



**Pontificia Universidad Católica del Ecuador**

**Sede Ibarra**

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

INFORME FINAL DEL PROYECTO

**TEMA:**

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DEL RESTAURANTE  
LOS TRES GUABOS, MATRIZ AMAGUAÑA, PICHINCHA.

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

**LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:**

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA  
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

**AUTOR:** DARWIN EVERALDO QUINGA LOYA

**ASESORA:** MGS. MARÍA JOSÉ DÁVILA PANTOJA

IBARRA, AGOSTO – 2023

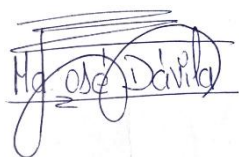
Ibarra, 05 de agosto del 2023

Mgs. María José Dávila Pantoja

ASESORA

**CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Mg. José Dávila', with a horizontal line drawn through it. The signature is somewhat stylized and includes a large loop at the end.

(f) .....

Mgs. María José Dávila

C.C.: 100287026-7

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):



(f:) .....

Mgs. Jorge Stalin Chávez Vaca

C.C.: 100210004-6



(f:) .....

Mgs: Horacio Leonel Pabón Arévalo

C.C.: 100128867-7

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Darwin Everaldo Quinga Loya, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilizaciones de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 05 de agosto del 2023



f): .....

Darwin Everaldo Quinga Loya

C.C.: 1713791505

## AUTORÍA

Yo, Darwin Everaldo Quinga Loya, portador de la cédula de ciudadanía N° 1713791505, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.



f): .....

Darwin Everaldo Quinga Loya

C.C.: 1713791505

## DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: Darwin Everaldo Quinga Loya, con CC: 1713791505, autor del trabajo de grado intitulado: “DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DEL RESTAURANTE LOS TRES GUABOS, MATRIZ AMAGUAÑA, PICHINCHA”, previa a la obtención del título profesional de Magister en Gestión de Talento Humano, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional “ENCI”.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ibarra, 05 de agosto del 2023



f): .....

Darwin Everaldo Quinga Loya

C.C.: 1713791505

*Dedicado a Joaquín Camilo*

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

1. ESTADO DEL ARTE .....	1
1.1. Antecedentes Internacionales de la Investigación .....	2
1.2. Antecedentes Nacionales de la Investigación .....	4
1.3. Marco Teórico .....	7
1.3.1. Definición del Clima Laboral .....	7
1.3.2. Tipos de Clima Laboral .....	10
1.3.3. Dimensiones del Clima Laboral .....	15
1.3.4. Factores que Influyen en el Clima Laboral .....	17
1.3.5. Importancia del Clima Laboral en las Organizaciones .....	19
1.3.6. Clima Laboral y Productividad .....	20
1.3.7. Instrumentos de Diagnostico del Clima Laboral .....	22

CAPÍTULO II

2. MATERIALES Y MÉTODOS .....	24
2.1. Antecedentes .....	24
2.1.1. Datos de la Organización .....	24
2.1.2. Misión .....	24
2.1.3. Visión .....	25
2.1.4. Valores .....	25
2.1.5. Organigrama .....	27
2.2. Marco metodológico .....	28
2.2.1. Tipo de Investigación .....	28

2.2.2. Variable .....	29
2.2.3. Población .....	29
2.2.4. Muestra .....	30
2.2.5. Método .....	31
2.2.6. Instrumento .....	32
2.2.6.1. Características de la Escala de Clima Organizacional .....	33
2.2.7. Procedimiento .....	36

### CAPÍTULO III

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	38
3.1. Datos Demográficos .....	38
3.2. Resultados de la encuesta EDCO .....	42
3.3. Análisis de los resultados por dimensiones del clima laboral .....	44
3.3.1. Relaciones Interpersonales .....	44
3.3.2. Estilo de Dirección .....	46
3.3.3. Sentido de Pertenencia .....	48
3.3.4. Retribución .....	50
3.3.5. Disponibilidad de Recursos .....	52
3.3.6. Estabilidad .....	54
3.3.7. Claridad y Coherencia en la Dirección .....	57
3.3.8. Valores Colectivos .....	58
3.3.9. Síntesis General del Análisis de Resultados .....	61

### CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE MEJORA .....	63
4.1. Plan de mejora del Clima Laboral .....	63
4.1.1. Relaciones Interpersonales .....	63
4.1.2. Estilo de Dirección .....	64
4.1.3. Sentido de Pertenencia .....	65
4.1.4. Retribución .....	66
4.1.5. Disponibilidad de Recursos .....	68
4.1.6. Estabilidad .....	69

4.1.7. Claridad y Coherencia en la Dirección .....	70
4.1.8. Valores Colectivos .....	71
4.2. Precondiciones .....	72
4.3. Sostenibilidad .....	72
4.4. Cronograma de Actividades .....	73

## CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	79
5.1. Conclusiones .....	79
5.2. Recomendaciones .....	80
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	82
7. ANEXOS .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de clima laboral según Likert Rensis .....	11
Tabla 2: Tipos de climas laborales según Louffat & Jáuregui .....	13
Tabla 3: Distribución del personal del restaurante Los Tres Guabos .....	30
Tabla 4: Dimensiones evaluadas por la Escala de Clima Organizacional .....	33
Tabla 5: Respuestas de la Escala de Clima Organizacional .....	35
Tabla 6: Puntajes de la Escala de Clima Organizacional .....	36
Tabla 7: Cronograma de aplicación de la encuesta EDCO .....	37
Tabla 8: Resultados de la encuesta EDCO .....	42
Tabla 9: Preguntas de la encuesta EDCO (Relaciones Interpersonales) .....	44
Tabla 10: Preguntas de la encuesta EDCO (Estilo de Dirección) .....	46
Tabla 11: Preguntas de la encuesta EDCO (Sentido de Pertenencia) .....	48
Tabla 12: Preguntas de la encuesta EDCO (Retribución) .....	50
Tabla 13: Preguntas de la encuesta EDCO (Disponibilidad de Recursos) .....	53
Tabla 14: Preguntas de la encuesta EDCO (Estabilidad) .....	54
Tabla 15: Preguntas de la encuesta EDCO (Claridad y Coherencia en la Dirección) .....	57
Tabla 16: Preguntas de la encuesta EDCO (Valores Colectivos) .....	59
Tabla 17: Factores de mejora del clima laboral .....	61
Tabla 18: Plan de mejora de las relaciones interpersonales .....	64
Tabla 19: Plan de mejora del estilo de dirección .....	65
Tabla 20: Plan de mejora del sentido de pertenencia .....	66

Tabla 21: Plan de mejora respecto a la retribución .....	67
Tabla 22: Plan de mejora respecto a la disponibilidad de recursos .....	68
Tabla 23: Plan de mejora respecto a la estabilidad laboral .....	69
Tabla 24: Plan de mejora respecto a la claridad y coherencia en la dirección .....	70
Tabla 25: Plan de mejora respecto a los valores colectivos .....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Factores que influyen en el clima laboral .....	17
Figura 2: Clima Laboral vs Productividad .....	20
Figura 3: Organigrama del restaurante Los Tres Guabos – Matriz Amaguaña .....	27
Figura 4: Datos demográficos del restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña: Género .	38
Figura 5: Datos demográficos del restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña: Edad ....	39
Figura 6: Datos demográficos del restaurante: Antigüedad .....	40
Figura 7: Datos demográficos del restaurante: Área de trabajo .....	41
Figura 8: Resultados generales de la encuesta EDCO .....	43
Figura 9: Resultado de la encuesta EDCO (Relaciones Interpersonales) .....	45
Figura 10: Resultado de la encuesta EDCO (Estilo de Dirección) .....	47
Figura 11: Resultado de la encuesta EDCO (Sentido de Pertenencia) .....	49
Figura 12: Resultado de la encuesta EDCO (Retribución) .....	51
Figura 13: Resultado de la encuesta EDCO (Disponibilidad de Recursos) .....	53
Figura 14: Resultado de la encuesta EDCO (Estabilidad) .....	55
Figura 15: Resultado de la encuesta EDCO (Claridad y Coherencia en la Dirección) ....	57
Figura 16: Resultado de la encuesta EDCO (Valores Colectivos) .....	59

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo principal, diseñar un plan de mejora del clima laboral del restaurante Los Tres Guabos, que está ubicado en la parroquia de Amaguaña, provincia de Pichincha. El restaurante es una empresa familiar, dedicada al expendio de alimentos tradicionales de la sierra ecuatoriana, y cuenta con 23 colaboradores a tiempo completo. Para elaborar el plan de mejora de clima laboral, es primordial conocer el estado actual de la variable; por lo tanto, el presente trabajo de investigación, desarrolla el proceso de evaluación, para determinar el clima laboral actual del restaurante; para lo cual se utiliza la encuesta de escala de clima organizacional (EDCO), desarrollada por la Fundación Universitaria Konrad Lorenz de Bogotá.

El primer capítulo contiene antecedentes de investigaciones nacionales e internacionales, que están relacionadas con la medición del clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores. En el mismo apartado, se desarrolla el marco teórico, referido al clima laboral, sus dimensiones, instrumentos de diagnóstico, y la importancia que tiene en las organizaciones.

El segundo capítulo se refiere a los aspectos técnicos de la investigación, en el cual se presenta los datos de la organización, y se define el marco metodológico, indicando el tipo de investigación, la población y muestra, el método, y las características del instrumento que se aplicará en la investigación. En el tercer capítulo se realiza un análisis de los resultados obtenidos en la encuesta del clima laboral, y se determina los factores que deben ser tomados en cuenta para el plan de mejora del clima laboral de la empresa.

El plan de mejora del clima laboral está detallado en el cuarto capítulo, y contiene estrategias para mejorar cada dimensión del clima laboral, y un cronograma de las actividades que se llevaran a cabo durante el año 2024. Finalmente, en el quinto capítulo se encuentra las conclusiones, que son consecuencia del presente trabajo de investigación, y las recomendaciones que el autor realiza, como parte del cumplimiento del objetivo general, que es mejorar el clima laboral del restaurante Los Tres Guabos.

**Palabras Claves:** Clima Laboral, Sentido de Pertenencia, Estilo de Dirección y Estabilidad Laboral

## ABSTRACT

The main purpose of this research work is to design a plan to improve the working environment of the Los Tres Guabos restaurant, which is located in the Amaguaña parish, Pichincha province. The restaurant is a family business, dedicated to the sale of traditional foods from the Ecuadorian highlands, and has 23 full-time employees. To prepare the work environment improvement plan, it is essential to know the current state of the variable; therefore, the present research work develops the evaluation process, to determine the current working environment of the restaurant; for this purpose, the EDCO survey developed by the Konrad Lorenz University Foundation of Bogotá is used,

The first chapter describes antecedents of national and international investigations, which are related to the measurement of the work environment and its influence on employee performance. In the same section, the theoretical framework is developed, referring to the work environment, its dimensions, diagnostic instruments, and the importance it has in organizations.

The second chapter refers to the technical aspects of the investigation, in which the organization's data is presented, and the methodological framework is defined, indicating the type of investigation, the method used, and the characteristics of the instrument that will be applied in the investigation. In the third chapter, an analysis of the results obtained in the work environment survey is carried out, and the factors that must be taken into account for the company's work environment improvement plan are determined.

The work environment improvement plan is detailed in the fourth chapter, and contains strategies to improve each dimension of the work environment, and a schedule of the activities that will be carried out during the year 2024. Finally, in the fifth chapter there are the conclusions, which are a consequence of this research work, and the recommendations that the author makes, as part of the fulfillment of the general objective, which is to improve the work environment of the Los Tres Guabos restaurant.

**Keywords:** Work Environment, Sense of Belonging at Work, Management Style and Job Stability

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se enfoca en el estudio del clima laboral y sus repercusiones en una pequeña empresa del sector gastronómico ecuatoriano. Como punto de partida, se define algunos términos relacionados con el tema de estudio, con el propósito de aclarar ciertos conceptos como: la cultura organizacional, el clima organizacional y el clima laboral. Los tres términos expuestos están relacionados entre sí; sin embargo, tiene un valor teórico independiente para el presente estudio.

El concepto de cultura organizacional propuesto por Mendez (2000), refleja un alcance bastante amplio, que está compuesto por la identidad misma de la organización, y se fundamenta desde su origen, en base a la misión, visión, valores y demás elementos que dan claridad a lo que cada organización representa. El concepto indica lo siguiente:

Cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural, y el clima de la organización” (p. 18).

Del concepto anterior, se establece que la cultura organizacional comprende el modelo de conductas, valores y creencias que los miembros de una organización comparten entre sí. En el mismo sentido; el clima organizacional se define como “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional” (Méndez, 2000, p. 50). Por lo tanto, el clima organizacional se relaciona con el modo que los colaboradores ven a su organización desde un aspecto global, involucrando tanto la

parte mercantil de la organización, así como la parte humana, “e incluye elementos que caracterizan la organización formal e informal que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes que reflejan en sus niveles de motivación” (Calderón y Castaño, 2005, p. 424).

El tercer concepto se refiere al clima laboral en las organizaciones, que según la página web especializada en desarrollo organizacional MEGARON (2023), es “la percepción que el empleado tiene en cuanto a que sus necesidades, relacionadas con su trabajo, están siendo satisfechas lo que le causa una sensación de logro. Refleja la manera como se reinterpretan las normas y valores formales en el sistema informal”. Básicamente se establece que, el clima laboral también se refiere al modo que los colaboradores ven a la organización, pero desde la parte humana de la empresa, se trata del ambiente en el cual se desenvuelven los trabajadores, y la forma de aplicar las normas establecidas en un ambiente diario de trabajo.

En la actualidad el clima laboral se considera un elemento de amplia importancia en la vida de las empresas. Las implicaciones de un mal clima laboral en una organización son un gran obstáculo para cumplir con los objetivos planteados de una empresa; el clima laboral también constituye un indicador fundamental para entender las necesidades y los problemas que enfrentan los colaboradores en el desempeño diario de sus funciones. Por otro lado, tener un buen clima laboral ayuda a la consecución de logros empresariales, conjuntamente con un nivel alto de satisfacción en el trabajo, y un alto sentido de pertenencia y motivación personal.

La industria gastronómica ecuatoriana, al igual que las demás cadenas productivas del país, han experimentado los beneficios y ventajas de contar con personal calificado y altamente motivado laborando diariamente en las empresas. Sin embargo, hay que reconocer que, en ciertos giros de negocios existen particularidades únicas que influyen en el ambiente laboral; en el caso del área turística, hotelera y gastronómica, puede ocurrir que, los horarios laborales suelen contraponerse a los habituales, y generalmente el personal debe cumplir largas jornadas de trabajo en horarios que generalmente son festivos y de celebraciones para las demás personas de otros campos mercantiles; así mismo, como en otros casos laborales, existe altos niveles de estrés relacionados a la cotidianidad de las

labores. Este tipo de desventajas de laborar en el sector de la gastronomía puede considerarse como el punto de partida para realizar la evaluación del clima laboral en la industria de la gastronomía.

En el caso de la industria dedicada a la gastronomía, un ambiente laboral poco satisfactorio influye directamente en la productividad de la empresa, pues la mayor parte de la jornada laboral, el personal está en contacto permanente con el cliente interno y externo, y preparando o sirviendo alimentos, por lo tanto, se convierte en una constante interacción personal que si no está adecuada, puede fomentar una desorganización total en la empresa.

El presente trabajo de investigación, se centra en el estudio del clima laboral del restaurante Los Tres Guabos, el cual se encuentra ubicado en la parroquia de Amaguaña, del cantón Quito. El estudio contempla diagnosticar el clima laboral de la empresa, y proponer un plan de intervención, el cual considerará los resultados de la evaluación, y promoverá algunas propuestas para mejorar el clima laboral del restaurante.

## **Justificación**

El clima laboral de una empresa es un indicador que permite conocer la opinión de los colaboradores respecto a las condiciones laborales que el empleador provee, a fin de conseguir los objetivos de producción y calidad de la empresa. Obtener un clima laboral adecuado es uno de los desafíos que las empresas deben plantearse a nivel organizacional, con el objetivo de crear un ambiente de trabajo confortable que aporte al desempeño óptimo de cada colaborador.

En la actualidad, el clima laboral en una empresa de cualquier magnitud tiene un impacto importante, pues presenta varios beneficios, tanto para el correcto desarrollo de los colaboradores, así como una mayor rentabilidad empresarial en términos monetarios. Parte de los beneficios de un clima laboral adecuado, es la disminución del estrés o fatiga laboral, disminución de la rotación del personal, un aumento en el compromiso con la empresa y finalmente se eleva la satisfacción profesional del personal.

Tomando en cuenta los beneficios de tener un buen ambiente laboral, es imprescindible que la industria gastronómica también ingrese a proyectos de evaluación y mejoramiento del clima laboral.

Por lo general, las empresas dedicadas al expendio de alimentos y bebidas en nuestro país, no cuentan con un plan específico que involucre la medición o mejoramiento del clima laboral, esto se debe posiblemente a la gran cantidad de emprendimiento gastronómicos que han desarrollado sus actividad de manera informal y al ir creciendo, como es el caso del restaurante en estudio, van visualizando las falencias que existen y tomando correctivos de forma empírica, que pueden corregir el problema en ciertos casos, pero no son una solución a largo plazo para la empresa.

Tomando en cuenta las premisas anteriores, se puede afirmar que la realización del estudio del clima laboral en el restaurante Los Tres Guabos es un aporte fundamental para detectar las falencias del ambiente laboral en la empresa. Los resultados que se obtengan del estudio del clima laboral en el restaurante Los Tres Guabos será un insumo esencial para el planteamiento del plan de mejora de la empresa.

### **Formulación del problema**

Tomando en cuenta lo expuesto en los párrafos anteriores, las preguntas que guiarán el presente trabajo de investigación son las siguientes:

- ¿Cuál es el ambiente laboral en el que trabajan los colaboradores del restaurante Los Tres Guabos, matriz Amaguaña?
- ¿Cuáles son las acciones que los dueños de la empresa deben tomar para mejorar el ambiente laboral del Restaurante Los Tres Guabos, matriz Amaguaña?

### **Objetivo general**

- Diseñar un plan de mejora del clima laboral del restaurante Los Tres Guabos, matriz Amaguaña, Pichincha.

### **Objetivos específicos**

- Determinar el estado actual del clima laboral en el Restaurante Los Tres Guabos – Matriz Amaguaña.
- Realizar un análisis tomando en cuenta los resultados conseguidos mediante la encuesta aplicada para definir factores de mejora.
- Diseñar una propuesta de intervención para mejorar el clima laboral dentro del Restaurante Los Tres Guabos – Matriz Amaguaña.

# CAPÍTULO I

## 1. ESTADO DEL ARTE

Según Jiménez (2004), los estados del arte “representan el primer paso de acercamiento y apropiación de la realidad como tal, pero, ante todo, esta propuesta metodológica se encuentra mediada por los textos y los acumulados que de las ciencias sociales ellos contienen” (p. 31). En consecuencia, en este primer acercamiento de investigación, se procede a compartir algunos trabajos de investigación que han sido desarrollados sobre la evaluación y mejora del clima laboral en las empresas.

El presente estado del arte muestra investigaciones realizadas en el ámbito nacional e internacional, que abordan métodos de evaluación del clima laboral, así como planes de mejora que han sido propuestos, luego de realizar un amplio estudio sobre los factores que afectan el desempeño laboral de los colaboradores. Los documentos científicos que intervienen en el presente estado del arte, son el punto de partida de la presente investigación y según indica Jiménez (2004):

En los estados del arte se establece la necesidad de revisar y cimentar los avances investigativos realizados por otros, aclarar rumbos, contrastar enunciados provisionales y explorar nuevas perspectivas de carácter inédito, ya sea con respecto a los objetos de estudio, sus formas de abordaje, percepciones, paradigmas y metodologías, incluyendo el tipo de respuestas al que se ha llegado (p. 33).

Existe varios estudios de investigación sobre el clima laboral en las empresas, buena parte de estas investigaciones se centran en empresas industriales o de comercialización, también existen aportes enfocados a la industria gastronómica y hotelera, pero en gran medida se enfilan hacia las grandes cadenas hoteleras o restaurantes de franquicias internacionales, los cuales tienen establecidos modelos de diagnósticos del clima laboral y lo aplican regularmente con el objetivo de mantener un buen estándar laboral.

También existen aportes investigativos centrados en pequeñas y medianas empresas del sector gastronómico, la mayor parte de estos textos permiten asimilar las dificultades que se presentan en los procesos evaluación, así como identificar los instrumentos adecuados para aplicar en una empresa de características similares al restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña.

### **1.1. Antecedentes Internacionales de la Investigación**

En el ámbito internacional, Peña et al. (2015), comparten la investigación sobre la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en una empresa familiar de la industria metal mecánica de Coahuila en México. El objetivo de este estudio se centra en proporcionar a los dueños de la empresa sugerencias de cambio para reforzar y mejorar el ambiente laboral. El trabajo de investigación involucra tanto al personal administrativo como a los operarios de la empresa, y se considera una muestra de 20 trabajadores, a los cuales se les aplica un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert denominado “Modelo Organizacional de Seis Casillas de Weisbord” (1976), el cual permitió evaluar el clima organizacional de la empresa; así mismo, se aplica el instrumento de ISS de Spector (1985) para medir la satisfacción laboral.

Una vez procesados los resultados se realiza un informe final indicando que existen ciertas falencias en los modelos de inducción de nuevos colaboradores, así como en los modelos de comunicación, pues se ha encontrado un desconocimiento sobre temas de la misión, visión, y valores, sumado a un bajo sentido de pertenencia. También se encuentra que no existe un sistema de reconocimiento a las personas por su esfuerzo, o por promover mejoras en la empresa. Los resultados de la investigación son expuestos a los dueños de la empresa con el fin de mejorar los aspectos negativos y potenciar los campos positivos. A pesar de que la investigación se desarrolla en un sector diferente al ámbito gastronómico, es importante considerar que se trata de una empresa familiar, que tiene dos grupos de trabajo

específicos que son el administrativo y operativo, tal como se maneja el área de los restaurantes, es así que, esta investigación aportará en buena medida en el presente trabajo.

En España, específicamente en Murcia, los investigadores Olaz y Ortiz (2014) han desarrollado un estudio denominado “El clima laboral en la empresa familiar: un estudio empírico”, en esta investigación se analiza el concepto del clima laboral, pero pone énfasis en las empresas familiares. El estudio se realiza a 282 empresas familiares de España, es importante tomar en cuenta que, para el año de la investigación, en España existían un total de 500 pequeñas y medianas empresas, según comparte el texto. El instrumento aplicado para realizar la encuesta es la escala F-PEC de Astracan, Klien y Smyrnios, que fue desarrollada para medir la influencia de la familia en los comportamientos organizacionales.

Los resultados de la investigación realizada por Olaz y Ortiz (2014) muestran que en las empresas familiares existen varios componentes relacionados con el clima laboral, según la importancia se comparte los siguientes: la preocupación por el destino del negocio, el peso de las decisiones, la influencia familiar, los valores compartidos, la separación entre aspectos empresariales de los familiares o personales y la conflictividad (p. 110). La naturaleza de una empresa familiar conlleva ciertas consideraciones diferentes a una empresa societaria, así queda expuesto en el trabajo de estudio en las empresas familiares de España, en el cual se evidencia la preocupación del destino del negocio y la separación de aspectos empresariales y familiares, finalmente es importante considerar que el estudio se realiza en todos los campos laborales, es decir que se incluye al sector de restaurantes, lo que implica que las dificultades que se presentan en este estudio, también son aplicables a la investigación que se proyecta realizar en el restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña.

El aporte de Acosta et al. (2002) con el texto sobre el recurso humano en las empresas de turismo y hotelería, contempla una revisión completa sobre la planificación estratégica que deben manejar las empresas en este sector económico. Los temas que incluye el libro van desde la selección, contratación y desarrollo del personal, hasta el último capítulo, en el cual hace referencia a las habilidades directivas, y específicamente se

centra en desarrollar temas como la comunicación, motivación, liderazgo, y sobre todo el clima organizacional, que ayudará en gran medida a tener una percepción de cómo plantear el tema de investigación del clima laboral en el restaurante Los Tres Guabos.

En el informe técnico presentado por las Unidades Tecnológicas de Santander – UTS (2018), realizan un diagnóstico del clima laboral de la cadena de restaurantes de comida rápida MacDonal’s en Bucaramanga, Colombia. El objetivo principal es diagnosticar el clima laboral en la empresa, que posteriormente permita generar un plan de mejora y optimización de los procesos, y que pueda facilitar a los administradores la gestión del talento humano. Para cumplir con el objetivo, se aplicó una encuesta tipo Likert de 20 preguntas que están relacionadas con el clima empresarial, y se encuentran divididas en cuatro secciones que contemplan los siguientes aspectos: selección del personal, motivación, liderazgo y bienestar social.

Los resultados obtenidos en la investigación aplicada a los restaurantes MacDonal’s de la ciudad de Bucaramanga en Colombia, indican que existe un buen ambiente laboral, que los colaboradores tienen un alto sentido de pertenencia hacia la empresa, y aunque existe ciertas falencias, especialmente relacionadas a las jornadas laborales y el nivel de estrés que puede provocar situaciones de conflicto entre los colaboradores; en general se expresa que: “aunque a veces el trabajo bajo presión y los horarios de trabajo pueden ser algo pesados, consideran que la compañía les ofrece un muy buen ambiente laboral, en el que se sienten seguros, con la mejor actitud para desarrollar sus funciones y retribuir a la compañía con el mejor nivel de desempeño” (Unidades Tecnológicas de Santander - UTS, 2018, p.13). Los resultados obtenidos en la investigación colombiana muestran que existe un modelo de evaluación continua, que permite a los responsables de la empresa mantener un clima laboral adecuado, sin embargo, siempre está presente el riesgo de conflictos laborales debido a la carga de trabajo, o estrés que se genera en este modelo de negocio.

## **1.2. Antecedentes Nacionales de la Investigación**

En primera instancia se comparte el aporte de Bravo et al. (2021), en el cual se realiza una investigación en una institución de salud de la ciudad de Guayaquil; el estudio se

enfoca en medir el clima laboral y evaluar el estado de agotamiento físico y mental o también denominado síndrome de burnout, de los médicos y personal de apoyo sanitario que laboran en el hospital. Es importante considerar que la investigación se elabora en el año 2021, que supone un alto nivel de estrés de los profesionales de la salud, debido al impacto que tiene la pandemia del Covid 19 en el Ecuador. La investigación tiene un diseño no experimental, y se trabaja bajo un muestreo aleatorio estratificado; el instrumento aplicado es el Maslach Burnout Inventory y la Escala Multidimensional del Clima Organizacional.

La investigación se realiza con una muestra de 240 profesionales de la salud; luego de realizar la evaluación, “los resultados evidencian que el 80% de los enfermeros del hospital presentan síndrome de burnout y el 52% asegura laborar en un inadecuado clima laboral” (Bravo et al., 2021, p. 9). La investigación concluye con recomendar la inmediata implementación de un plan de acción, para mejorar el ambiente laboral de los profesionales que laboran en el hospital; el cual debe estar enfocado en los siguientes ejes: “diagnósticos periódicos de índice de burnout y clima laboral; promover el desarrollo cognitivo-conductual del personal, disminución del estrés y ambientes de trabajo sanos; acciones enfocadas en la rehabilitación del personal con síndrome de burnout” (Bravo et al., 2021, p. 20).

Aunque el estudio presentado por Bravo et al. (2021) se desarrolla en el sector de la salud y tiene sus altas complejidades, es importante considerar que todos los ámbitos laborales pueden presentar niveles de estrés elevados, o ambientes que no contribuyen al buen desempeño laboral. En el caso del sector de la gastronomía, los colaboradores también están sometidos a varios factores que alteran el ambiente de trabajo, en la mayoría de empresas dedicadas a servicios de alimentación, el personal tiene un horario irregular, generalmente vinculado a días festivos, horarios nocturnos y fines de semana, lo cual provoca inconvenientes en las jornadas de trabajo, deteriorando el clima laboral de las empresas.

En el ámbito nacional también existen varios aportes académicos sobre el diagnóstico del clima laboral en la industria gastronómica. La contribución de Bravo (2016), se enfoca en realizar un diagnóstico del clima organizacional de una cadena de restaurantes

en la ciudad de Quito, así como la presentación de una propuesta de mejora para la organización. La investigación se lleva a cabo con toda la población de los restaurantes; un total de 60 participantes de todas las áreas que comprenden: área comercial, administración, cocina y adquisiciones. Para la recolección de datos se utiliza dos técnicas, la primera es una encuesta aplicada a los colaboradores, y la segunda un focus group que también abarca a todas las áreas de trabajo. El instrumento aplicado en la investigación es la escala EDCO (Escala de Clima Organizacional), que es un instrumento de procedencia colombiana, específicamente de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Luego de aplicar las técnicas de recolección de la información, se procede a evaluar los aspectos que influyen en el clima laboral de los restaurantes, y finalmente se evidencia que no existe un adecuado ambiente para el desempeño laboral de los colaboradores, entre los principales problemas detectados están: la falta de comunicación, inadecuada relación interpersonal, evasión de responsabilidades, concluyendo que “ el clima organizacional actual no es el idóneo para el desarrollo, tanto del personal como de la empresa, pues, los resultados obtenidos en el presente estudio denotan inconformidad en los empleados respecto a su entorno laboral, lo que afecta claramente su desempeño” (Bravo, 2016, p. 70). Posteriormente, se entrega un plan de mejora del clima organizacional para la empresa, el cual es difundido a los dueños de la empresa con el objetivo de corregir los problemas detectados en la investigación.

Finalmente, se comparte el aporte de Pazmay y Lima (2020) referente a la investigación realizada sobre el clima laboral en las empresas ecuatoriana fabricantes de carrocías, caso Canfac (Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocías), de la ciudad de Ambato. El objetivo de esta investigación es identificar el clima laboral de las empresas de este sector industrial, aplicando las siguientes dimensiones: condiciones de trabajo, compensaciones, comunicación, liderazgo y comunicación. Para la recolección de la información se aplica una encuesta a 478 trabajadores, de las 37 empresas afiliadas a Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocías.

Los resultados de la investigación muestran que se debe revisar los mecanismos de comunicación interna, pues existe falencias en la comunicación ascendente e indican que los jefes desconocen aspectos personales de los trabajadores que influyen el desempeño

diario; otro aspecto en el cual los colaboradores no se sienten satisfechos es respecto a la compensación, e indican que no satisfacen sus necesidades económicas, especialmente el grupo de 18 a 40 años; la capacitación también debe ser fortalecida, ya que el personal indica que no recibe suficiente capacitación para desarrollar sus tareas diarias. A pesar de haber encontrado ciertos puntos críticos que afectan el clima laboral de las empresas dedicadas a la fabricación de carrocerías, los trabajadores también indican que se sienten motivados y existe una comunicación medianamente fluida y están conformes con el estilo de liderazgo.

La investigación de Pazmay y Lima (2020) refleja los aspectos frecuentes que influyen en el clima laboral de la industria ecuatoriana; factores como la compensación económica y la falta de comunicación entre jefes y subordinados, son elementos claves que deben ser evaluados constantemente en todas las empresas. En el caso de estudio del restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña, también se tomará en cuenta la valoración de ciertas dimensiones del clima laboral que permitan identificar los factores que permitan mejorar el clima laboral.

### **1.3. Marco Teórico**

#### **1.3.1. Definición del Clima Laboral**

Los antecedentes bibliográficos sobre el concepto del clima laboral en las organizaciones se van desarrollando a partir de ciertos experimentos educativos que toman lugar a partir de 1939, así lo comparten Caeiro y Topa (2015) en su manual educativo, e indican que el psicólogo Kurt Lewin en 1939 inicia sus estudios sobre el comportamiento social de varios grupos de niños y niñas que participaban en los campamentos vacacionales, los cuales fueron guiados por personas adultas con diferentes modelos de liderazgo . En esta investigación, se visualizó que el comportamiento de los niños y niñas no dependía únicamente de las aptitudes sociales de cada infante, sino que dependían también del entorno y ambiente social en el cual se encontraban inmersos, así como, el tipo de liderazgo

que se ejercía sobre cada uno de los niños que participaban en el campamento vacacional (pp. 23-24).

Posteriormente, se empezó a desarrollar nuevas investigaciones sobre la influencia del entorno social en el desempeño de las personas, pero en mayor medida aplicado al ambiente laboral de las empresas; es así que, Morse y Reimer (1956, citado en Gil, 2021) expusieron su investigación realizada en cuatro departamentos de una compañía, en el cual se analizó el sentido de pertenencia de los colaboradores cuando son incluidos en la toma de decisiones de la empresa. En los resultados de la investigación se obtuvo que los colaboradores que no fueron tomados en cuenta para el proceso de toma de decisiones presentaron una disminución en el desempeño laboral, así como un bajo interés y lealtad hacia la empresa (p. 381).

En la actualidad existen diversos aportes bibliográficos sobre la definición del clima laboral que han venido evolucionando durante las últimas décadas, y han incorporado nuevas nociones vinculadas al bienestar del individuo y al entorno de trabajo; por consiguiente, los conceptos de clima laboral “varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” (García Solarte, 2009, p. 4).

Según el aporte de García Pozo et al. (2010), se define al clima laboral como: “Un conjunto de características objetivas que se pueden medir y son perdurables en una organización que hacen que se diferencia de otra” (p. 208). Este aporte permite establecer que el clima laboral es medible, por consiguiente, es factible establecer los aspectos que interfieren de forma negativa o positiva en el ambiente laboral, y de este modo se puede crear programas empresariales que aporten al mejoramiento del clima laboral, con el objetivo de corregir los aspectos negativos identificados en la medición, así como potenciar los elementos positivos que se detectaron en el proceso de evaluación.

Para establecer una definición más delimitada del clima laboral, Hernandez (2018) establece tres aspectos fundamentales que influyen directamente en las desempeño y actitud de los colaboradores de una empresa, que son los siguientes: la perspectiva realista u

objetiva, la fenomenología o perspectiva subjetiva y la perspectiva interaccionista. A continuación, se detalla cada una de estas perspectivas.

- a. La perspectiva realista considera el clima laboral como una particularidad de la organización de carácter objetivo e independiente de la percepción de los colaboradores.
- b. La perspectiva fenomenológica es la parte antagonista de la perspectiva realista, y considera al clima laboral como un aspecto individual, dependiente de cada persona y absolutamente subjetivo.
- c. Finalmente, la perspectiva interaccionista, la cual integra los dos modelos anteriores, y considera que el clima laboral es la consecuencia tanto de las percepciones subjetivas de cada colaborador, así como del entorno y características de las organizaciones. (p. 35, 36).

Luego de considerar las diferentes definiciones y enfoques sobre el clima laboral en las empresas, la autora Bordas (2016) comparte su propia definición sobre el clima laboral, y afirma lo siguiente:

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios. (p. 34)

Es importante recalcar que la definición del clima laboral en una organización está vinculada directamente con el colaborador y su forma de percibir el ambiente en el cual desarrolla su trabajo diario, esto implica ciertos aspectos como la posibilidad de realización personal, el nivel de involucramiento en la toma de decisiones, la información relacionada con el trabajo y demás condiciones laborales que faciliten la tarea de los colaboradores.

Como se ha establecido en los párrafos anteriores, existen diversos pensamientos y definiciones sobre el clima laboral; sin embargo, si se ha logrado consensuar que el clima laboral de una organización influye directamente en el desempeño y eficiencia de los colaboradores, por esta razón, las empresas con una visión clara sobre el desarrollo de sus colaboradores, han tomado la decisión de medir y mejorar el clima laboral en sus organizaciones.

### **1.3.2. Tipos de Clima Laboral**

A partir de los estudios realizados sobre el clima laboral en las organizaciones, se ha visto la necesidad de identificar y organizar los diferentes tipos de clima laboral que han sido desarrollados por distintos autores. Es importante recalcar que, los tipos de clima laboral han venido evolucionando durante las últimas décadas, esto debido a los múltiples elementos que conforman el entorno social y cultural de las organizaciones.

Un primer acercamiento sobre los tipos de clima laboral, fue expresado por Likert (1974, citado en Bordas, 2016) que promueve la existencia de dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones que a continuación se muestran en la siguiente Tabla 1.

**Tabla 1**

Tipos de clima laboral según Likert Rensis

---

<b>Clima organizacional autoritario</b>	Sistema I- Autoritarismo explotador: Se caracteriza por la falta de confianza en sus empleados, es la alta dirección quien toma las decisiones y fija los objetivos en la organización.
<b>Clima organizacional participativo</b>	Sistema II-Autoritarismo paternalista: La dirección tiene una confianza desencadenante en sus colaboradores, la recompensa y algunas veces los castigos son los métodos utilizados para la excelencia para motivar a los trabajadores.
<b>Clima organizacional participativo</b>	Sistema III-Participativo consultivo: Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. La dirección evoluciona en base a la confianza en sus empleados.
<b>Clima organizacional participativo</b>	Sistema IV- Participativo en grupos: La dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados en cada uno de sus niveles.

---

Nota: Gestión estratégica del clima laboral. M Bordas, 2016.

La propuesta plantea dos grandes tipos de clima laboral (Tabla 1); el primero establece un clima autoritario que radica su funcionalidad en el mando de los jefes o directores de la organización. El segundo grupo contempla un clima participativo, en el cual se desarrolla una comunicación de forma vertical y horizontal, y los colaboradores de las organizaciones establecen mayores niveles de confianza con los jefes o directores.

A partir del primer grupo (clima laboral autoritario), se realiza una subdivisión según la relación de los subordinados con los jefes. En primera instancia se describe un clima laboral autoritario explotador, en el cual los jefes no ofrecen un nivel de confianza adecuado, y el personal actúa por temor o amenazas que vienen de parte de los entes superiores. Por otra parte, se describe el clima laboral autoritario paternalista, el cual es un ambiente bien estructurado, que existe condescendencia con los subordinados, pero no tienen ninguna participación en las decisiones y por lo general es un ambiente laboral desmotivador por falta de participación y reconocimiento.

El segundo grupo (clima laboral participativo), también presenta una subdivisión; el primer grupo se define como un clima participativo consultivo, y básicamente se refiere a un clima laboral basado en la confianza y la participación de los colaboradores, puede existir oportunidades de contribuir en la toma de decisiones, sin embargo, está restringido al personal de altos cargos, pero el ambiente laboral suele ser satisfactorio y con un alto grado de compromiso con la empresa. Finalmente, el clima laboral participativo en grupo, el cual se basa en la confianza hacia el personal, la comunicación es vertical y horizontal y existe un alto grado de participación de los colaboradores en la toma de decisiones de la organización, lo que produce un alto grado de satisfacción en el personal.

Los tipos de clima laboral descritos en los párrafos anteriores fueron desarrollados en el año 1974 por el psicólogo Rensis Likert, a partir de estos aportes iniciales, se han generado nuevas investigaciones, y el clima laboral ha sido asimilado de forma integral, tomando en cuenta nuevos aspectos internos y externos que afectan el desempeño de los colaboradores y en general el clima laboral de una organización. Dentro de estas líneas de investigación se encuentra el aporte de Jáuregui y Louffat (2019) que describen climas laborales que posiblemente se adapten de mejor manera a la cultura organizacional actual.

**Tabla 2**

Tipos de climas laborales según Louffat & Jáuregui (2019).

---

<b>Clima de innovación y de creatividad</b>	El clima de innovación se considera como una medida en la que las normas y los valores de una organización enfatizan la innovación para afrontar el incremento de la competitividad al aumentar la efectividad de sus procesos. El clima de la creatividad es un proceso continuo e individual en el entorno laboral al implementar programas que proporcionen un lugar de trabajo saludable para que los empleados tengan éxito a largo plazo.
<b>Clima de seguridad</b>	Hace referencia al cumplimiento de políticas, procedimientos y prácticas relacionadas con la seguridad en el ambiente del trabajo, este clima de seguridad tiene un impacto positivo en el comportamiento de los trabajadores.
<b>Clima ético</b>	Surge cuando los trabajadores en la organización perciben que las decisiones y los dilemas éticos se abordan según normas y comportamientos esperados es así que el clima ético influye en el contexto externo a la organización, la forma organizativa, orientaciones gerenciales y estratégicas.
<b>Clima de alta efectividad</b>	Existen cuatro tipos de climas relacionados con la alta efectividad; el clima humanitario que está orientado al desarrollo profesional relacionado a la confianza de la gente; el clima de equidad se caracteriza por tomar decisiones con referencia a reglas confiables; el clima orientado al desafío basado en la colaboración del equipo, logro de objetivos y un alto desempeño; y finalmente el clima orientado a la productividad y el rendimiento se basa en la optimización continua de

---

---

procesos de producción.

---

**Clima de baja efectividad** Existen cuatro tipos de climas relacionados con la baja efectividad; el clima de sumisión se caracteriza por suavizar los desacuerdos con un tono amable; el clima estancado se caracteriza por reglas estrictas a todos los niveles, muy escasos resultados aceptables; el clima ambiguo se caracteriza por su ambivalencia sobre el propósito empresarial y finalmente, el clima utilitario se caracteriza por una comunicación entre más ordenes menos consultas.

---

**Clima favorable y desfavorable** Busca identificar el sistema de gestión al cual pertenece la organización al tener como opciones; en cuanto al clima favorable; el autoritarismo explotador y autoritarismo paternalista, mientras que el clima desfavorable; el sistema consultivo y el sistema de participación en grupos.

---

Nota: Cultura y clima organizacional; fundamentos e instrumentos, Louffat & Jáuregui, 2019

La información de la Tabla 2 muestra nuevos aspectos del clima laboral; así se observa conceptos como innovación y creatividad como parte de un contexto de clima laboral saludable y motivador para los colaboradores de la organización. Así mismo, se establece un modelo ético, tanto en niveles gerenciales como en la parte operativa, lo cual promueve un indicador sobre el nivel de confianza entre todos los niveles jerárquicos. También se incluye el ámbito de seguridad como un segmento del clima laboral, esto como referencia a cuan involucrado se encuentra la organización con respecto a los sistemas de seguridad y salud en el trabajo; un adecuado programa de seguridad provoca un impacto positivo en los colaboradores, pues se sienten respaldados y protegidos por la organización.

Como parte de los tipos de clima laboral propuestos por Louffat & Jáuregui (2019), también se encuentran los denominados de alta o baja efectividad, los cuales hacen referencia a modelos basados en el cumplimiento de objetivos, formas de comunicación y confianza entre niveles jerárquicos; dependiendo como se establezcan dichos aspectos, los climas laborales pueden alterar su efectividad. Estos tipos de clima laboral se relacionan directamente con los niveles de productividad de una organización.

En la parte final de la Tabla 2, se encuentra la clasificación de los tipos de clima laboral favorable y desfavorable. Estos dos climas laborales básicamente se centran en los climas descritos por Likert Rensis en 1974, que son referidos al modelo autoritario y participativo que fueron detallados en la sección anterior.

### **1.3.3. Dimensiones del clima laboral**

El clima laboral está compuesto por varios elementos o áreas que permiten establecer los aspectos que influyen directa e indirectamente en el ambiente laboral de una empresa, estas áreas son establecidas como las dimensiones del clima laboral.

Las dimensiones del clima laboral permiten diseñar los instrumentos de medida que se aplican en las empresas para conocer cómo percibe el colaborador el clima laboral de la organización.

Según Bordas (2016), las dimensiones del clima laboral son las siguientes:

- 1) **Autonomía:** El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
- 2) **Cooperación y apoyo:** Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.

- 3) **Reconocimiento:** El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y contribución a la organización.
- 4) **Organización y estructura:** Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burrocráticos.
- 5) **Innovación:** Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone.
- 6) **Transparencia y equidad:** Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, quitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.
- 7) **Motivación:** Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la producción realizada.
- 8) **Liderazgo:** Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados. (p. 21)

Otro aporte importante sobre las dimensiones del clima laboral fue realizada por Likert (1974), quien también considera la multidimensionalidad del clima laboral y aporta con los siguiente elementos: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento, y el perfeccionamiento.

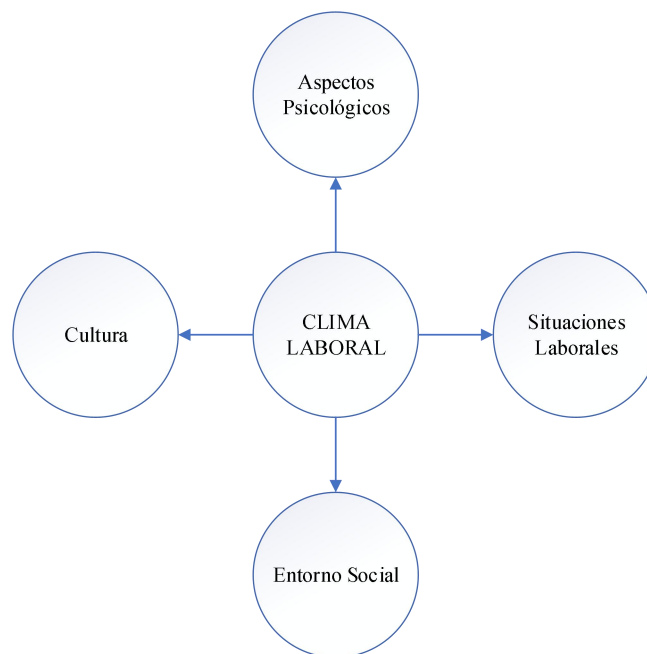
Como se ha mencionado anteriormente, las dimensiones del clima laboral son el insumo fundamental para la creación de los instrumentos de evaluación. Dependiendo del tipo de análisis que la empresa requiere valorar, se aplica con mayor énfasis la dimensión correspondiente. Actualmente se dispone de diversos instrumentos de evaluación, y en mayor medida, los instrumentos consideran todas las dimensiones mencionadas para tener un espectro global sobre el clima laboral en las organizaciones.

#### 1.3.4. Factores que Influyen en el Clima laboral

Los factores que influyen en el clima laboral son tan diversos como los tipos de organizaciones o sectores productivos que existen en la sociedad. Sin embargo, se puede establecer ciertos elementos que engloban la mayor cantidad de factores, así lo comparte en la Figura 1 García Govea et al. (2012) y definen como factores relevantes a los siguientes:

**Figura 1**

Factores que influyen en el clima laboral



Nota: (García Govea et al., 2012) Importancia del Clima Laboral en los Resultados de una Empresa y la Competitividad,

## Cultura

Para analizar este primer factor, se considera que “La cultura es el conjunto de valores, costumbre, creencias y prácticas que constituyen la forma de vida de un grupo específico” (Eagleton, 2001, p. 58). Partiendo de este concepto, se puede establecer que el clima laboral en una empresa es una consecuencia del aporte cultural de las personas que están a cargo de la organización.

Dentro del factor cultural se puede establecer varios elementos que influyen directamente en el modelo del clima laboral, tales como el sitio geográfico, aspectos religiosos, costumbres ancestrales, principios, valores y más elementos que darán una característica cultural única a cada organización.

## Aspectos psicológicos

A finales de la década pasada se establece un nuevo término en el ambiente laboral denominado Psicología de la Salud Ocupacional, este concepto establece “crear ambientes de trabajo seguros y saludables, y tienen como fin último promover organizaciones y personas saludables, ayudando a desarrollar sistemas inmunes que metabolicen las toxinas emocionales y psicosociales que afectan el ambiente de trabajo” Tetrick y Quick (2003, citado en Gómez, 2007 p. 108).

Actualmente la actividad laboral diaria demanda a los colaboradores un alto grado de concentración mental, pues sus actividades involucran temas relacionados con toma de decisiones, procesamiento de información, manejo de tecnología, preparación y capacitación constante, efectividad en la solución de tareas, y más actividades que provocan un mayor desgaste mental, que pueden traducirse en elevadas presiones psicológicas y sociales, provocando afectaciones en el bienestar de los colaboradores.

Mantener un clima laboral libre de presiones psicológicas debe ser un objetivo primordial en las organizaciones; sin embargo, se requiere de un trabajo coordinado entre los responsables de talento humano y el colaborador para detectar las afectaciones psicológicas que puedan presentarse en el ambiente laboral.

#### Situaciones Laborales

La situación laboral de los colaboradores en una organización es determinante para establecer si el clima laboral es adecuado o requiere ser intervenido para su mejora. Dentro de este factor se puede considerar varios elementos tales como: la estabilidad laboral, los programas de incentivos, el reconocimiento al esfuerzo, las oportunidades de desarrollo personal, políticas de capacitación y demás esfuerzos que hagan los representantes de las empresas para mantener un buen ambiente laboral.

Por otro lado, es importante que el colaborador se sienta protegido por la empresa, por esta razón es imprescindible la aplicación de modelos y reglamentos de seguridad y salud ocupacional que atiendan las necesidades de cada sector productivo. Este punto se relaciona con ofrecer al colaborador un lugar adecuado donde desempeñar sus labores diarias, así como proveer las herramientas y materiales que faciliten su trabajo.

#### Entorno Social

Este último factor se relaciona con la calidad de vida del colaborador y su relación con su entorno social y familiar. Un adecuado clima laboral desemboca en una buena calidad de vida del colaborador, lo que permite que su desempeño laboral sea óptimo y contribuya de mejor manera a la organización.

Los elementos a considerar en este factor son: los horarios de trabajo, la carga laboral, el tiempo destinado a la familia y a la vida social y demás elementos que afectan la cantidad y la calidad de tiempo que el colaborador tiene fuera de la organización.

### **1.3.5. Importancia del Clima Laboral en las Organizaciones**

Una vez analizado los aspectos relevantes que la literatura trata sobre el clima laboral en las organizaciones, se puede apreciar la importancia que este tema tiene en el desempeño de los colaboradores y la productividad de las organizaciones. Con relación a la importancia del tema, Palacios (2019) señala que el clima laboral está directamente relacionado con “el desarrollo y cumplimiento de las metas establecidas, ya que el trabajo productivo que puedan realizar sus colaboradores, está inspirado por sus capacidades y por las oportunidades brindadas” (p.71).

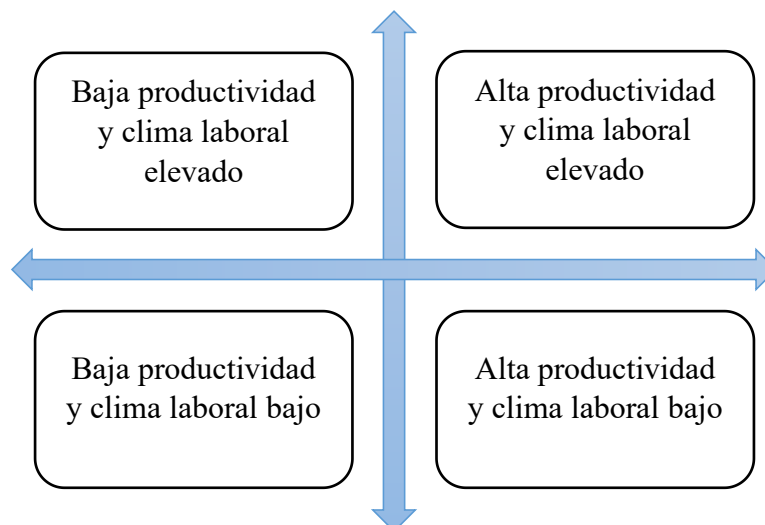
Dentro de la importancia del clima laboral en las organizaciones se ha mencionado la productividad; que según Medina (2010) la define como "la forma de utilización de los factores de producción en la generación de bienes y servicios para la sociedad" (p. 111)

### 1.3.6. Clima laboral y Productividad

Tomando en cuenta que la productividad es el objetivo primordial de cualquier organización, se puede realizar un análisis cualitativo entre el clima laboral y la productividad, así lo comparte Pilligua y Arteaga (2019) en la siguiente figura:

**Figura 2**

Clima Laboral vs Productividad



Nota: Pilligua y Arteaga (2019) El Clima Laboral Como Factor Clave en el Rendimiento Productivo de las Empresas, estudio de caso Hardepex.

Acorde a la Figura 2, existen cuatro posibles escenarios del nivel de productividad en función del clima laboral.

#### Alta productividad y clima laboral elevado

En primer lugar, y como la mejor opción posible en una empresa, es tener un buen clima laboral que desemboca en una alta productividad. Esta posibilidad refleja que el colaborador se siente motivado y trabaja en un ambiente laboral adecuado, lo que permite que tenga un buen desempeño en el trabajo, y finalmente la empresa se beneficia de un alto nivel de productividad.

#### Alta productividad y clima laboral bajo

Una empresa puede llegar a tener un nivel alto de productividad, incluso manteniendo un clima laboral bajo. Esta posibilidad se presenta cuando la empresa tiene una correcta planificación y sus colaboradores tienen aptitudes compatibles con los objetivos de la organización; sin embargo, los colaboradores no están involucrados en la toma de decisiones, se mantiene una comunicación vertical, la política se basa en penalizaciones y despidos, lo que provoca desmotivación general en los colaboradores. Este modelo de productividad es difícil de mantener a largo plazo debido a la baja motivación de los colaboradores.

#### Baja productividad y clima laboral elevado

Cuando una empresa invierte sus esfuerzos para mantener un buen clima laboral; pero la productividad es baja, significa que los directivos han realizado un control deficiente de su proceso de producción, al igual que la planificación de sus objetivos, que seguramente no serán alcanzados con el nivel de productividad que se presenta. Este escenario también es difícil de mantener a largo plazo, pues se convierte en un modelo ineficiente que termina generando altos costos de producción y bajos niveles de productividad.

#### Baja productividad y clima laboral bajo

En esta última relación entre clima laboral y productividad, se contempla que las dos variables tienen un nivel bajo. Esta posibilidad se presenta cuando los colaboradores se sienten desmotivados y no tienen las condiciones adecuadas para realizar su trabajo. Además, los directivos no presentan un liderazgo para mejorar la situación de los colaboradores y en general las directrices de los objetivos empresariales no tienen planificación estratégica. En este tipo de escenarios existe una alta rotación del personal, se generan problemas fiscales y laborales que no permiten elevar el nivel de competitividad de la organización.

#### **1.3.7. Instrumentos de Diagnóstico del Clima Laboral**

Para realizar un adecuado análisis del clima laboral en una organización, es necesario contar con herramientas que permitan recolectar la información suficiente para un correcto estudio y posterior diagnóstico del clima laboral. Según García y Bedoya (1997) existen tres estrategias para realizar la medición del clima organizacional.

- a) Observar el comportamiento y desenvolvimiento de los colaboradores en el desarrollo de su trabajo.
- b) Hacer entrevistas directas a cada uno de los colaboradores.
- c) Realizar una encuesta general a todos los colaboradores. (p. 35)

Según Brunet (1987), de las tres opciones citadas en el párrafo anterior, la estrategia más utilizada es la encuesta general, que se realiza a través de un cuestionario que mide varios aspectos o dimensiones del clima laboral. (p. 45)

Las encuestas que se usan para medir el clima laboral contienen preguntas que describen situaciones particulares de la organización, y sobre los cuales los colaboradores deben indicar en qué nivel están de acuerdo o no con las situaciones planteadas. Por lo general, los cuestionarios presentan respuestas de tipo intervalo, es decir que el colaborador debe responder a cada pregunta según cómo percibe la situación actual de la organización.

La eficacia del cuestionario que se aplique a los colaboradores depende de la capacidad del mismo para medir las dimensiones realmente importantes, y que permita a la organización identificar los factores determinantes que se deben mejorar para tener un buen clima laboral.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **2.1. Antecedentes**

##### **2.1.1. Datos de la Organización**

El restaurante Los Tres Guabos, es una empresa familiar dedicada a la preparación y expendio de alimentos tradicionales de la sierra ecuatoriana. El local principal del restaurante se encuentra ubicado en la parroquia de Amaguaña, cantón Quito, provincia de Pichincha. También está en funcionamiento una sucursal del restaurante, el cual se encuentra ubicado en la provincia de Imbabura, cantón Antonio Ante; sin embargo, el presente estudio está centrado en el local matriz de Amaguaña.

El restaurante Los Tres Guabos Matriz Amaguaña atiende a sus clientes todos los días del año, en un horario establecido de 10am hasta las 5pm. Para mantener los procesos de producción y atención al cliente durante los horarios de atención determinados, la empresa tiene en su nómina de colaboradores a 23 personas, que trabajan en turnos establecidos, según la administración del restaurante.

El restaurante nace como un emprendimiento familiar de la Sra. Martha Loya en el año 1982, que inicia como un pequeño puesto de venta de bocaditos y platos tradicionales en la vía principal a Amaguaña (Panamericana E35), con el objetivo de ofrecer el servicio de alimentación a los choferes de buses y carga pesada que circulaban por la vía. El nombre

comercial del restaurante fue sugerido por los clientes que frecuentaban el local de comida, quienes solían tener como referencia geográfica a los tres árboles de guaba que se conservan hasta la actualidad.

### **2.1.2. Misión**

Superar las expectativas gastronómicas tradicionales de nuestra región, con productos saludables, promoviendo el desarrollo de nuestros colaboradores y la rentabilidad de la empresa

### **2.1.3. Visión**

Ser líder en la venta de comida típica de la serranía ecuatoriana, a través de la creación de una cadena de restaurantes en la región andina del país, contribuyendo de esta manera al desarrollo económico local, por medio de la generación de empleo directo e indirecto.

### **2.1.4. Valores**

Los valores empresariales que presiden al restaurante Los Tres Guabos son los siguientes:

#### **Profesionalismo**

La empresa basa el profesionalismo en la confiabilidad, ética, puntualidad, claridad, transparencia, comunicación eficiente, cumplimiento de acuerdos de nuestro equipo de trabajo

#### **Responsabilidad Social**

La empresa incorpora consideraciones sociales y ambientales en sus operaciones diarias, para contribuir al desarrollo humano sostenible a través de la generación de valor

social, económico y ambiental, acogiendo temáticas sobre sostenibilidad contempladas en iniciativas locales y nacionales.

### Comprensión al Cliente

Todos nuestros clientes son importantes, comprendemos sus temores y respetamos sus comentarios. La fidelidad, satisfacción de sus necesidades y superación de sus expectativas es nuestro compromiso.

### Equilibrio Precio – Servicio

La Calidad no debe ser cara, por ese motivo, ofrecemos a nuestros clientes servicios de calidad a precios accesibles, con comisiones justas. Entendemos que, la optimización de recursos, negociaciones y buenas relaciones con los proveedores permiten ser más competitivos.

### Flexibilidad

La empresa responde de forma flexible a las necesidades de nuestros clientes, proveedores y colaboradores, con políticas internas sin sistemas rígidos que permiten una reacción rápida.

### Innovación

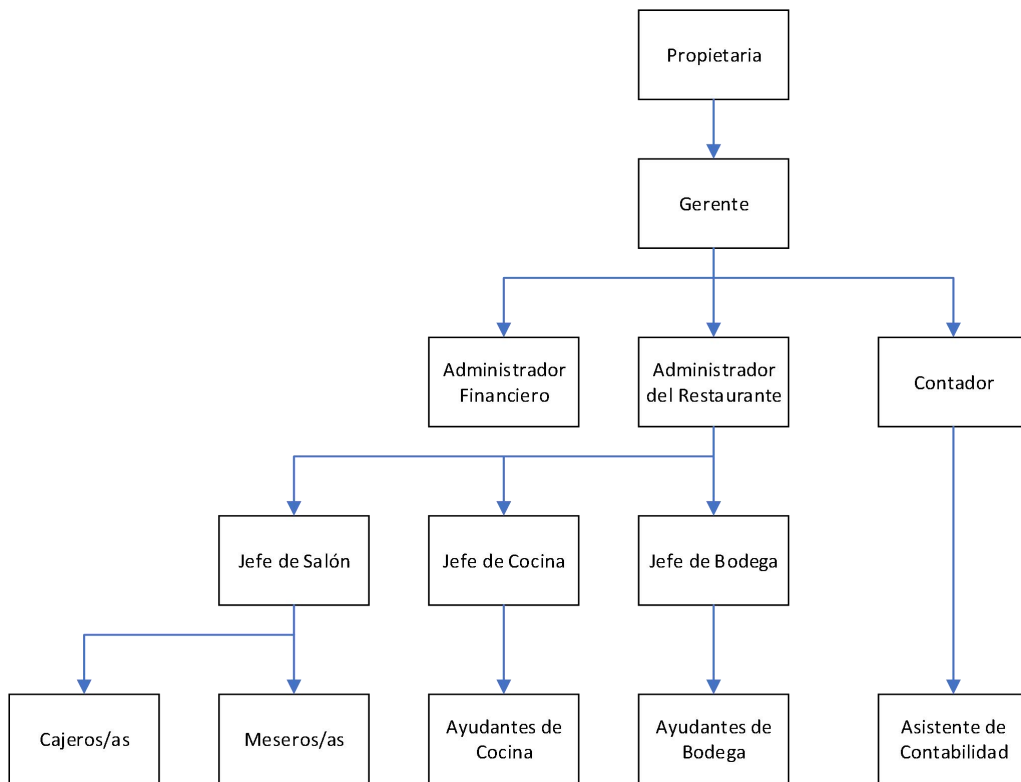
La empresa invierte en nuevas ideas, para innovar los productos proactivamente y ganar competitividad en el mercado a través de la introducción constante de nuevas técnicas y procesos en la preparación de alimentos y bebidas.

### **2.1.5. Organigrama**

A continuación, se presenta la estructura organizativa del restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña.

#### **Figura 3**

Organigrama del restaurante Los Tres Guabos – Matriz Amaguaña



Nota: Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional- Restaurante Los Tres Guabos, 2021, p. 5

## 2.2. Marco Metodológico

### 2.2.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, y se enfoca en representar las características de una población específica y una situación particular. Según el aporte de (Mar Orozco et al., 2020), la investigación descriptiva tiene el siguiente objetivo:

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción

exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables (p. 102).

Un aspecto importante que tiene la investigación descriptiva es que también es una investigación de tipo cuantitativa, porque se fundamenta en la recopilación de la información para posteriormente ser cuantificada y analizada según requerimientos de la investigación en curso. Para el presente caso, y para proceder con la recolección de la información, se establece la utilización de un cuestionario, que se aplica para analizar los resultados.

Las fuentes de información y textos académicos son una parte importante del presente trabajo de investigación; sin embargo, y según (Mar Orozco et al., 2020), la parte fundamental radica en conocer el comportamiento de los elementos en condiciones normales de ocurrencia para poder llegar a formular varias conclusiones, es así que, la presente investigación también se presenta como una investigación de campo, y básicamente consiste en la observación y recolección de datos sobre los elementos de estudio en un ambiente habitual, sin alterar las condiciones de las variables. (p. 95).

El presente estudio requiere una sola medición a lo largo de la investigación, es decir, la encuesta que se va a aplicar será por una sola ocasión y en un determinado tiempo. Por el motivo descrito anteriormente, la investigación es también de tipo transversal, justamente por la cantidad de veces que se aplica el método de medición.

Finalmente, se debe indicar que la investigación es de tipo no experimental, esto se debe a que las variables que se manejan en el presente estudio no son manipulables, es decir que no se las puede alterar, así lo contempla (Rodríguez Sánchez, 2020) quién indica que

La investigación no experimental se encarga de observar fenómenos tal y como se generan en su ambiente natural, para luego analizarlos. Este tipo de estudio

que se lleva a cabo sin la manipulación deliberada de las variables ..... El investigador no genera situaciones, sino que observa las ya existentes” (p. 26).

### **2.2.2. Variable**

El presente trabajo de investigación considera al clima laboral como la variable de estudio.

### **2.2.3. Población**

Tomando en cuenta que la población es “el conjunto formado por un número determinado o indeterminado de unidades (personas, objetos, fenómenos, etc.) que comparten características comunes a un objeto de estudio” (Rodríguez et al., 2016) , la población para el presente estudio son los 23 colaboradores del Restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña.

**Tabla 3**

Distribución del personal del restaurante Los Tres Guabos

---

<b>Área de trabajo</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Número de</b>
------------------------	----------------	----------------	------------------

---

	<b>Colaboradores</b>		
Administración	2	3	5
Cocina	5	2	7
Bodega	0	3	3
Salón	5	3	8
TOTAL	12	11	23

Nota: Elaboración propia

#### **2.2.4. Muestra**

Según (Rodríguez et al., 2016), “la muestra es cualquier subconjunto seleccionado de la población, que sigue ciertos criterios establecidos en la teoría del muestreo. La muestra es el elemento básico en el cual se fundamenta la posterior inferencia acerca de la población de donde procede” (p. 6).

El procedimiento de muestreo se aplica en investigaciones en las cuales la población es muy grande e implica un costo elevado en recursos logísticos y económicos. En el presente caso de estudio, la población se limita a 23 personas, por lo tanto, se realiza la investigación con el total de la población.

#### **2.2.5. Método**

Para la recolección de la información se utilizará una encuesta específica, la cual será aplicada a todo el personal que labora en el restaurante Los Tres Guabos de Amagüaña. La encuesta permitirá obtener datos cuantificables que servirán para realizar un análisis estadístico y finalmente, diagnosticar el clima laboral de la empresa en la cual se está realizando la investigación.

Antes de seleccionar una encuesta para la presente investigación, se debe tomar algunas consideraciones realizadas por (Rodríguez et al., 2016), que indican lo siguiente:

Una encuesta no debe:

- Ser larga, a fin de que el entrevistado no pierda interés.
- Estar redactado confusamente.
- Omitir preguntas importantes.
- Tener preguntas inductivas o tendenciosas.
- Incluir dos variables en una pregunta (¿El profesor necesita cursos de capacitación en pedagogía y docencia?).
- Utilizar tecnicismos, sin haber definido con anterioridad.
- Utilizar palabras con diferente significado (por ejemplo: banco para sentarse o banco como institución financiera) (p. 5).

#### **2.2.6. Instrumento**

El instrumento que se va a utilizar en la presente investigación es la encuesta denominada “Escala de Clima Organizacional” (EDCO). La encuesta fue desarrollada por los catedráticos: Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana, en 1999 en la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, en Bogotá,

Colombia. El instrumento ha sido utilizado en varios estudios de investigación sobre el clima laboral, tanto en Colombia, como en diversos países de la región, incluido Ecuador.

Según se comparte en la investigación realizada en Perú, por (Mamani, 2019), “A nivel nacional el instrumento (EDCO) también se ha mantenido en vigencia siendo de elección para diversas investigaciones, tanto para el uso directo de la prueba, así también para la adaptación o creación de nuevas pruebas referentes al clima organizacional” (p. 6). A pesar de la popularidad del instrumento, y haber sido aplicada en diversos estudios de clima laboral, es importante realizar una validación de la encuesta, es así que el objetivo de la investigación de (Mamani, 2019) es “obtener la validez y confiabilidad del instrumento (EDCO)” (p. 7).

Los términos de validez y confiabilidad de una encuesta se relacionan directamente con el concepto de fiabilidad, el cual “se concibe como la consistencia o estabilidad de las medidas cuando el proceso de medición se repite” (Prieto y Delgado, 2010, p. 67) o , también podemos entender la fiabilidad como “aquella propiedad que valora la consistencia y precisión de la medida” (Barrios y Cosculluela, 2013, p. 75).

Existen varios modelos para calcular la fiabilidad de un instrumento, como referencia principal ubicamos al coeficiente alfa de Crobach, que básicamente es “una fórmula general para estimar la fiabilidad de un instrumento en el que la respuesta a los ítems es dicotómica o tiene más de dos valores” (Aiken, 2003), es decir, las respuestas son de tipo de Likert, como las usadas en la escala de clima organizacional.

El coeficiente alfa de Crobach se calcula por medio de sistemas informáticos estadísticos, los cuales entregan un valor numérico relacionado con la fiabilidad del instrumento; así lo expresan (Castañeda et al., 2010), quienes comparte información sobre el cálculo de la fiabilidad usando un programa estadístico denominado SPSS para identificar el coeficiente alfa de Crobach, e indican que la fiabilidad de un instrumento psicológico, sometido al programa estadístico SPSS se expresa por medio de un número decimal positivo que oscila entre 0,00 y 1,00; siendo 0 una falta de fiabilidad y 1 una fiabilidad perfecta.

El estudio realizado por (Mamani, 2019), con el objetivo de validar la escala de clima organizacional EDCO, tuvo como resultado que: “Al realizar el análisis de fiabilidad de EDCO se obtuvo un alfa de Cronbach de .891” (p. 12). Este valor nos indica que la prueba tiene una buena fiabilidad, pues el valor es cercano a la unidad.

### 2.2.6.1. Características de la Escala de Clima Organizacional

La encuesta EDCO se conforma de 40 ítems (Anexo 1), que permiten evaluar 8 dimensiones del clima laboral. Cada dimensión está conformada por 5 preguntas, que se relacionan de forma positiva o negativa según su connotación frente a cada dimensión del clima laboral.

**Tabla 4**

Dimensiones evaluadas por la Escala de Clima Organizacional

<b>Dimensión</b>	<b>Detalle</b>	<b>Número de Ítems</b>
Relaciones Interpersonales	Grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.	5
Estilo de Dirección	Grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.	5
Sentido de Pertenencia	Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.	5
Retribución	Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.	5
Disponibilidad de Recursos	Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.	5

Estabilidad	Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.	5
Claridad y Coherencia en la Dirección	Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas del alta gerencia.	5
Valores Colectivos	Grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.	5

Nota: Salvador Cevallos, 2019, Propuesta de un plan de fortalecimiento del clima organizacional en la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de la Agencia de regulación y Control de Electricidad, Dimensiones encuesta EDCO, p. 55.

Las respuestas de la encuesta EDCO están diseñadas bajo las escalas de medición de tipo Likert, con diferentes grados de acuerdo y desacuerdo. También se aplica un valor numérico a cada respuesta, en un rango de 1 a 5 para el caso de las preguntas con connotación negativa, y un rango de 5 a 1 para las preguntas con connotación positiva, según se detalla en la siguiente tabla:

## **Tabla 5**

Respuestas de la Escala de Clima Organizacional

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
Preguntas connotación Positiva	5	4	3	2	1
Preguntas connotación Negativa	1	2	3	4	5

Tomando en cuenta que cada dimensión del clima laboral, medido a partir de la encuesta EDCO tiene 5 preguntas, y el valor máximo de cada pregunta es 5; cada dimensión puede llegar a obtener un valor máximo de 25 puntos, y un valor mínimo de 5 puntos.

Si multiplicamos las 8 dimensiones consideradas por la encuesta EDCO por el valor máximo de 25 puntos, se obtiene 200 puntos, lo cual supondría un valor perfecto y evidenciando un excelente clima laboral. Por otro lado, considerando que cada ítem obtiene la mínima puntuación, se sumaría únicamente 40 puntos, lo que indica el nivel más bajo respecto al clima laboral en la empresa. La escala de clima organizacional presenta tres niveles de clima organizacional, según los puntajes obtenidos, los cuales se presentan en la tabla 6.

**Tabla 6**

## Puntajes de la Escala de Clima Organizacional

<b>Puntaje total EDCO</b>	<b>Nivel</b>	<b>Detalle</b>
40 a 93 puntos	Nivel bajo	Evidencia un mal clima organizacional, por lo que se debe aplicar correctivos de manera inmediata.
94 a 147 puntos	Nivel medio	Se refiere a un clima organizacional aceptable, que, si bien no es hostil, debe mejorar los aspectos con calificación baja.
148 a 200 puntos	Nivel alto	Demuestra un nivel alto de clima organizacional en el que sus directivos mantienen una buena comunicación y liderazgo y los trabajadores poseen buenas relaciones interpersonales y se sienten satisfechos con la organización. Si bien es un clima ideal, se debe procurar alcanzar la mejora continua.

Nota: Acero et al., 1999, Ficha Técnica Escala de Clima Organizacional Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Bogotá.

### 2.2.7. Procedimiento

El primer paso es realizar una reunión con los colaboradores del restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña, con el objetivo de informar sobre el tipo de investigación que se está realizando en la empresa, y solicitar la colaboración necesaria para aplicar la encuesta EDCO, con el objetivo de diagnosticar el clima laboral actual en el restaurante Los Tres Guabos.

Posterior a la charla informativa, y según el día establecido, se procede a aplicar la encuesta a los colaboradores del restaurante. El procedimiento se lo realiza en la sala de reuniones, en donde cada participante recibe la encuesta física, y un lápiz HB. El tiempo estimado para completar la encuesta es de 40 minutos; sin embargo, se dispone de 60 minutos para completar todo el procedimiento.

Los colaboradores del restaurante serán divididos en 2 grupos, debido a las diferentes jornadas laborales que establece la empresa, por lo cual, no se puede realizar el proceso en un solo grupo de personas. El primer grupo tiene la reunión informativa el día lunes 3 de julio del 2023, a las 8:00am, y la aplicación de la encuesta será el mismo día a las 5:00 pm. El segundo repite los mismos horarios del primer grupo, pero el día viernes 7 de julio del 2023, según se indica en la Tabla 7.

**Tabla 7**

Cronograma de aplicación de la encuesta EDCO

	<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>
Charla informativa (30 min)	Lunes 26 de junio del 2023 8:00 am	Miércoles 28 de junio del 2023 8:00 am
Aplicación de la encuesta 60 (min)	Lunes 26 de junio del 2023 5:00 pm	Miércoles 28 de junio del 2023 5:00 pm

Para finalizar con el procedimiento, se recolecta las encuestas y se procede a tabular los resultados en un sistema informático, el cual entregará resultados numéricos con el fin de analizarlos y poder diagnosticar el clima laboral actual en el restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña.

## CAPÍTULO III

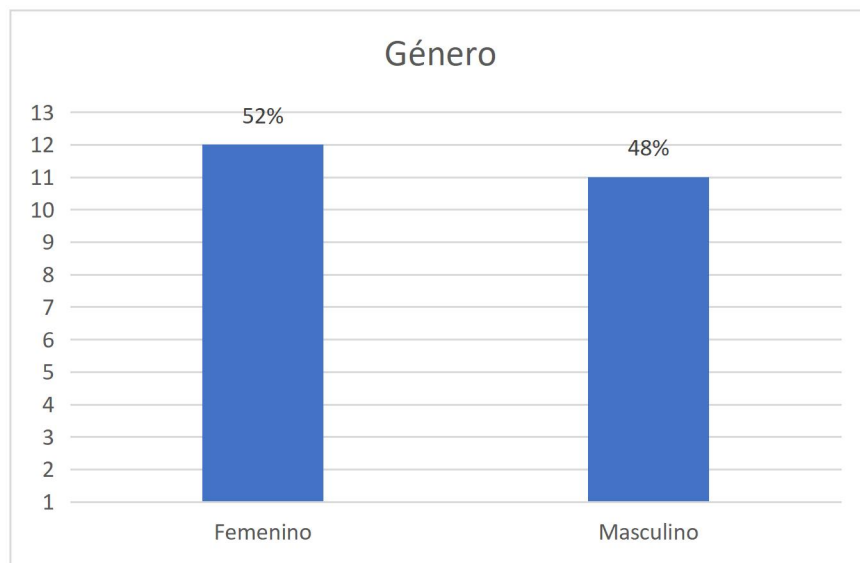
### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1. Datos Demográficos

La encuesta se aplicó a los 23 colaboradores del restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña. Los datos demográficos de la población encuestada se muestran en las siguientes figuras.

**Figura 4**

Datos demográficos del restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña: Género



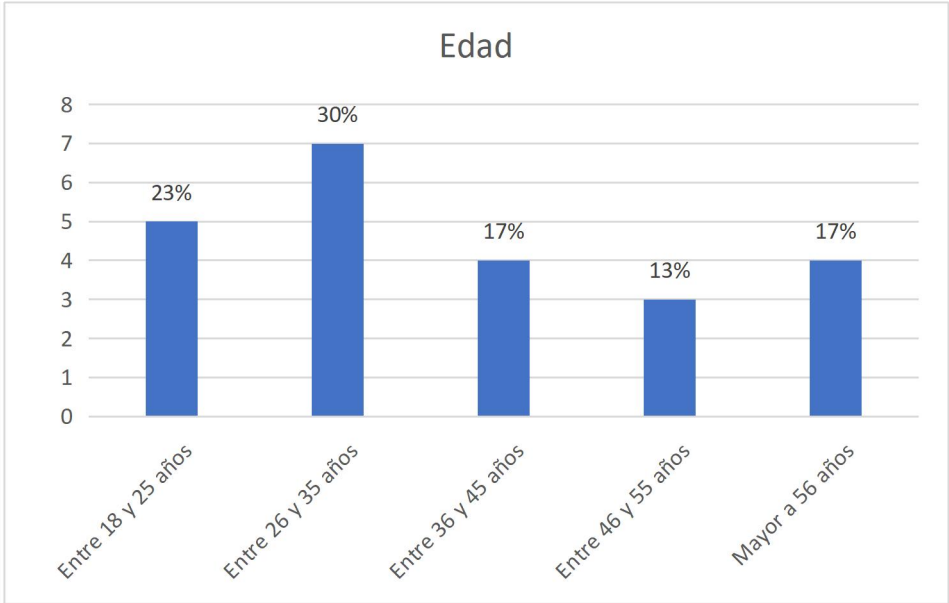
Nota: Los Tres Guabos 2023, Nómina de colaboradores

En la Figura 4 se muestra claramente que existe un proporcional similar entre mujeres y hombres que laboran en el restaurante Los Tres Guabos. Esta información permite definir que el ambiente de trabajo es equilibrado respecto al género de las personas, con un 52% de mujeres trabajando en el restaurante, y el 48% de hombres laborando en la misma empresa.

Es importante recalcar que la información acerca del género de las personas fue tomada de los registros y hojas de vida que los colaboradores han proporcionado, y reposan en el área administrativa y recursos humanos.

**Figura 5**

Datos demográficos del restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña: Edad



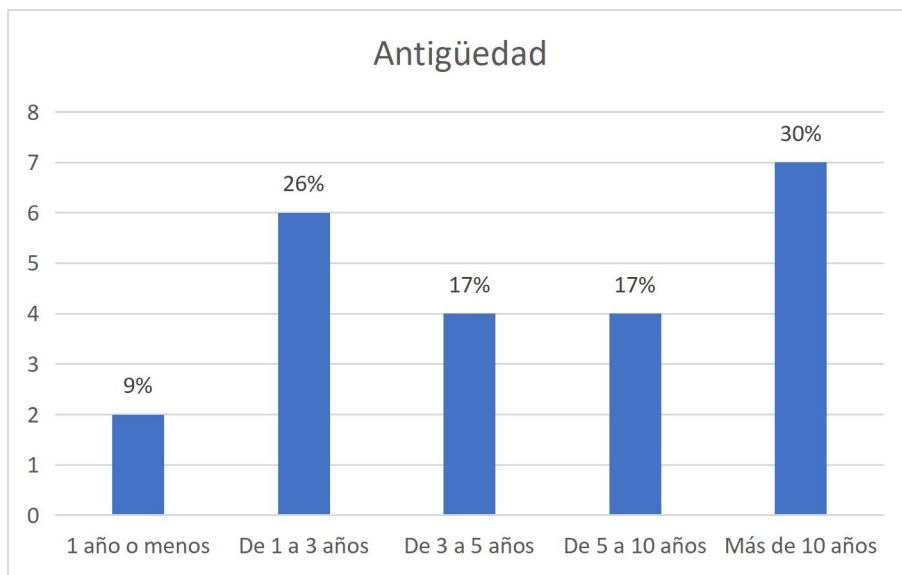
Nota: Los Tres Guabos 2023, Nómina de colaboradores

La fuerza laboral del restaurante Los Tres Guabos es bastante joven, la mayoría de los colaboradores están en un rango de 18 a 35 años de edad (53%). También están los colaboradores adultos, que se encuentran en un rango de 36 a 55 años de edad, y están realizando su carrera profesional en la empresa.

Existe 4 personas (17%) que superan los 56 años de edad; este personal ha trabajado varios años en la empresa y están por cumplir los requisitos para la jubilación. En este grupo de personas, se encuentra el profesional del área contable, que tiene 63 años, y es el colaborador de mayor edad laborando en la empresa.

**Figura 6**

Datos demográficos del restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña: Antigüedad



Nota: Los Tres Guabos 2023, Nómina de colaboradores

En el último año de operaciones del restaurante, se han vinculado sólo dos personas a la nómina del personal (9%).

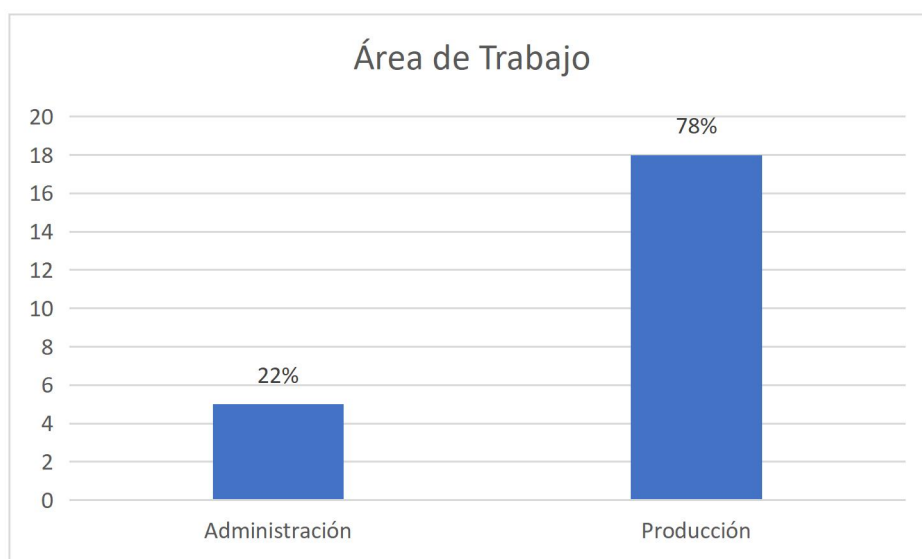
Existen 6 colaboradores (26%) que han trabajado entre 1 y 3 años en la empresa; este valor particularmente alto, se debe a las contrataciones de personal que se hicieron luego de superar la pandemia del COVID-19, y se relaciona con un proceso de reinicio de operaciones, luego de prescindir de los servicios de varios colaboradores, debido a los efectos colaterales registrados en el sector gastronómico por la pandemia.

El 34% del personal (8 personas) están laborando entre 3 y 10 años en la empresa, estos colaboradores se mantuvieron en sus puestos de trabajo, incluso cuando se presentó la pandemia del COVID-19, y representan la fuerza laboral con gran experiencia en el desarrollo de las operaciones del restaurante.

El 30% del personal que labora en el restaurante Los Tres Guabos (7 personas) supera los 10 años de servicio en la empresa. Los 7 colaboradores tienen una amplia experiencia, tanto en el área administrativa como en producción; de los 7 colaboradores, 2 han superado los 20 años de servicio en el restaurante Los Tres Guabos y se prevé la futura jubilación de los dos colaboradores.

### Figura 7

Datos demográficos del restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña: Área de trabajo



Nota: Los Tres Guabos 2023, Nómina de colaboradores

La mayoría de los colaboradores (18 personas) trabajan en el área de producción del restaurante (78%). El área de producción se considera todo lo referente a las operaciones de cocina, bodega y salón.

El 22% del personal (5 personas) se desenvuelve en el área administrativa, e incluye las áreas de contabilidad, administración y supervisión.

### 3.2. Resultados de la Encuesta EDCO

A continuación, se presenta los resultados obtenidos al aplicar la encuesta EDCO, a los 23 colaboradores del restaurante Los Tres Guabos.

**Tabla 8**

Resultados de la encuesta EDCO

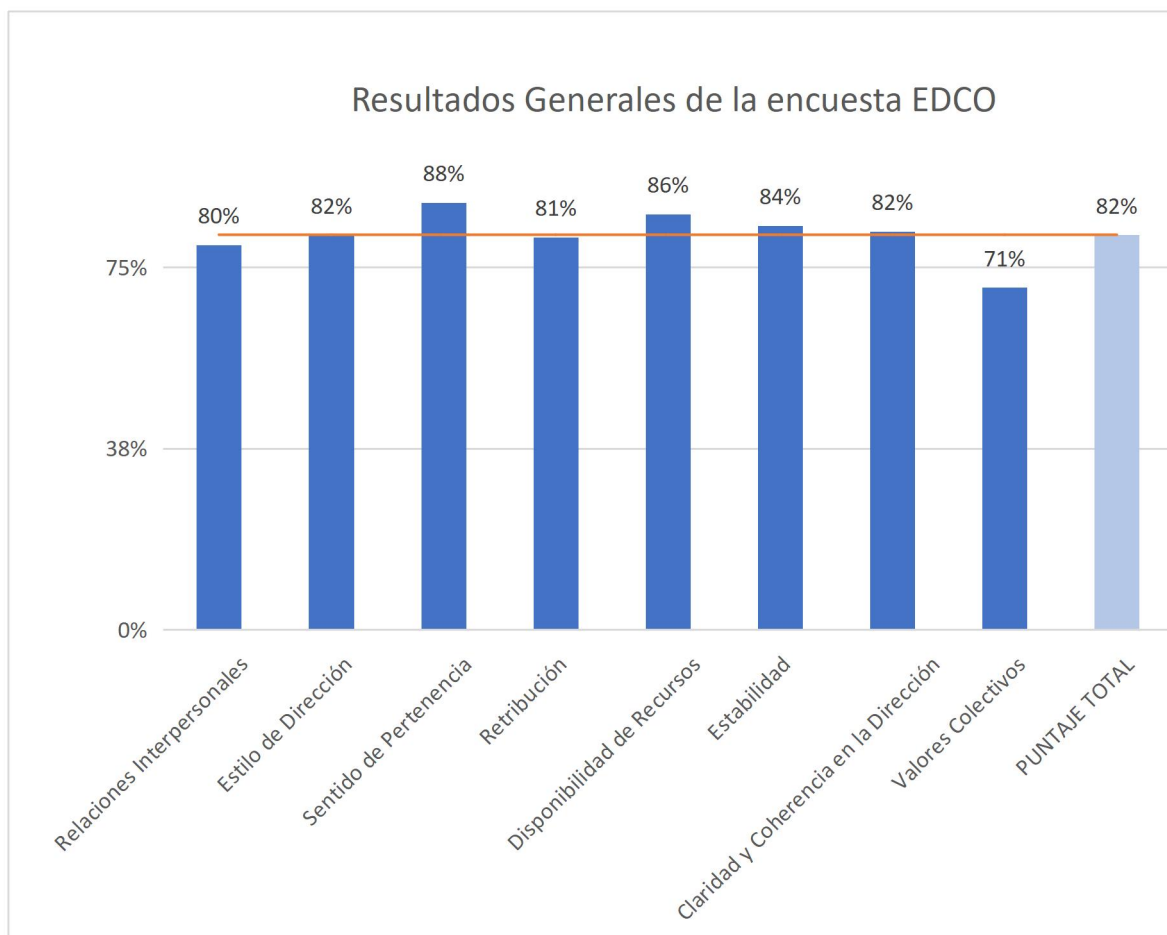
<b>Dimensión</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Porcentaje</b>
Relaciones Interpersonales	19.9	80%
Estilo de Dirección	20.4	82%
Sentido de Pertenencia	22.1	88%
Retribución	20.3	81%
Disponibilidad de Recursos	21.5	86%
Estabilidad	20.9	84%
Claridad y Coherencia en la Dirección	20.6	82%
Valores Colectivos	17.7	71%
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>163.5</b>	<b>82%</b>

Luego de aplicar la encuesta EDCO a los colaboradores del restaurante Los Tres Guabos de Amagaña; se obtiene un resultado global de 163,5. El puntaje obtenido se coteja con los valores de la Tabla 6, lo que indica que el clima organizacional de la empresa se encuentra en un nivel alto, con un porcentaje del 82%, según se muestra en la Figura 8.

En la Figura 8, se muestran los valores obtenidos por cada dimensión del clima laboral evaluado. El sentido de pertenencia obtiene la mayor puntuación con un 88%, ubicando esta dimensión del clima laboral, en un nivel alto; sin embargo, la dimensión denominada “Valores Colectivos”, obtiene una puntuación de 71%, situando esta dimensión en un nivel medio. Todas las demás dimensiones se encuentran dentro del rango del nivel alto del clima laboral.

**Figura 8**

Resultados generales de la encuesta EDCO



Los resultados globales indican que el clima laboral del restaurante Los Tres Guabos tiene un nivel alto; sin embargo, existe ciertos aspectos específicos en cada dimensión del clima laboral, que deben ser evaluados de forma individual, con el fin de proponer estrategias que puedan mantener o mejorar el clima laboral de la empresa.

De forma general, se observa que las siguientes dimensiones obtuvieron una valoración menor o igual a la media global: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Retribución, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos. Estas dimensiones permiten identificar los aspectos débiles que están afectando al clima laboral de la empresa, y servirán como el principal insumo para desarrollar el plan de mejora del clima laboral del restaurante Los Tres Guabos.

Las dimensiones que superan la media global del clima laboral son las siguientes: Sentido de Pertenencia, Disponibilidad de Recursos y Estabilidad. Estas dimensiones tienen una apreciación altamente positiva, y también aportan como un insumo para el desarrollo del plan de mejora del clima laboral, como aspectos que deben mantenerse, o ser potenciados en la empresa.

### 3.3. Análisis de los Resultados por Dimensiones del Clima Laboral

A continuación, se realiza un análisis exhaustivo de cada dimensión del clima laboral, así como de cada reactivo utilizado en la encuesta aplicada al personal del restaurante Los Tres Guabos.

#### 3.3.1. Relaciones Interpersonales

La medición de las relaciones interpersonales permite conocer el grado de aceptación que tiene cada colaborador en su grupo de trabajo, así como el nivel de colaboración entre ellos, y si las relaciones laborales son respetuosas y consideradas.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en las preguntas relacionadas con las relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa.

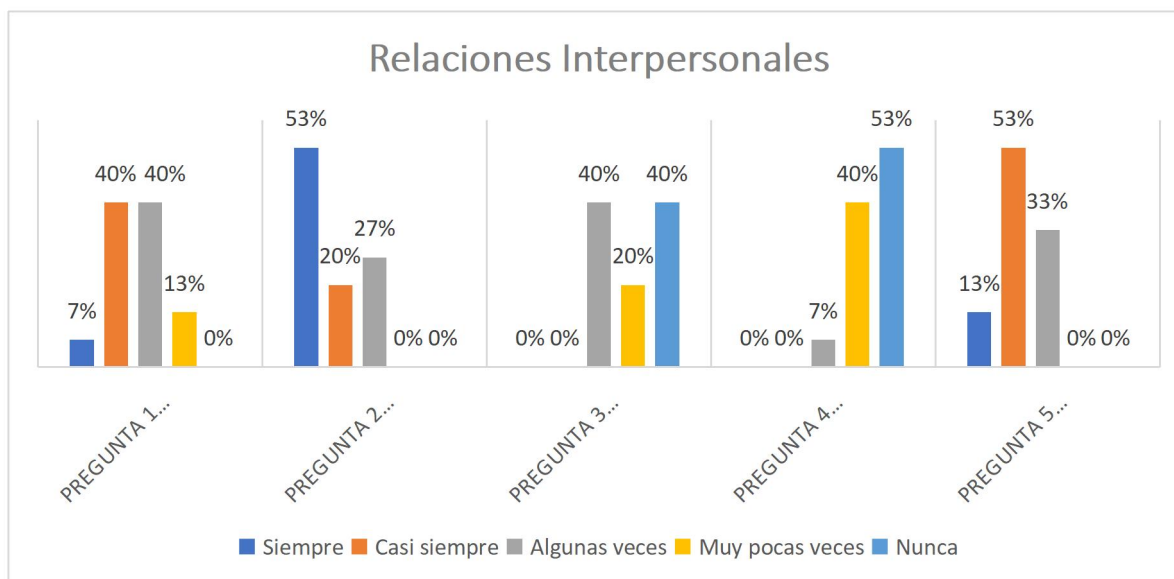
**Tabla 9**

Preguntas de la encuesta EDCO (Relaciones Interpersonales)

Número de ítem	Detalle de la pregunta
1	¿Los miembros del grupo de trabajo toman en cuenta mis opiniones?
2	¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo?
3	¿Los miembros de mi grupo de trabajo son distantes conmigo?
4	¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo?
5	¿El grupo de trabajo valora mis aportes?

**Figura 9**

Resultado de la encuesta EDCO (Relaciones Interpersonales)



Según se muestra en la Figura 9, y con respecto a la pregunta número 1, sólo el 7% de los colaboradores indican que sus opiniones son tomadas en cuenta; de igual forma, el 13% dice que muy pocas veces se toma en cuenta sus opiniones. Realizando un análisis global, se precisa que la mayoría de las personas indican que algunas veces o muy pocas veces sus opiniones tienen influencia en el grupo de trabajo; por lo tanto, es pertinente tomar en cuenta este aporte cuantitativo para la elaboración de una estrategia de mejora en este sentido.

Con respecto a la segunda pregunta, las personas indican que, siempre, o casi siempre son aceptados por el grupo de trabajo, 53% y 20% respectivamente, únicamente el 27% indica que sólo en ciertas ocasiones son aceptados por sus colegas de trabajo. A pesar de tener una alta aceptación en los grupos de trabajo, la pregunta número 3 refleja que, existe un 40% de trabajadores que sienten distantes a sus compañeros durante la jornada laboral. Se debe proponer una estrategia para que mejore la confianza entre los colaboradores de la empresa.

La mayoría de los trabajadores del restaurante indican que se sienten cómodos en sus grupos de trabajo. El 53 % dice que, el grupo en el que labora, nunca le hace sentir incómodo, o muy pocas veces (40%), sólo el 7% del personal indica que algunas veces su grupo de trabajo le hace sentir incómodo.

En la quinta pregunta, únicamente el 13% del personal indica que sus aportes son valorados por el grupo de trabajo. El 53% indica que casi siempre, y el 33% dice, algunas veces, sus aportes son tomados en cuenta. Estos resultados están directamente relacionados con la primera pregunta, y reflejan un nivel bajo con respecto a considerar las opiniones y aportes del personal en el grupo de trabajo.

### 3.3.2. Estilo de Dirección

La medición del estilo de dirección en la empresa, permite conocer el grado de apoyo y motivación que reciben los colaboradores por parte de sus jefes, así como el nivel de participación en la toma de decisiones.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en las preguntas relacionadas con el estilo de dirección, según el aporte de los colaboradores de la empresa.

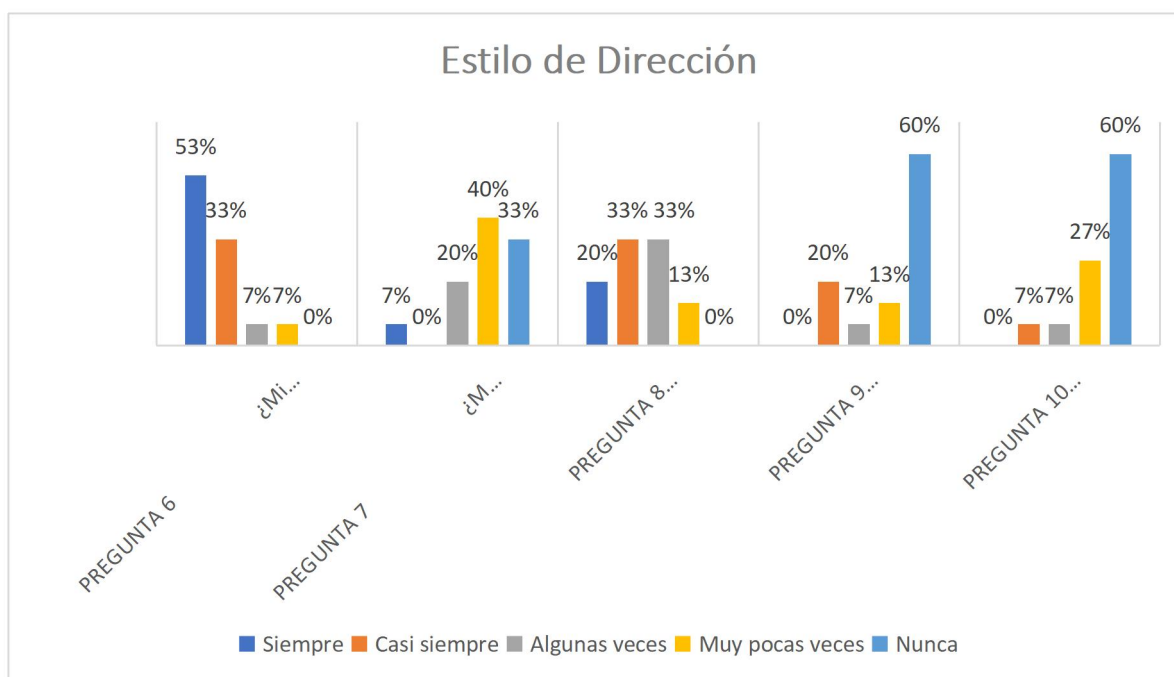
**Tabla 10**

Preguntas de la encuesta EDCO (Estilo de Dirección)

Número de ítem	Detalle de la pregunta
6	¿Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo?
7	¿Mi jefe se altera fácilmente?
8	¿Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo?
9	¿Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias?
10	¿El jefe desconfía del grupo de trabajo?

**Figura 10**

Resultado de la encuesta EDCO (Estilo de Dirección)



El 53% de las personas que participaron en la encuesta de clima laboral, indican que, el jefe del área, siempre crea un ambiente de confianza entre el grupo de trabajo (pregunta 6), y el 33% indica que casi siempre, el jefe crea este tipo de ambiente laboral. En general, existe una apreciación positiva sobre el manejo del grupo de trabajo y el ambiente de confianza.

La pregunta número 7, se relaciona con el temperamento del jefe del área de trabajo, y cuán fácil puede cambiar la actitud en distintas situaciones. En general, se indica que el jefe nunca, o casi nunca, se altera durante la jornada laboral, con un porcentaje de 33% y 40% respectivamente. Únicamente, el 7% de las personas encuestadas indican que el jefe se altera fácilmente, y el 20% indica que este comportamiento sucede algunas veces. Tomando en cuenta que, el giro de negocio de un restaurante, generalmente tiende a tener un nivel de estrés elevado, se consideraría que la actitud y el temperamento de los jefes de área, y de los mismos colaboradores, pueden variar durante la jornada laboral.

Los colaboradores consideran que algunas veces, o muy pocas veces los jefes apoyan las decisiones que ellos toman, 33% y 13% respectivamente. Por otra parte, el 20%

considera que los jefes siempre apoyan las decisiones de los colaboradores, y el 33% indican que casi siempre existe el apoyo por parte de los jefes. Los porcentajes expuestos en las líneas anteriores, no definen con claridad el grado de apoyo que reciben los colaboradores cuando ellos toman ciertas decisiones, es decir, no existe una percepción claramente positiva o negativa es esta pregunta, razón por la cual, se debe incluir este aspecto en el plan de mejora del clima laboral que se propondrá en el siguiente capítulo.

Los trabajadores del restaurante Los Tres Guabos consideran que, las órdenes nunca, o casi nunca, son impartidas de forma arbitraria, con el 60% y 13% respectivamente. Igualmente, en la pregunta número 10, se indica que el jefe, nunca, o casi nunca, desconfía del grupo de trabajo, con el 60% y 35% respectivamente. En este sentido, en los dos casos, se tiene una apreciación altamente positiva, que permite mantener un clima laboral adecuado, debido a que las órdenes impartidas por los jefes, van en coherencia al trabajo realizado, y existe confianza en el grupo de trabajo.

### 3.3.3. Sentido de Pertenencia

El sentido de pertenencia permite conocer el nivel de orgullo que siente el colaborador por ser parte de la empresa. También se evalúa el grado de compromiso y responsabilidad en relación con la visión de la empresa.

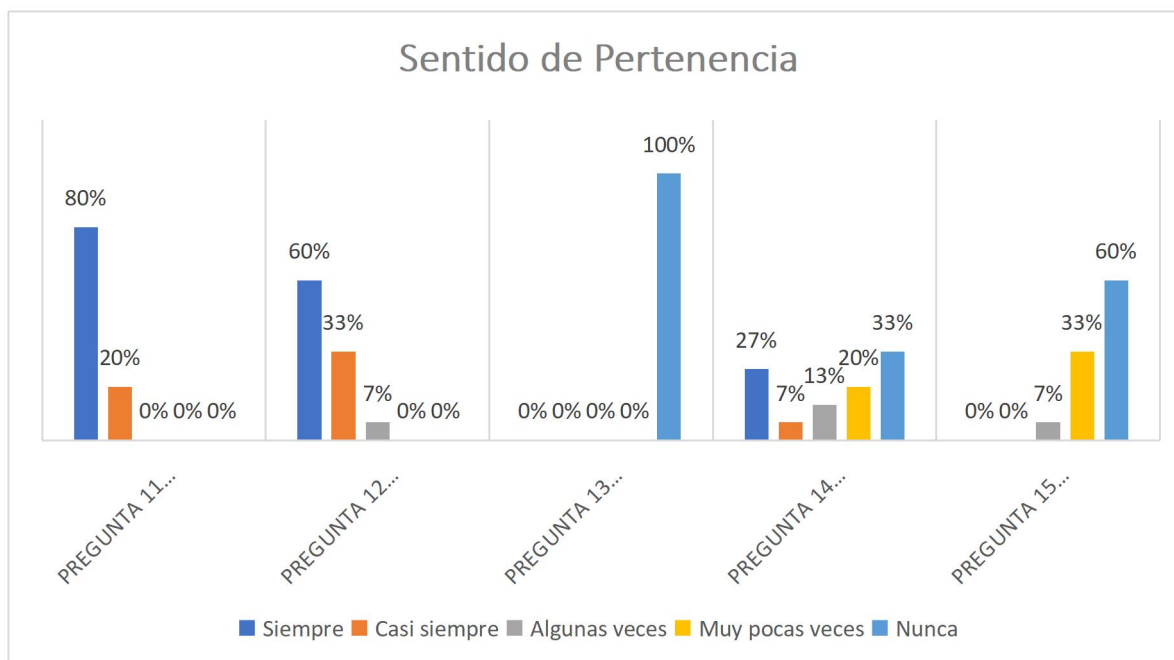
**Tabla 11**

Preguntas de la encuesta EDCO (Sentido de Pertenencia)

Número de ítem	Detalle de la pregunta
11	¿Realmente me interesa el futuro de la empresa?
12	¿Recomiendo la empresa a mis amigos, y digo que es un excelente sitio de trabajo?
13	¿Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa?
14	¿Sin remuneración no trabajo horas extras?
15	¿Sería más feliz en otra empresa?

**Figura 11**

Resultado de la encuesta EDCO (Sentido de Pertenencia)



Respecto a la pregunta sobre el futuro de la empresa (pregunta 11), los trabajadores del restaurante respondieron mayoritariamente (80%) que, siempre están interesados en el futuro de la misma, y un 20%, que casi siempre, les interesa el destino de la empresa. Es importante destacar que, sumada las dos respuestas anteriores, el 100% de las personas manifiestan en un sentido afirmativo a esta pregunta, confirmado de esta manera, que existe un interés muy fuerte sobre los pasos que dará la empresa en el futuro.

La mayor parte de los trabajadores del restaurante Los Tres Guabos, dicen que, siempre (60%), o casi siempre (33%), comentan con sus amigos, que la empresa es un excelente sitio para trabajar, y únicamente el 7% dice que, algunas veces tienen este tipo de recomendación, con su círculo social de amigos.

El 100% de los colaboradores del restaurante indicaron que, no se avergüenzan de trabajar en la empresa. Este valor es el de mayor puntuación de todas las preguntas del cuestionario, e indica que existe un alto grado de sentido de pertenencia, el cual se debe ser canalizado correctamente, con el objetivo incluir este factor altamente positivo, en el plan de mejora del clima laboral.

La pregunta número 14 dice: ¿Sin remuneración no trabajo horas extras?. Este ítem del cuestionario resultó tener un cierto grado de ambigüedad, lo que provocó que las personas encuestadas no entiendan claramente el sentido de la pregunta, la cual se refiere a la colaboración laboral extendida por iniciativa propia, sin esperar una gratificación monetaria extra; por este motivo, se entiende que los resultados no presentan una percepción clara, sea positiva o negativa de la pregunta, más bien, se encuentra distribuida en todas las escalas de respuestas, siendo difícil entregar una interpretación adecuada.

La pregunta número 15, permite conocer si los colaboradores serían más felices en otra empresa. A este cuestionamiento, los trabajadores del restaurante indicaron que, nunca (60%), o casi nunca (33%), serían felices en otra empresa; únicamente el 7% dijo que posiblemente sería más feliz trabajando en otra empresa. Estos indicadores están directamente relacionados con el sentido de pertenencia y por este motivo, este factor tiene el más alto porcentaje, derivado del clima laboral.

### 3.3.4. Retribución

La dimensión del clima laboral relacionada con la retribución, mide el nivel de equilibrio en la remuneración que perciben los colaboradores, y los beneficios derivados del trabajo que realizan en la empresa.

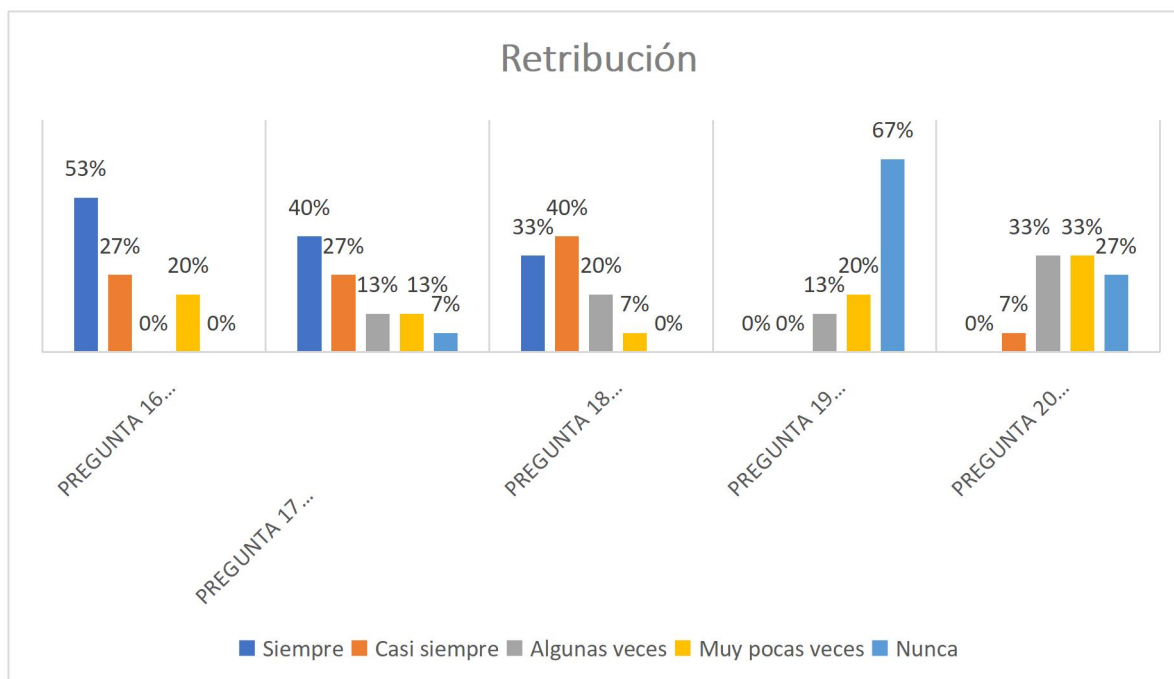
**Tabla 12**

Preguntas de la encuesta EDCO (Retribución)

Número de ítem	Detalle de la pregunta
16	¿Conozco los beneficios que me brinda la Empresa?
17	¿Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades?
18	¿Estoy de acuerdo con mi sueldo?
19	¿Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa?
20	¿Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes?

**Figura 12**

Resultado de la encuesta EDCO (Retribución)



El 53% de los trabajadores del restaurante conoce claramente los beneficios que ofrece la empresa; el 27% conoce parcialmente sobre este tema, y el 20% no conoce adecuadamente sobre los beneficios que brinda la empresa. En el proceso de inducción, todos los trabajadores reciben información detallada sobre los beneficios laborales que ofrece la empresa, sin embargo, existe personal relativamente nuevo (menos de 2 años), que aún no diferencia visiblemente sobre los beneficios que tienen al estar vinculado laboralmente a la empresa, posiblemente esta desinformación se refleja en el 20% obtenido en la encuesta.

Respecto a la pregunta número 17, la cual indaga sobre los beneficios de salud que ofrece la empresa; los encuestados respondieron que si están satisfechos (40%) con los servicios de salud provistos por parte de la empresa, el 27% dice que esta parcialmente satisfecho, y el resto 33% (algunas veces, muy pocas veces, y nunca), realmente no están satisfechos con los beneficios sanitarios ofrecidos por la empresa. Realizando un análisis más a fondo, se puede identificar que, los colaboradores están parcialmente satisfechos con

los beneficios de salud que brinda la empresa, por lo tanto, es un factor que definitivamente debe ser tomado en cuenta en el plan de mejora del clima laboral.

La pregunta número 18, es la parte fundamental del factor relacionado con la retribución, y permite conocer si el empleado está de acuerdo con el sueldo que recibe por los servicios prestados a la empresa. El 33% de los colaboradores indica que está completamente de acuerdo con su sueldo; sin embargo, el resto de personas responden que, casi siempre (40%), algunas veces (20%), o muy pocas veces (7%), están de acuerdo con su sueldo; estos valores reflejan la inconformidad con su sueldo, y debe ser considerado en el plan de mejora del clima laboral.

El 67% de las personas encuestadas indican que, las políticas de la empresa, nunca frustran sus aspiraciones personales, y el 20% dice que, muy pocas veces, referido al mismo tema. Únicamente el 13% dice que las políticas del restaurante influyen de forma negativa en la consecución de las metas personales. Este factor refleja una percepción positiva con respecto al clima laboral, e indica que, la mayoría de los colaboradores no ven frustradas sus aspiraciones personales, por culpa de las políticas empresariales del restaurante.

La pregunta número 20, permite conocer, si los servicios de salud que otorga la empresa son deficiente o no. El 7% de los empleados indica que, casi siempre los servicios médicos que recibe en la empresa son deficientes, el 33% dice que algunas veces o muy pocas veces; y sólo el 27 % piensa que los servicios de salud son eficientes. Al igual que los beneficios de salud, el factor de servicios médicos debe ser considerados como parte del plan para mejorar el clima laboral del restaurante Los Tres Guabos.

### **3.3.5. Disponibilidad de Recursos**

Esta dimensión del clima laboral mide el nivel en que los colaboradores cuentan con la información requerida por parte de otras personas, y los equipos y espacio para realizar correctamente el trabajo.

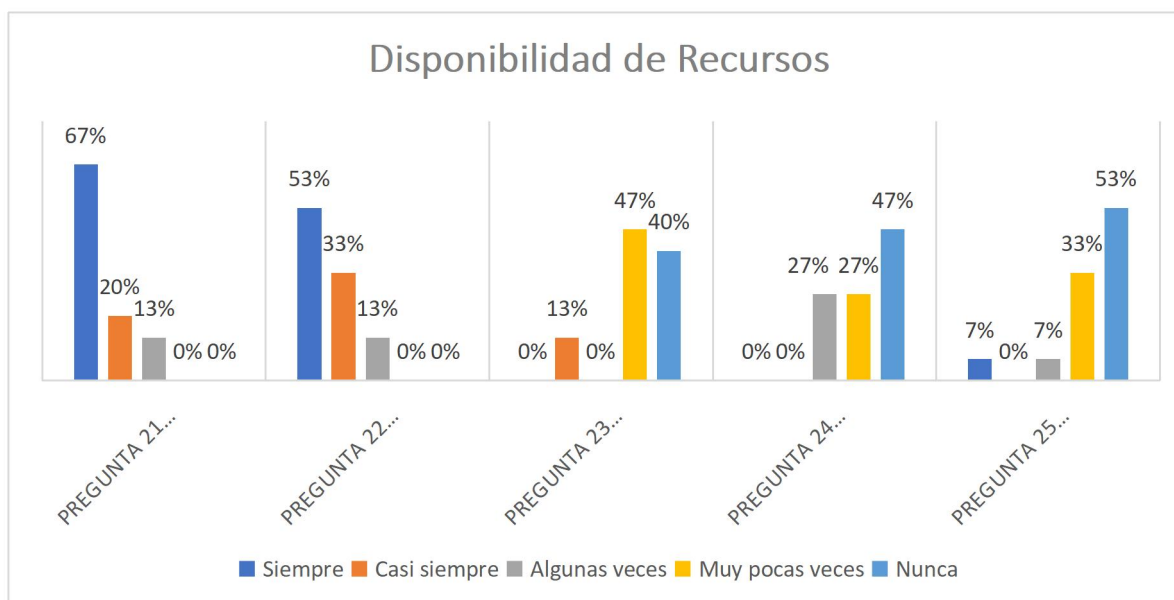
**Tabla 13**

Preguntas de la encuesta EDCO (Disponibilidad de Recursos)

Número de ítem	Detalle de la pregunta
21	¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo?
22	¿El ambiente físico de mi sitio de trabajo es el adecuado?
23	¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo?
24	¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?
25	¿La iluminación del área de trabajo es deficiente?

**Figura 13**

Resultado de la encuesta EDCO (Disponibilidad de Recursos)



Los colaboradores del restaurante Los Tres Guabos indican que siempre (67%), y casi siempre (20%) disponen del espacio adecuado para realizar sus labores diarias; el resto del personal (13%) dice que, sólo algunas veces su área de trabajo es el adecuado. La percepción es altamente positiva respecto a este tema, por lo tanto, no representa un factor

que influya de forma negativa en el clima laboral. En las preguntas posteriores (pregunta 22 y pregunta 23), la tendencia se mantiene positiva, y la mayoría del personal considera que el ambiente físico del sitio de trabajo es adecuado, y el entorno físico no dificulta las labores diarias.

La pregunta número 24, se refiere a la disponibilidad de acceso a la información, que tienen los colaboradores, para realizar de forma correcta su trabajo. El 47% de los trabajadores dice que no es difícil acceder a la información, el 27% indica que puede haber algo de dificultad para acceder a la información, y el resto de personas (27%), señala que, algunas veces si tiene dificultad para acceder a la información para realizar correctamente su trabajo. Aunque este factor no presenta una valoración altamente negativa, es importante tomar en cuenta para el plan de mejora del clima laboral.

El 7% de los encuestados expresa que, la iluminación en su sitio de trabajo es totalmente deficiente; el 7% también indica que algunas veces la iluminación no es eficiente, y el resto de los encuestados indica que la iluminación es la adecuada para las labores que realiza en su puesto de trabajo. Es importante identificar las áreas que requieren mejorar la iluminación, y solucionar estos inconvenientes que, influyen de manera negativa en la medición del clima laboral.

### 3.3.6. Estabilidad

La estabilidad se vincula directamente con las posibilidades de permanencia en la empresa, desde el punto de vista de los colaboradores. También se evalúa si los trabajadores perciben un sentido de imparcialidad al contratar o despedir personal en la empresa.

**Tabla 14**

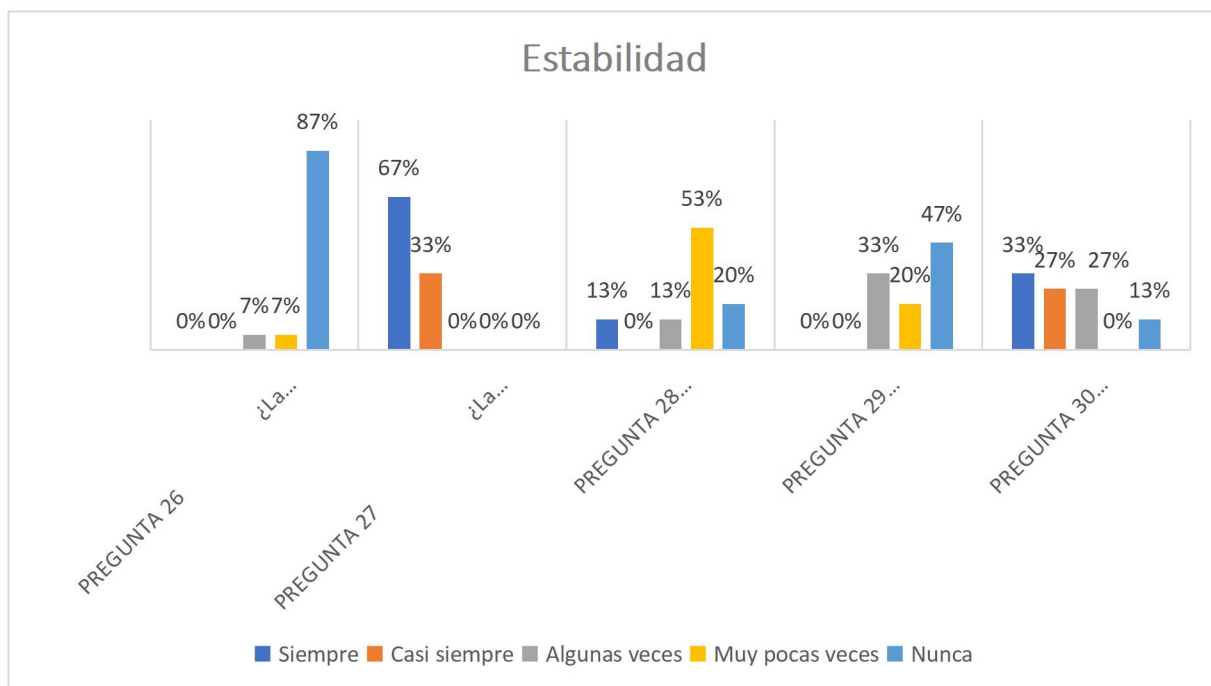
Preguntas de la encuesta EDCO (Estabilidad)

Número de ítem	Detalle de la pregunta
26	¿La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño?
27	¿La empresa brinda estabilidad laboral?

28	¿La empresa contrata personal temporal?
29	¿La permanencia en el cargo depende de preferencias personales?
30	¿De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo?

**Figura 14**

Resultado de la encuesta EDCO (Estabilidad)



El 87% del personal responde que, la empresa nunca despide al personal, sin tomar en cuenta el desempeño. Únicamente, el 7% de los trabajadores indican que, algunas veces, y muy pocas veces, se ha despedido al personal sin tomar en cuenta el desempeño laboral. En realidad, en el restaurante Los Tres Guabos, no existen casos de despido por bajo desempeño, dado que, cuando se presenta personal que no desarrolla adecuadamente sus actividades, se procede a modificar sus tareas diarias, cambiar de puesto de trabajo o aplicar un proceso de capacitación y entrenamiento, con el objetivo de mejorar el desempeño de los colaboradores con bajo rendimiento.

Respecto a la estabilidad laboral que brinda la empresa; el 67% de los trabajadores dicen que, siempre se siente estable en la compañía; y el resto (33%), señala que, casi siempre, la empresa ofrece estabilidad laboral. La percepción general sobre la estabilidad laboral, en el restaurante Los Tres Guabos es positiva; no se han presentados casos de

despido por motivos de, bajo rendimiento, conflictos laborales o personales; sin embargo, si se han dado casos de terminación de contrato de forma unilateral, tanto como despidos intempestivos o renunciaciones voluntarias. Los únicos despidos intempestivos registrados se relacionan con causas externas a la empresa, y que provocaron el cierre total o parcial de las operaciones de la empresa, tales como los conflictos sociales del país (huelgas y paralizaciones) y la pandemia del Covid-19.

El 13% del personal encuestado dice que, la empresa siempre, o algunas veces, contrata personal temporal; el 53% expresa que en raras ocasiones la empresa vincula personal extra a la empresa; y el 20% del personal dice que nunca se contrata personal por temporadas. Debido al giro del negocio del restaurante, y tomando en cuenta que, las jornadas laborales incluyen días festivos y fines de semana; la empresa debe vincular personal temporal en fechas específicas como: los días de feriados nacionales, y la temporada navideña, en diciembre.

Respecto a la pregunta 29, sobre la existencia de preferencias personales para la permanencia en la empresa; los encuestados indican que, nunca (47%), o muy pocas veces (20%), se da este tipo de situaciones en el restaurante; sin embargo, existe un 33% de trabajadores que señalan que, algunas veces existe preferencias personales, para estar en un determinado sitio de trabajo. De forma global, la percepción es positiva, y la mayoría indica que las preferencias personales no influyen para permanecer en determinados puestos de trabajo; sin embargo, también existe un mediano porcentaje de personas que piensan que si existen preferencias personales para asignar ciertas tareas o puestos de trabajo. Es importante considerar este factor, el cual influye directamente en el clima laboral de la empresa, y debe ser tomado en cuenta en el plan de mejora.

El 33% de los trabajadores de la empresa señalan que, la permanencia en su cargo de trabajo, depende exclusivamente de su desempeño en dicho puesto. Asimismo, el 27% dice que, su permanencia en el cargo depende, casi siempre, o algunas veces de su desempeño, y el 7% señala que, la permanencia en el cargo asignado, nunca depende del desempeño que tenga el colaborador en ese puesto. Como se puede ver, los resultados de esta pregunta (#30) tienen un alto grado de dispersión, y no se puede establecer claramente, si la percepción es positiva o negativa; pero, si se refleja la relación directa con la pregunta

anterior, en la cual se observa una constante en las preferencias personales, para mantener un cargo específico dentro de la empresa. Este factor, debe ser considerado en el plan de mejora del clima laboral.

### 3.3.7. Claridad y Coherencia en la Dirección

Esta dimensión del clima laboral permite conocer la forma en que los colaboradores ven a la alta dirección sobre el futuro de la empresa, y el aporte de cada trabajador para la consecución de los objetivos generales.

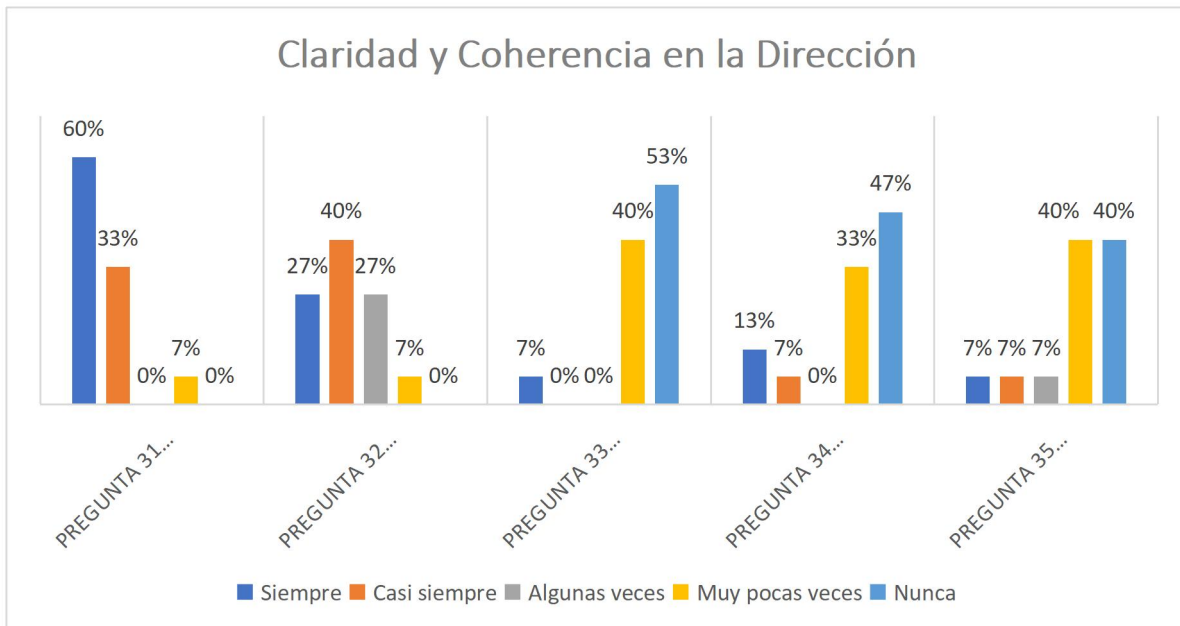
**Tabla 15**

Preguntas de la encuesta EDCO (Claridad y Coherencia en la Dirección)

Número de ítem	Detalle de la pregunta
31	¿Entiendo de manera clara las metas de la empresa?
32	¿Conozco bien cómo la empresa está logrando sus metas?
33	¿Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas de la empresa?
34	¿Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa?
35	¿Las metas de la empresa son poco entendibles?

**Figura 15**

Resultado de la encuesta EDCO (Claridad y Coherencia en la Dirección)



La mayoría de los colaboradores del restaurante Los Tres Guabos, siempre (60%), o casi siempre (33%), entiende de manera clara las metas de la empresa, y el 7% expresa que, sólo algunas veces tiene claro las metas planteadas por la empresa. En general, la percepción es claramente positiva respecto a este factor.

El 27% de los colaboradores del restaurante expresan que, si conocen cómo la empresa esta logrando las metas; el 40% indica que, casi siempre, está enterado del tema; el 27% dice que, algunas veces, y el 7% indica que muy pocas veces, conoce los proyectos de la empresa para conseguir las metas planteadas. Los valores obtenidos en este ítem, presentan una dispersión media, indicando que, una parte de los colaboradores no están enterados de los objetivos específicos de la empresa. Es importante considerar un proceso de socialización, con el propósito de informar sobre los objetivos planteados por el restaurante Los Tres Guabos.

La mayor parte de los trabajadores considera que, las tareas asignadas tienen relación con las metas de la empresa. Únicamente, el 7% del personal considera que, los trabajos que realiza, no tienen relación con las metas de la empresa. En general, este factor tiene una valoración positiva, y aproximadamente el 93% de los trabajadores considera que, su trabajo tiene relación, siempre, o casi siempre, con las metas empresariales.

La pregunta número 34, refleja que, los directivos de la empresa, siempre (47%), o casi siempre (33%), informan al personal, sobre los logros de la empresa. Es importante considerar que, la pregunta está planteada de forma negativa; sin embargo, el análisis fue revertido, para una mejor comprensión. De forma global, la mayoría de los colaboradores dicen que los directivos, si informan sobre los logros empresariales.

El 40% de los trabajadores del restaurante indican que, entiende claramente las metas de la empresa; del mismo modo, el 40% indica que, casi siempre entiende las metas empresariales; y el resto del personal indica que, nunca, casi nunca o algunas veces, entiende sobre las metas planteadas por la empresa. De manera general, la percepción es positiva, y la mayor parte de los colaboradores entiende las metas que propone el restaurante Los Tres Guabos.

### 3.3.8. Valores Colectivos

Los valores colectivos miden el nivel de cooperación, responsabilidad y respeto que existe entre las diferentes áreas de trabajo.

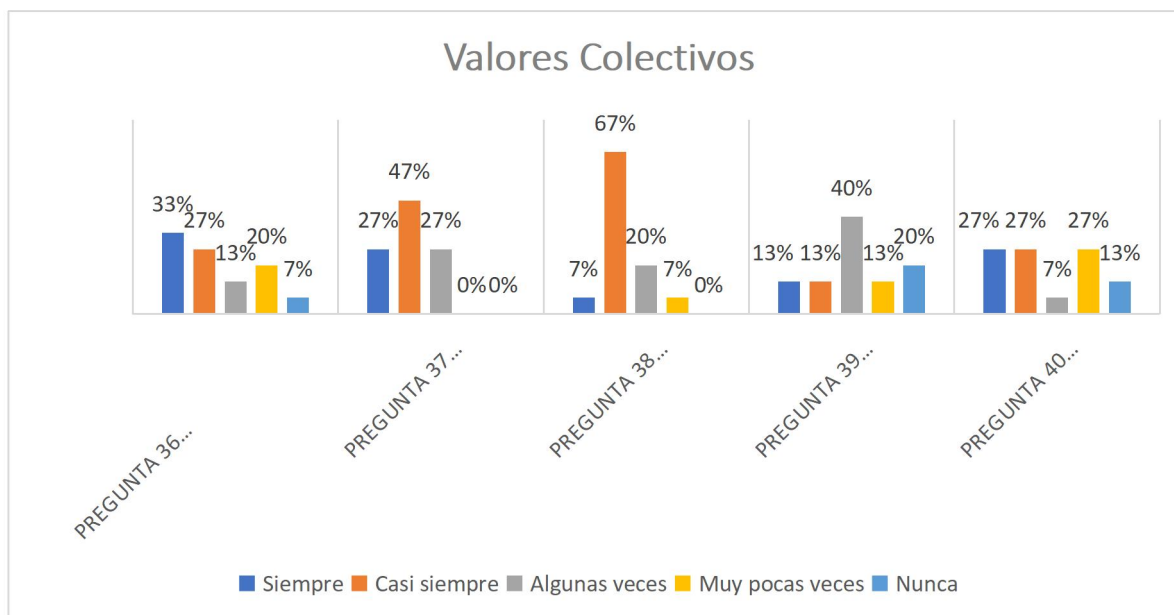
**Tabla 16**

Preguntas de la encuesta EDCO (Valores Colectivos)

<b>Número de ítem</b>	<b>Detalle de la pregunta</b>
36	¿El trabajo en equipo con otras áreas de trabajo es bueno?
37	¿Las otras áreas de trabajo responden bien a mis necesidades laborales?
38	¿Cuándo necesito información de otras áreas de trabajo las puedo conseguir fácilmente?
39	¿Cuándo las cosas salen mal las áreas de trabajo culpan a otras?
40	¿Las áreas de trabajo resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras?

**Figura 16**

## Resultado de la encuesta EDCO (Valores Colectivos)



Respecto al cuestionamiento, sobre el trabajo en equipo con las otras áreas de trabajo, el personal respondió que, el trabajo en equipo siempre (33%) es bueno con las otras áreas; 27% dice que, casi siempre es bueno, y el resto del personal (40%) dice que, algunas veces, muy pocas veces, o nunca, el trabajo en equipo es bueno con los otros departamentos de la empresa. Realizando el análisis global respecto a esta pregunta, se refleja una alta dispersión, y se evidencia una ligera positividad sobre el trabajo en equipo con las demás áreas de trabajo; por lo tanto, este factor debe ser considerado en el plan de mejora del clima laboral.

La pregunta número 37 permite evaluar la forma de trabajo entre las diferentes áreas de trabajo, midiendo el modo en que responden a las necesidades laborales entre las diferentes unidades. El 27% del personal dicen que, las otras áreas de trabajo siempre cumplen con las necesidades laborales de los demás departamentos, el 47% indica que, casi siempre, y el 27% dice que, algunas veces, se cumple con estos requerimientos. Los valores obtenidos en este ítem, no permiten identificar una inclinación positiva hacia la forma de responder, sobre las necesidades laborales entre las diferentes áreas de trabajo; por lo tanto, se debe considerar este aspecto, dentro del plan de mejora del clima laboral.

El 67% de los encuestados señalan que, casi siempre consigue información de las otras áreas de trabajo de forma fácil y efectiva. El 20% indica que, algunas veces; y muy pocas veces el 7%. Únicamente, el 7% del personal indica que, siempre consigue la información por parte de otras unidades de trabajo; por lo tanto, es importante mejorar la comunicación entre los colaboradores y las diferentes unidades de la empresa.

La pregunta número 39 permite conocer si cada área de trabajo se hace responsable, cuando las cosas no salen como lo planificado, o más bien, tienden a responsabilizar a las otras áreas de trabajo. Según los resultados, la mayor parte de los trabajadores indican que, algunas veces (40%), las áreas de trabajo culpan a las otras; el resto de personas responden aleatoriamente, y no se divisa una tendencia marcada sobre este tema; por lo tanto, se debe considerar este factor como parte del mejoramiento del clima laboral.

La última pregunta de la encuesta, también evalúa el comportamiento entre las diferentes áreas de trabajo, y permite conocer si el grupo de trabajo resuelve los problemas de forma interna, o responsabiliza a las otras áreas. Los resultados obtenidos no reflejan una tendencia clara, lo que indica dificultades en la solución de problemas en las áreas de trabajo; por lo tanto, debe considerarse para el plan de mejora del clima laboral.

### 3.3.9. Síntesis General del Análisis de Resultados

La Tabla 16, contiene un resumen de los factores que, según la percepción de los trabajadores, tienen una valoración medianamente baja, y pueden ser el punto de partida para la elaboración del plan de mejora del clima laboral en la empresa.

**Tabla 17**

Factores de mejora del clima laboral

Dimensión	Percepción de los trabajadores
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opiniones del colaborador no son tomadas en cuenta por el grupo de trabajo.</li> </ul>
Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los miembros de mi grupo de trabajo son distantes conmigo.</li> </ul>

Estilo de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los jefes no apoyan las decisiones que toman los colaboradores.</li> </ul>
Sentido de Pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sentido de pertenencia tiene una valoración altamente positiva; no se considera factores a mejorar; pero, se debe trabajar en mantener el alto sentido de pertenencia.</li> </ul>
Retribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los beneficios de salud que recibe en la empresa no satisfacen las necesidades</li> <li>• Los sueldos de los colaboradores pueden mejorar</li> </ul>
Disponibilidad de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es tan fácil acceder a la información para realizar el trabajo (manual de funciones)</li> </ul>
Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si existe estabilidad laboral</li> <li>• Los cargos dependen de preferencias personales</li> </ul>
Claridad y Coherencia en la Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores no conocen sobre las metas y objetivos de la empresa (plan estratégico)</li> </ul>
Valores Colectivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta colaboración y comunicación entre las diferentes áreas de trabajo.</li> </ul>

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA DE MEJORA**

El análisis del cuestionario aplicado al personal del restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña, permitió concluir que, de forma global, el clima laboral se encuentra en un nivel alto; sin embargo, luego de valorar de forma individual las dimensiones del clima laboral, se encontró ciertos factores que necesariamente deben ser tomados en cuenta, para un plan de mejoramiento del clima laboral en la empresa. Del mismo modo, se logró identificar algunos aspectos, que aportan en gran medida al buen nivel del clima laboral, por lo tanto, deben ser potenciados, para mantener su aporte positivo para la empresa.

A continuación, se presenta un Plan de Mejora del Clima Laboral para el restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña. El plan contiene varias estrategias, que se han establecido para mejorar o mantener los puntajes obtenidos en las diferentes dimensiones del clima laboral, evaluadas en el capítulo anterior.

## 4.1. Plan de Mejora del Clima Laboral

### 4.1.1. Relaciones Interpersonales

Objetivo: Mejorar las relaciones interpersonales, y niveles de confianza, entre los colaboradores que conforman los diferentes grupos de trabajo del restaurante Los Tres Guabos, mediante estrategias de integración, capacitación y trabajo en equipo.

**Tabla 18**

Plan de mejora de las relaciones interpersonales

<b>Estrategias</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto</b>
Capacitar a los jefes de área, en temas relacionados con liderazgo y habilidades gerenciales. La capacitación deberá ser, al menos una vez al año, y se debe realizar de forma externa, con profesionales en temas de liderazgo y motivación.	Gerencia Administración Finanzas	Curso por persona (20 horas): \$100
Establecer equipos de trabajo de manera aleatoria y de forma temporal, con el objetivo de fomentar la afinidad entre todos los participantes, y mejorar la confianza entre los grupos de trabajo. Los nuevos equipos de trabajo deben tener el aval de los jefes de área, y la autorización de la administración, a fin de, no provocar inestabilidad en las operaciones. Esta actividad se la puede realizar cada dos meses, en el día menos crítico para las operaciones del	Administración Jefes de áreas	No se requiere presupuesto

---

restaurante.

---

Realizar actividades de integración fuera del horario laboral, especialmente en los días festivos, como navidad y día del trabajador. En las actividades deben participar todos los colaboradores de la empresa, y el cronograma debe incluir actividades que motiven la integración de los trabajadores. Las instalaciones del restaurante es un lugar adecuado para realizar las actividades de integración.	Gerencia Administración Finanzas	Costo por personas: \$15 (alimentación, materiales de apoyo, premios y logística)
--	--	---

---

#### 4.1.2. Estilo de Dirección

Objetivo: Mejorar el nivel de apoyo que reciben los trabajadores, por parte de los jefes y la dirección, para la toma de decisiones; por medio de la asignación de tareas específicas, que involucren mayor responsabilidad y compromiso con las operaciones de la empresa.

**Tabla 19**

Plan de mejora del estilo de dirección

<b>Estrategias</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto</b>
Evaluar las diferentes tareas asignadas al personal operativo, e identificar las de alta responsabilidad, y toma de decisiones. El proceso debe ser realizado en una reunión ordinaria, entre el administrador y los jefes de área.	Jefes de área Administrador	No se requiere presupuesto
Realizar una evaluación de desempeño del personal, utilizando el modelo jerárquico y por pares, a fin de identificar al personal más idóneo, para realizar las tareas que implique mayor responsabilidad y toma de decisiones. La evaluación está direccionada al grupo de colaboradores	Jefes de área Personal operativo	No se requiere presupuesto; sin embargo, los jefes de área, y el

---

---

de las áreas de cocina, salón y bodega.

El proceso tomará al menos 1 mes, y los responsables directos son los jefes de cada área, y el administrador del restaurante, los cuales entregarán un informe final, a la gerencia.

Queda en potestad de la gerencia, aprobar el informe de evaluación de desempeño, y promover nuevas responsabilidades a los trabajadores; reconociendo que debe existir un incentivo de por medio.

administrador, requieren extender su horario de trabajo regular, lo cual implica el pago de horas suplementarias, mientras dure el proceso.

---

#### 4.1.3. Sentido de Pertenencia

Objetivo: Incrementar el sentido de pertenencia, y orgullo por la empresa; por medio de campañas de comunicación, sobre la historia del restaurante, los logros que se han conseguido, y el aporte a la comunidad que brinda la empresa.

#### Tabla 20

Plan de mejora del sentido de pertenencia

Estrategias	Responsables	Presupuesto
Realizar una cronología histórica del restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña, utilizando fotografías que permitan conocer la historia del restaurante, desde los primeros años de operación. El aporte fotográfico será entregado por los dueños de la empresa, y personas que dispongan del material requerido. El material debe ser impreso y publicado en un lugar estratégico, visible para el personal y los clientes.	Propietaria Gerente Administrador	Impresión y enmarcado de fotografía: \$15 c/u. Adecuación de la pared, e instalación de fotografías:

---

El registro fotográfico debe incluir los reconocimientos que el restaurante ha obtenido en diversas competencias y exposiciones gastronómicas.		\$250
Asistir a los diferentes eventos gastronómicos que organiza el Ministerio de Turismo del Ecuador, el Municipio de Quito, y el Municipio de Rumiñahui, con el objetivo de tener mayor exposición mediática, que incrementa el sentimiento de pertenencia en los colaboradores.	Propietaria Gerente	Gastos de transporte y logística: \$100 por día. Alimentación:
El administrador del restaurante y la gerencia deben realizar las gestiones pertinentes para participar, en la mayor cantidad de los eventos gastronómicos nacionales.		\$15 por persona

#### 4.1.4. Retribución

Objetivo 1: Mejorar los beneficios de salud que ofrece la empresa, por medio de campañas sobre medicina preventiva en el trabajo y alimentación saludable.

Objetivo 2: Definir incentivos monetarios, o incremento de sueldos, para los trabajadores que hayan alcanzado un buen desempeño laboral en la empresa.

#### Tabla 21

Plan de mejora respecto a la retribución

Estrategias	Responsables	Presupuesto
Realizar capacitaciones que promuevan la medicina preventiva, para evitar riesgos en la salud de los colaboradores.	Gerencia Administración	El costo de cada capacitación, incluido el refrigerio del
Las capacitaciones se deben realizar fuera del horario laboral, con una duración máxima de 90 minutos, y debe		

<p>estar a cargo de profesionales de la salud.</p> <p>Todos los trabajadores deben asistir a las capacitaciones, las cuales se llevarán a cabo en las instalaciones del restaurante.</p> <p>Los programas de capacitación pueden ser trimestrales y deben incluir los siguientes temas: modelos de vida saludable, manejo del estrés, riesgos laborales y alimentación saludable.</p>		<p>personal, y el profesional a cargo es: \$350</p>
<p>Establecer incentivos monetarios, o incremento de sueldos, a los trabajadores mejor puntuados en la evaluación de desempeño.</p> <p>La evaluación de desempeño se propuso como parte de la estrategia para mejorar el estilo de dirección, y será un insumo para mejorar la retribución de los trabajadores.</p> <p>La decisión sobre las mejoras económicas, está a cargo de la gerencia del restaurante.</p>	<p>Gerencia</p> <p>Contabilidad</p> <p>Finanzas</p>	<p>Valor de los incentivos monetarios, o el incremento de sueldo, más todas las derivaciones de la misma.</p>

#### 4.1.5. Disponibilidad de Recursos

Objetivo: Elaborar un manual de funciones, con el propósito de mantener la información actualizada, y que ayude a los colaboradores, a realizar sus funciones correctamente.

**Tabla 22**

Plan de mejora respecto a la disponibilidad de recursos

<b>Estrategia</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto</b>
Elaborar un manual de funciones, en el cual se detalle claramente, el nombre del cargo, jefe inmediato, unidad	Administrador del restaurante Asesor externo	Costo por asesoría y levantamiento

de trabajo, responsabilidades, funciones, perfil del puesto, jornada laboral, y demás particularidades del puesto de trabajo, que ayuden al colaborador, a realizar sus actividades diarias.	de información: \$1500
La primera etapa del manual de funciones, incluye los puestos de operarios, y jefes de área, de las secciones de cocina, bodega y salón.	Valor por horas suplementarias
El administrador del restaurante será el responsable de todo el proceso. También se prevé la contratación de asesoría externa, para establecer un modelo adecuado de manual de puestos.	del administrador del restaurante
El tiempo requerido para la entrega, revisión y aprobación del manual de funciones es de 3 meses. El documento estará disponible para todos los colaboradores del restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña.	

#### **4.1.6. Estabilidad**

Objetivo 1: Socializar el manual de funciones, mediante charlas informativas, para fomentar el desarrollo profesional en la empresa, y evitar prejuicios sobre la asignación de cargos por preferencias personales.

Objetivo 2: Capacitar a los colaboradores del restaurante Los Tres Guabos, en temas específicos del área gastronómica, y atención al cliente.

#### **Tabla 23**

Plan de mejora respecto a la estabilidad laboral

<b>Estrategia</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto</b>
<p>Realizar charlas informativas, para socializar el manual de funciones, con el objetivo de dar a conocer a los trabajadores, los requisitos, el perfil profesional, y el procedimiento para asignación de los puestos de trabajo.</p> <p>Las charlas deben tener una duración de 45 minutos, y se llevarán a cabo en las instalaciones del restaurante, fuera de la jornada laboral.</p> <p>Se planifica realizar al menos una charla informativa semestral.</p>	Administrador	Refrigerio para los asistentes: \$3 por persona
<p>Organizar capacitaciones semestrales, que sean vinculadas directamente al perfil profesional de los diferentes puestos de trabajo, y permitan mejorar la competitividad laboral de los colaboradores.</p> <p>Las capacitaciones se deben realizar de forma externa, con profesionales en temas de gastronomía, manipulación de alimento, atención al cliente y programación neurolingüística.</p>	Administrador Facilitador	Curso por persona (20 horas): \$100

#### **4.1.7. Claridad y Coherencia en la Dirección**

Objetivo: Actualizar el plan estratégico del restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña, y socializar el documento, con todos los colaboradores de la empresa, mediante charlas informativas en el primer mes de cada año.

#### **Tabla 24**

Plan de mejora respecto a la claridad y coherencia en la dirección.

<b>Estrategia</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto</b>
<p>Actualizar el plan estratégico del restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña.</p> <p>Considerar metas a corto, mediano, y largo plazo, que</p>	Propietaria Gerente	No se requiere presupuesto

vayan acorde a la visión planteada para los próximos 5 años.

Las personas vinculadas a la alta gerencia de la empresa, son los responsables de actualizar el plan estratégico del restaurante

Los responsables de la actualización del plan estratégico, deben promover la participación de todos los colaboradores del restaurante.

El tiempo para realizar la actualización es de 1 mes, y se llevará a cabo en las oficinas de la empresa, mediante reuniones gerenciales, administrativas y con todos los colaboradores.

Realizar charlas de socialización, del plan estratégico del restaurante, dirigido a todos los colaboradores de la empresa.	Propietaria	Refrigerio para los
Las charlas informativas se realizarán en las instalaciones del restaurante, fuera del horario laboral, y con una duración de 45 minutos.	Gerente	asistentes: \$3 por persona

#### 4.1.8. Valores Colectivos

Objetivo: Mejorar la comunicación y el trabajo en equipo, entre los colaboradores de las diferentes áreas de trabajo; mediante la organización de un taller de team building anual, en el cual participen todos los trabajadores.

**Tabla 25**

Plan de mejora respecto a los valores colectivos

Estrategia	Responsables	Presupuesto
Realizar una capacitación anual, que involucre a todos los colaboradores del restaurante Los Tres Guabos de Amagüaña, y el objetivo principal sea, mejorar la	Gerente Administrador	Alquiler del local para la Capacitación:

---

comunicación, y el trabajo en equipo, entre las diferentes áreas de trabajo (Team Building).	\$300
El tiempo requerido para la capacitación es de 8 horas; y se debe llevar a cabo en un lugar externo (no necesariamente en las instalaciones del restaurante).	Costo de contrato del facilitador:
Se requiere contratar un profesional que lidere la capacitación, y desarrolle todas las actividades planificadas.	\$300
Realizar una evaluación, al final de la actividad, para conocer la percepción de los trabajadores, con respecto al facilitador y a los temas de la capacitación (Team Building).	Alimentación:
	\$10 por persona
	Materiales:
	\$120

---

#### 4.2. Precondiciones

Para la aplicación del plan de mejora del clima laboral del restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña, deben cumplirse algunas condiciones con antelación, de modo que los eventos planificados puedan desarrollarse plenamente, o en ciertas condiciones, los de alta prioridad. Las precondiciones requeridas son las siguientes:

- Compromiso por parte de la alta gerencia, para validar el plan de mejora del clima laboral.
- Presupuesto que la empresa destine para la realización de las actividades previstas en el plan de mejora del clima laboral.
- Disposición y apertura, por parte de los trabajadores de la empresa; a fin de participar en las actividades programadas.

### **4.3. Sostenibilidad**

La sostenibilidad del plan de mejora del clima laboral, se basa en la colaboración de todos miembros de la empresa, y el apoyo financiero de la alta gerencia.

Los tiempos establecidos en el plan de mejora deben cumplirse rigurosamente y deben ajustarse al cronograma de actividades (Tabla 25). Algunas actividades y evaluaciones, son insumos fundamentales para el desarrollo de posteriores actividades del plan de mejora.

Los responsables de las actividades programadas, deben mantener el cronograma actualizado, e informar continuamente a todos los colaboradores, incluida la alta gerencia, sobre los próximos eventos a ejecutarse.

### **4.4. Cronograma de Actividades**

A continuación, se presenta el cronograma de actividades, las cuales tendrán lugar, a partir del primer mes del año 2024.







<p>Actualizar el plan estratégico. (Claridad y coherencia en la dirección)</p>																																																	
<p>Socializar el plan estratégico actualizado (Claridad y coherencia en la dirección)</p>																																																	
<p>Organizar una capacitación general, para mejorar el trabajo en equipo (Team Building). (Valores Colectivos)</p>																																																	

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Acorde al puntaje obtenido en la encuesta EDCO (163.5 puntos, equivalente a 82%); el clima laboral del restaurante Los Tres Guabos tiene un nivel alto. La valoración más alta (88%), se registró en la dimensión que evaluó el sentido de pertenencia que tienen los colaboradores con el restaurante; y el resultado más bajo (71%), fue evidenciado en la dimensión que mide los valores colectivos en la empresa.

Los factores de mayor incidencia negativa en el clima laboral de la empresa son: la falta de comunicación y empatía entre las diferentes secciones de trabajo; la poca valoración de los aportes y opiniones de los colaboradores en los grupos de trabajo, el bajo nivel de apoyo de los jefes, con respecto a las responsabilidades y toma de decisiones de los colaboradores, y la falta de beneficios de salud por parte de la empresa.

Los factores de mayor incidencia positiva en el clima laboral del restaurante Los Tres Guabos son: los colaboradores tienen un alto sentido de pertenencia y realmente se interesan por el futuro de la empresa, los espacios físicos y el ambiente del sitio de trabajo son los adecuados, y el alto nivel de estabilidad laboral.

La empresa cumple con todos los beneficios de ley, incluido los referidos a los seguros médicos estatales; sin embargo, se evidencia la necesidad de complementar estos beneficios de salud, con estrategias de capacitación que generen un estilo de vida saludable, así como, la prevención de enfermedades laborales, y riesgo de accidentes.

Se evidenció la necesidad de realizar un manual de funciones normalizado, que se ajuste a las necesidades del restaurante, y sirva de información fundamental para la realización de las labores diarias de los colaboradores, y para la toma de decisiones del área gerencial.

El modo de asignación de puestos en la empresa, no está definido adecuadamente; por este motivo, se evidencia que los colaboradores perciben ciertas preferencias personales, al momento de ubicar al personal, en los diferentes puestos de trabajo. El manual de funciones sugerido, permitirá mejorar la percepción negativa que tiene el personal, sobre la asignación de cargos en la empresa.

## **5.2. Recomendaciones**

Implementar el plan de mejora del clima laboral del restaurante Los Tres Guabos, y posteriormente realizar una nueva evaluación en enero del año 2025, utilizando la misma encuesta, que permita valorar el impacto de las estrategias sugeridas.

Actualizar el plan estratégico, al menos cada 3 años, considerando metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, que vayan acorde al entorno social y empresarial del país.

Socializar el plan estratégico, con todos los colaboradores del restaurante, al inicio de cada año. En el caso de nuevas vinculaciones, dar a conocer el plan estratégico al momento de la contratación, conjuntamente con el reglamento interno de la empresa.

El plan de mejora del clima laboral, tiene un alto contenido de capacitaciones; por lo tanto, se recomienda realizar un plan de capacitaciones de forma anual, que permita establecer los temas más urgentes y planificar la inversión financiera requerida.

Realizar evaluaciones de desempeño, al menos una vez al año, utilizando los métodos que mejor se ajusten al negocio, y que los resultados sirvan de insumo, para mejoras en los beneficios de los trabajadores mejores puntuados, y planes de capacitación y motivación, para los colaboradores que obtengan bajos puntajes en la evaluación.

El plan de mejora del clima laboral, sugiere realizar el manual de funciones de los puestos operativos; sin embargo, se recomienda completar el manual, tomando en cuenta todos los puestos de trabajo, incluyendo los puestos administrativos, gerenciales y contabilidad, con el objetivo de tener un sustento escrito, para futuras contrataciones o evaluaciones de desempeño.

Las responsabilidades vinculadas a la gestión del talento humano no tienen un responsable directo, se evidencia que las tareas referidas, se encuentran distribuidas mayoritariamente entre el administrador del restaurante y el gerente; sin embargo, se recomienda definir un puesto permanente, que lidere los procesos de talento humano.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Referencias

- Acosta, J., Fernández, N., & Mollón, M. (2002). *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hotelería*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- Aiken, L. (2003). *Tests psicológicos y evaluación*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Barrios, M., & Coscolluela, A. (2013). *Fiabilidad*. UOC Universitat Oberta de Catalunya. [https://doi.org/https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/69325/3/Psicometr%C3%A9ica\\_Da\\_M%C3%B3dulo%202\\_%20Fiabilidad.pdf](https://doi.org/https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/69325/3/Psicometr%C3%A9ica_Da_M%C3%B3dulo%202_%20Fiabilidad.pdf)
- Bordas Martínez, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED Publicaciones.
- Bravo, O., Llaguno, C., Conrado, S., Hernández, A., & Quezada, W. (2021). *Optimización del clima laboral, desarrollo profesional y mercadeo en organizaciones ecuatorianas*. EDITORIAL UTEG.
- Bravo Azanza, G. (2016). *Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de intervención en una cadena de restaurantes de la ciudad de Quito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas. <https://doi.org/chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Caeiro, L., & Topa, G. (2015). *Formación para la función directiva en centros docentes*. Sanz y Torres S. L.
- Calderón, G., & Castaño, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados*. EDIGRAFICAS.
- Castañeda, M., Cabrera, A., Navarro, Y., & de Vries, W. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS*. EDIPUCRS.
- Eagleton, T. (2000). *LA IDEA DE CULTURA - UNA MIRADA POLÍTICA SOBRE LOS CONFLICTOS CULTURALES*. Ediciones Paidós Ibérica S.A. [https://doi.org/https://proletarios.org/books/Eagleton\\_Terry\\_La\\_Idea\\_de\\_Cultura.pdf](https://doi.org/https://proletarios.org/books/Eagleton_Terry_La_Idea_de_Cultura.pdf)
- García, M., & Bedoya, M. (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*. Universidad del Valle.
- García Govea, M., Escalante Dominguez, M., & Quiroga San Agustín, Y. (2012). *IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LOS RESULTADOS DE UNA EMPRESA Y LA COMPETITIVIDAD*. Tamaulipas: Universidad Autónoma de Tamaulipas .

- García Pozo, A., Moro Tejedor, M., & Medina Torres, M. (2010). *Evaluación y dimensiones que definen el clima y la satisfacción laboral en el personal de enfermería*.
- García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. ISSN 0120-4645 Universidad del Valle.  
[https://doi.org/http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452009000200004](https://doi.org/http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004)
- Gil Vegas, J. M. (2021). *Déjame trabajar por tus sueños - Manual para construir y liderar equipos y personas en las organizaciones actuales*. Europa Ediciones.
- Gómez, I. C. (2006). *SALUD LABORAL: UNA REVISIÓN A LA LUZ DE LAS NUEVAS CONDICIONES DEL TRABAJO*. Universidad del Valle.  
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/647/64760111.pdf>
- Hernandez Díaz, G. (2018). *Descripción del clima organizacional en La Institución Educativa Oficial La Balsa*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Jáuregui, K., & Louffat, E. (2019). *Fundamentos del clima organizacional*. Pearson Education.
- Jiménez Becerra, A. (2004). *El estado del arte en la investigación en las ciencias sociales*. Bogotá: UPN, Universidad Pedagógica Nacional.  
<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Colombia/dcs-upn/20121130050742/estado.pdf>
- Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Ediciones Deusto.
- Mamani, M. (2019). *Propiedades psicométricas de la Escala de Clima Organizacional (EDCO) en docentes de instituciones educativas en Juliaca*. UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN, Lima.
- Mar Orozco, C., Barbosa Moreno, A., & Molar Orozco, J. (2020). *Metodología de la investigación científica. Métodos y técnicas*. Grupo Editorial Patria.
- Medina Fernández de Soto, J. E. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista EAN*(69), 110 - 119.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602010000200007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602010000200007)
- MEGARON Desarrollo Organizacional. (02 de 02 de 2023). <https://www.megaron.com.mx/blog>.  
<https://www.megaron.com.mx/diferencia-entre-clima-y-cultura-organizacional>
- Mendez Alvarez, C. (2000). *Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa*. Universidad del Rosario.
- Olaz, Á., & Ortiz, P. (2014). *EL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA FAMILIAR*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Palacios Molina, D. (2019). CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL. *Revista ECA Sinergia*, 10(1), 70 - 84.  
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6819764>

- Palacios Molina, D. L. (2019). CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO. *Revista ECA Sinergia*, 10, 70-84.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6819764>
- Pazmay, S., & Lima, D. (2020). Clima Laboral en Empresas Ecuatorianas Fabricantes de Carrocerías: Caso CANFAC. *Podium*, 37, 15-26. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31095/podium.2020.37.2>
- Peña, M., Díaz, M., & Carrillo, A. (2015). RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*, 8(1), 37-50.
- Pilligua, C., & Arteaga, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(28), 7.  
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Prieto, G., & Delgado, A. (2010). FIABILIDAD Y VALIDEZ. *Papeles del Psicólogo*, 31, 67-74.  
<https://doi.org/https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1797.pdf>
- Rodríguez Sánchez, Y. (2020). *Métodos de la investigación*. KLIK Soluciones Educativas.
- Rodríguez, F., Pierdant, A., & Rodríguez, E. (2016). *Estadística para administración*. Grupo Editorial Patria.
- Salvador Cevallos, M. V. (2019). *Propuesta de un plan de fortalecimiento del clima organizacional en la Coordinación General de Planificación*. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.
- Unidades Tecnológicas de Santander - UTS. (2018). *DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MCDONALD'S EN BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA*. Dirección de Investigaciones UTS .

## 7. ANEXOS

### ANEXO 1: Encuesta aplicada EDCO

#### Encuesta de Clima Laboral – Restaurante Los Tres Guabos de Amaguaña

Instrucciones:

- 1.- Leer cuidadosamente el enunciado de cada pregunta.
- 2.- Escoger solo una respuesta, marcando con una “X” la opción con la cual este de acuerdo.
- 3.- Tiempo aproximado para finalizar la encuesta es de 40 minutos.

#### Relaciones Interpersonales

1. ¿Los miembros del grupo de trabajo toman en cuenta mis opiniones?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. ¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. ¿Los miembros de mi grupo de trabajo son distantes conmigo?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. ¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. ¿El grupo de trabajo valora mis aportes?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

### Estilo de Dirección

6. ¿Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. ¿Mi jefe se altera fácilmente?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. ¿Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. ¿Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. ¿El jefe desconfía del grupo de trabajo?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

### Sentido de Pertenencia

11. ¿Realmente me interesa el futuro de la empresa?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. ¿Recomiendo la empresa a mis amigos, y digo que es un excelente sitio de trabajo?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. ¿Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. ¿Sin remuneración no trabajo horas extras?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. ¿Sería más feliz en otra empresa?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

### Retribución

16. ¿Conozco los beneficios que me brinda la Empresa?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. ¿Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. ¿Estoy de acuerdo con mi sueldo?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. ¿Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. ¿Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

### Disponibilidad de Recursos

21. ¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. ¿El ambiente físico de mi sitio de trabajo es el adecuado?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. ¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. ¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. ¿La iluminación del área de trabajo es deficiente?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

### Estabilidad

26. ¿La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. ¿La empresa brinda estabilidad laboral?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. ¿La empresa contrata personal temporal?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. ¿La permanencia en el cargo depende de preferencias personales?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. ¿De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

### Claridad y Coherencia en la Dirección

31. ¿Entiendo de manera clara las metas de la empresa?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. ¿Conozco bien cómo la empresa está logrando sus metas?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. ¿Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas de la empresa?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. ¿Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. ¿Las metas de la empresa son poco entendibles?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

#### Valores Colectivos

36. ¿El trabajo en equipo con otras áreas de trabajo es bueno?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. ¿Las otras áreas de trabajo responden bien a mis necesidades laborales?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. ¿Cuándo necesito información de otras áreas de trabajo las puedo conseguir fácilmente?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. ¿Cuándo las cosas salen mal, las áreas de trabajo culpan a otras?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. ¿Las áreas de trabajo resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca