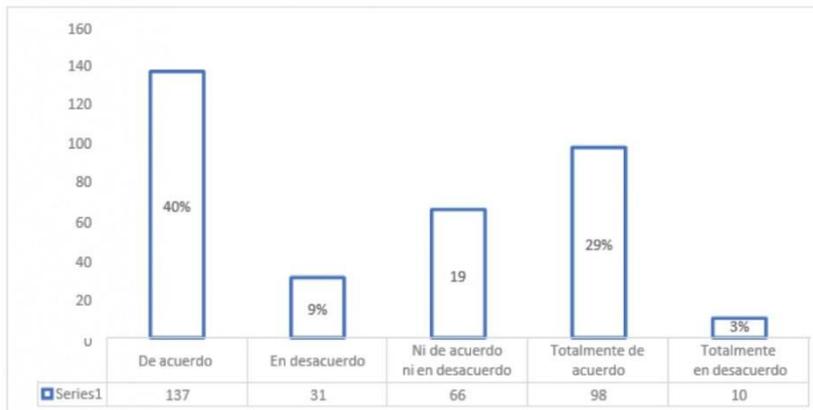


Gráfico N°5 Cohesión y Compromiso (pregunta 14-22)

Se puede observar que

- El 40% de los colaboradores siente que su jefe inmediato siente interés y compromiso con el trabajo que realiza
- Un 9% siente que no existe interés por promover los objetivos de la empresa
- Un 19% no se involucran y prefieren mantenerse neutros,
- Sin embargo, un 29% asegura que se vela por los beneficios institucionales y de todos los colaboradores.
- El 3% apenas se muestra muy inconforme con el compromiso que demuestran los

superiores para promover un mayor desarrollo profesional.

Existe una marca positiva que dejan los jefes en los colaboradores en este nivel, se siente un interés de bienestar y preocupación tanto por los colaboradores como por la institución.

3.6.- EL APOYO

Es el que nace por iniciativa propia de compañeros, encargados y jefes, dándose éste en cualquier entorno empresarial y con trabajadores con y sin discapacidad. Igualmente, no tiene por qué ser un apoyo ligado directamente a las relaciones formales de la empresa, sino que, en la mayoría de los casos, este apoyo nace de la estructura relacional no formal que existe en cualquier ámbito empresarial (Jover, 2020)

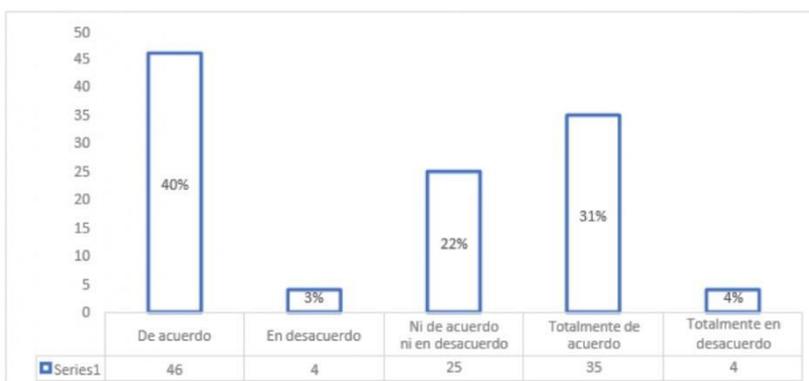


Gráfico N° Apoyo (pregunta 23-25)

Existe en este nivel se puede contemplar:

- El 40% de los colaboradores siente que la organización es flexible y entiende las necesidades que puede presentarse en el cotidiano vivir.
- El 3% no siente un apoyo institucional pleno en las diferentes situaciones diarias.
- A un 22% no parece interesar este apartado ya que no se muestran ni a un extremo ni al otro.
- Un 31% está completamente complacido con el apoyo que recibe por parte de la institución, tanto en horarios, en la participación y en el acompañamiento de procesos laborales.
- Y si bien no es un valor significativo, el 4% se muestra completamente inconforme o no percibe ningún tipo de apoyo por parte de la institución.

Se entiende que el grado de apoyo que reciben los colaboradores es positivo y promueve un desarrollo profesional eficiente por parte de la institución. Se observa así entonces que la organización cubre las necesidades de los colaboradores en este nivel.

3.7.- LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Se da naturalmente en toda institución, particularmente en las de salud, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar a la misma sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian

entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio. (Segredo Pérez, García Milian, López Puig, León Cabrera, & Perdomo Victoria, 2017)

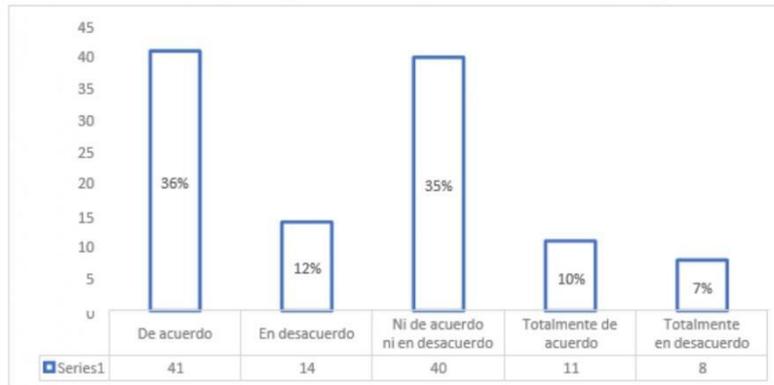


Gráfico N°7. Comunicación (pregunta 26-28)

En el componente de comunicación se refleja que:

- el 36% de los evaluados sienten que existe canales de comunicación efectivos
- un 12% siente que no existe un flujo continuo de información
- el 35% se muestran imparciales es decir, no sienten ni apto ni errados los mecanismos para comunicarse
- el 10% se sienten completamente funcionales y estables con los sistemas de comunicación que tiene CONQUITO.
- El 7% siente incapacidad de recibir o Einformación por los canales que le brinda la organización.

Por un lado se entiende que los niveles de aceptación en este componente son adecuados, sin embargo, la comunicación es el pilar para el correcto funcionamiento de las organizaciones, por ende, se necesita plantear formas de intervención para reducir al mínimo el grado de inconformidad que tienen los colaboradores al momento de ejercer comunicación.

3.8.- PRESION

Ejecutar una actividad y cumplir con indicadores de medición como presupuesto de ventas, cantidad de productos, tiempos de un proyecto, entre otros. (Sánchez Bravo, 2017)

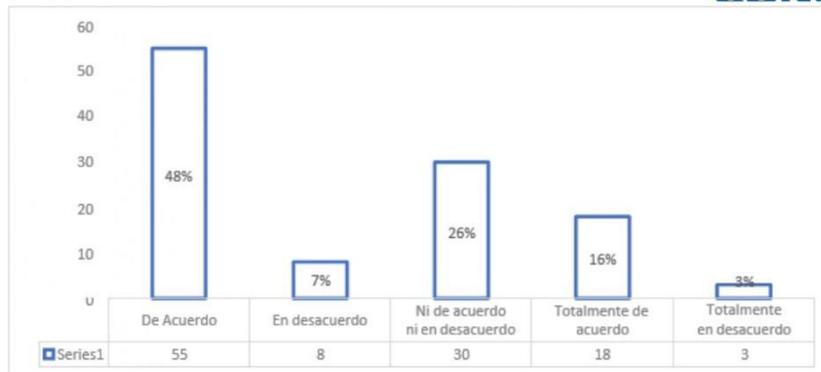


Gráfico N°8. Presión (29-31)

En este factor se evidencia:

- El 48% de los colaboradores sienten que existe presión o sobrecargo de tareas por parte de los superiores y que no existe el tiempo para lograr alcanzar todo lo agendado.
- Un 7% logra acabar sus tareas en el tiempo efectuado, es decir no existe presión por parte de la institución.
- 26% de los colaboradores no siente impacto en este nivel ya que se muestran neutros-
- El 16 % afirma que existe un sobreesfuerzo para lograr alcanzar las metas propuestas
- 3% de los participantes no tiene inconvenientes al momento de realizar su trabajo.

Existe una alta demanda por reducir el nivel de presión al momento de realizar los diferentes trabajos, se necesita generar planes para reducir el estrés laboral que genera el trabajo bajo presión así como mejorar el trato para exigir el cumplimiento de los trabajos en el tiempo estimado.

3.9.- RECONOCIMIENTO

Son estrategias que utilizan las empresas para premiar a sus trabajadores, con el propósito de reforzar aquellas conductas positivas alineadas con la dirección estratégica, y por tanto es hoy una acción fundamental que deben desarrollar las empresas si quieren estar a la vanguardia de las técnicas de gestión empresarial, y sobre todo, de los departamentos de Gestión del Recurso Humano. (Cepeda Cepeda, Salguero Angarita, & Sánchez Gutierrez, 2015)

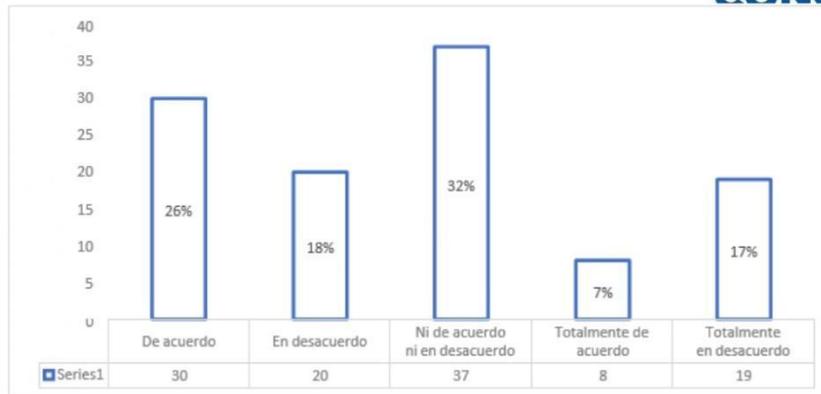


Gráfico N°9 Reconocimiento (Pregunta 32-34)

En el nivel de reconocimiento:

- E 26% de los evaluados se muestran conformes en como se manejan los procesos, perciben un aire de igualdad y justicia al momento de promover, y ejercer reconocimiento,
- Un 18% siente descontento o está en desacuerdo en el manejo de los ascensos, promociones o se maneja el sistema de reconocimiento en la organización.
- El 32% se muestran impávidos ya que no muestran tener importancia por estenivel.
- El 7% están completamente satisfechos por la ejecución de los planes para promover reconocimiento y eficiencia al momento de promover a un empleado
- Se puede observar que el 17% no siente que exista una buena ni justa retribución de reconocimiento por el trabajo ejercido.

El sistema de recompensas que maneja la organización CONQUITO parece que ejerce de manera desigualitaria el sistema de reconocimiento, ascensos dentro de la institución. La percepción de los colaboradores en este nivel es dividida, así que se tiene que ejercer mecanismos, que ayuden a favorecer a todos los colaboradores por igual para que exista una mayor aceptación y por ende mayor productividad.

3.10.- COMPENSACION

Otorgar una recompensa que sea igualmente equitativa, tanto para el patrón como para el empleado. El resultado deseado es que al empleado le atraiga el trabajo y se encuentre motivado para hacer un buen trabajo para el patrón. (Madero Gómez, 2009)

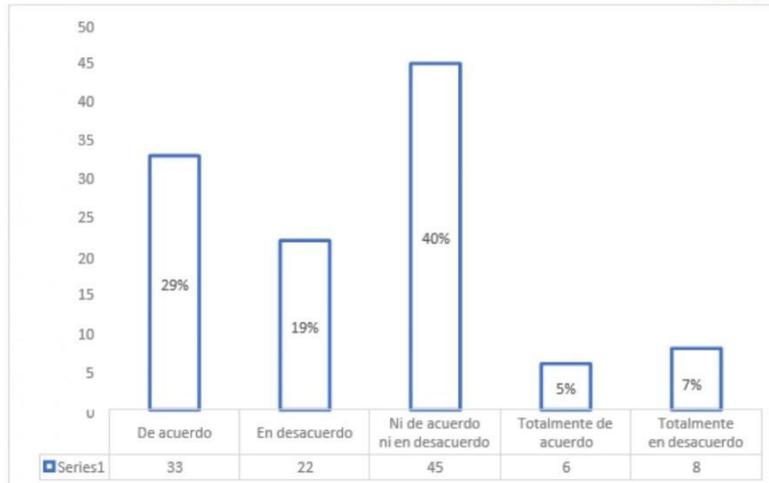


Gráfico N°10. Compensación (pregunta 35-37)

En este factor se puede observar que

- El 29% de los participantes está de acuerdo con los beneficios que la organización les brinda
- Por otro lado existe un grado de desconformidad por parte del 19% de colaboradores demostrando que la remuneración o los beneficios que se ofrece no son suficientes en comparación al trabajo que se realiza, también y en mayor porcentaje.
- El 40% muestra indiferencia en este nivel, ya que se mantienen neutros.
- El 5% se siente completamente de acuerdo en cómo se manejan los sistemas de compensación que ejerce la organización
- Un 7% no encuentra para nada justo ni aplicable el modelo de sistema que usa la organización para ejercer compensaciones.

Se necesita aplicar modelos de compensaciones que beneficien a todos los colaboradores por igual, también aplicar mayores retribuciones (elogios, felicitaciones, ascensos) en base al trabajo que realizan los miembros de la organización para generar mayor interés, mayor impacto y lograr aumentar la productividad.

3.11.- AMBIENTE DE TRABAJO

Se entiende a las relaciones que tiene el colaborador dentro de la organización.

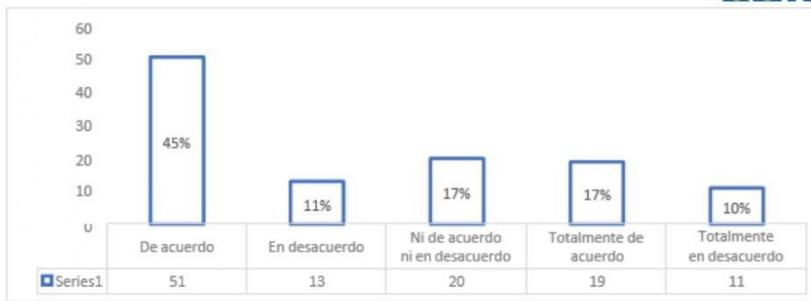


Gráfico N°11 Ambiente en el trabajo (38-40)

Siendo este factor fundamental en la aplicación del proyecto, se puede observar que

- El 45% de los participantes encuentra el lugar de trabajo amigable y ameno paratrabajar.
- Un 12% siente que está en un lugar que no tiene un clima amigable, es decir no están satisfechos dentro de la institución
- El 17% se ve con un sentimiento de desinterés ya que no sienten ni bien ni malel ambiente laboral en el que se desarrollan.
- Por otro lado otro 17% está totalmente satisfecho en el ambiente que tiene la institución
- El 10% no encuentran para nada agradable el lugar de trabajo.

Es necesario aplicar medidas correctivas, sean visuales, auditivas reuniones, momentos fuera de la institución para lograr una cohesión de los colaboradores y lograr fomentar un ambiente laboral sano y productivo.

4.- CONCLUSIONES

El clima laboral es una variable clave en el desempeño de las organizaciones y se puede percibir ya que afecta a todas las áreas de la institución.

CONQUITO podría tener un clima laboral estable y que genere productividad, para esto, es necesario aplicar medidas correctivas que ayuden a lograr cumplir con los objetivos que se planifican internamente.

Es necesario analizar la viabilidad de reforzar las recompensas y compensaciones que se brindan a los colaboradores ya que estos pueden aumentar de manera significativa el nivel de aceptación y generar mayor impacto positivo sobre las diferentes actividades que pueda tener la organización.

Paralelamente se logró mostrar pautas positivas como la relación entre compañeros, el ambiente de trabajo y en general toda la estructura física de la empresa, así como un respeto hacia el personal directivo. Estas particularidades, desde la apreciación de los trabajadores, sugieren la presencia de bases adecuadas para implementar cambios de fondo en aquellas áreas consideradas como adversas para la conformación de un clima favorable.

Los sistemas de compensación son una de las estructuras organizacionales que están influenciadas y son un reflejo de los valores de la organización. Una manera en que las estrategias de salarios reflejan los valores es el grado en que la organización realmente considera la contribución de los empleados. Las recompensas y los programas de reconocimiento pueden mandar un mensaje fuerte a los empleados sobre su importancia para la organización. (Madero Gómez, 2009)

5.- RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos y tras el análisis del clima laboral por factores de CONQUITO, se puede proceder a realizar las siguientes recomendaciones:

- Para generar conciencia e impacto en los colaboradores de CONQUITO es necesario 13

mostrar los resultados que se obtienen tras el análisis de las encuestas efectuadas.

5.1 ERGONOMÍA

- Para mejorar la percepción de los trabajadores en este factor se recomienda promover una petición escrita para la actualización de software o programas en equipos tecnológicos, también la verificación del estado físico del equipo mobiliario como: sillas, mesas, libreros, archivadores, etc.
- Instalar posters/afiches para generar mayor impacto visual sobre correctas posturas, manejo de material tecnológico y uso correcto de las instalaciones.

5.2 TRABAJO EN EQUIPO

- Brindar mayor apertura a la participación, generando concursos internos sobre ideas que resalten y ayuden a incrementar la productividad en la organización.
- Promover un correcto trabajo en equipo en tiempos de pandemia utilizando infografías, posters y correos institucionales para disminuir los riesgos biológicos que se presentan en la actualidad.

5.3 COMUNICACIÓN

- Enviar comunicados por campañas a través de medios electrónicos para generar mayor impacto y generar mayor recepción de la información.
- Utilizar canales de comunicación internos de audio (parlantes de coworking) para transmitir boletines, información que necesita ser emitida con mayor velocidad.
- Mantener actualizado el sitio web institucional

5.4 PRESION

- Agendar u organizar las actividades de cada área con tiempo, promover un sistema de recordatorios recibidos al mail institucional para extender el tiempo de entrega sin reducir la productividad.
- Proponer la asignación de tareas/responsabilidades por un mecanismo igualitario (sorteo) dependiendo el grado de dificultad y responsabilidad que requiera la actividad.

5.5 RECONOCIMIENTO

- Proponer y analizar la viabilidad de asignar promociones, aumentos, en función a los logros obtenidos y en base a las competencias que el colaborador alcanza tras cada evaluación de áreas.

5.6 COMPENSACIONES

- Generar una cultura de felicitación en base a campañas digitales para generar mayor empatía de los colaboradores hacia los jefes (por buen trabajo, por puntualidad, por ideas eficientes que ayuden a incrementar la productividad, etc.)

5.7 AMBIENTE DE TRABAJO.

- Reactivación del buzón de sugerencias, a través de posters físicos para demostrar importancia a las necesidades que se puedan presentar tanto de colaboradores como de personas externas.
- Promover pausas activas, ya sea en teletrabajo o en la institución, hacer uso de las instalaciones externas con el debido distanciamiento por medio de notificaciones al correo institucional o campañas virtuales, para reactivarse con una serie de estiramientos o ejercicios básicos (Utilizar correo institucional o campañas digitales)

6.- Bibliografía

- Peralta Gómez, M., Santofimio, A., & Segura, V. (2007). El compromiso laboral: Discursos en la Organización. *Psicología desde el Caribe*.
- Alicia, O., Vaamonde, J. D., & Solanna, S. (2015). Identificación organizacional: análisis de las características psicométricas de una escala. *XXXV Congreso Interamericano de Psicología. Sociedad Interamericana de Psicología (SIP)*. lima.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima Organizacional. *Revista Psicológica del Deporte*, 122-133.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución Política del Estado*. Obtenido de asambleanacional.gob.ec
- Asamblea Nacional. (2015). *Código del trabajo*. Obtenido de asambleanacional.gob.ec
- Carlos, A., Franco, G., & A. J. (2003). Los Equipos de trabajo como estrategia de Diferenciación. *Scielo*.
- Cepeda Cepeda, S., Salguero Angarita, O., & Sánchez Gutierrez, Y. (2015). Reconocimiento: Herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores en TNM LIMITED. *Polux*.
- Galicia Villanueva, S., García Oliver, M., & Hernández Cruz, L. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*.
- Jover, I. (2020). *Apoyos naturales en la empresa Ordinaria*. Murcia: DOWN ESPAÑA.
- Madero Gómez, S. (2009). Factores claves para el uso y diseño de un sistema de compensaciones en empresas de servicio: desde una perspectiva cualitativa y descriptiva. *Scielo*.
- Maish, E. (2004). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional (versión electrónica). *Gestión en el tercer milenio*, 35-38.
- Ortega, D. (2019). El clima laboral: tu gran aliado para retener el talento. *UNIR*.
- Patterson, M.G.; West, M.A.; Shackleton, V.J.; Dawson, J.F. (2005). *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*, *Journal of Organizational Behavior*.
- Registro oficial No 973. (2007). *Cultura del ministerio al servicio de la ciudadanía*.
- Sánchez Bravo, C. P. (2017). *Trabajo bajo presión como estrategia de motivación para las organizaciones en Colombia*. Bogotá.
- Segredo Pérez, A., García Milian, A., López Puig, P., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Scielo*.
- Serrano, D. (2018). La autonomía es un factor clave del éxito de las empresas. *Líderes*.
- UGT-FICA, Federación de Industria, Construcción y Agro, con la colaboración del Instituto de Biomecánica de Valencia (IBV). (2019). *Evaluación De Riesgos Laborales En Los Trabajos De Instalación Y Mantenimiento De Aparatos De Aire acondicionado. Manual de ergonomía*. Valencia: UGT-FICA, Federación de Industria, Construcción y Agro.