



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

**ESTRATEGIAS DE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA PRODUCTIVA
MOLINOS SAN LUIS**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de
Licenciado en Administración de Empresas**

Línea de investigación:

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

Autor:

German Washington Gallo Remache

Directora:

PhD. Verónica Leonor Peñaloza López

Ambato – Ecuador

Septiembre 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **GERMAN WASHINGTON GALLO REMACHE**, con cédula de ciudadanía **0605020312**, autor del trabajo de graduación titulado: "ESTRATEGIAS DE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA PRODUCTIVA MOLINOS SAN LUIS", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 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 a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, septiembre 2025



Germán Washington Gallo Remache

CC. 0605020312

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

ESTRATEGIAS DE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA PRODUCTIVA
MOLINOS SAN LUIS

Línea de investigación:

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

Autor:

German Washington Gallo Remache

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

CC. 1802489821

CALIFICADOR

f. 

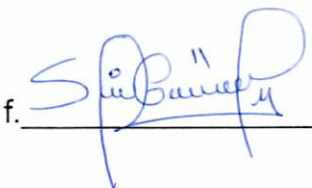
Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Sonia Fabiola Chaluisa Chaluisa, Ing. PhD.

CALIFICADOR

f. 

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

f. 
PUCESA AMBATO

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 
DIRECCIÓN CIENCIAS SOCIALES
Y HUMANIDADES
Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA

Ambato – Ecuador

Septiembre 2025

DEDICATORIA

Para quienes han sido mi soporte y mi aliento, a mi madre por su amor incontenible, por educarme y enseñarme que la verdadera riqueza está en el amor por las cosas que creamos y el trabajo silencioso. A mi abuela, por ser cobijo, ejemplo y cariño. A Dios, por otorgarme el conocimiento, el camino y fe en los momentos que más lo necesite. Sin ÉL, este sendero no habría tenido sentido y a mí mismo, por lograr tener la valentía de cambiar, de madurar y de seguir adelante, aun cuando ya no tenía fuerzas para continuar. Este logro es constancia que todo valió la pena.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a mi familia por su apoyo constante y por acompañarme en cada paso de este camino académico. Su confianza y cariño han sido el motor que me impulsó a continuar. De manera especial, a mi tía Paulina, quien fue un pilar fundamental tanto en lo económico como en lo emocional. Gracias a su esfuerzo, motivación y respaldo incondicional pude superar los momentos más difíciles y alcanzar esta meta tan importante en mi vida.

RESUMEN

La empresa productiva Molinos San Luis tiene la necesidad de mejorar la información para la toma de decisiones. En este sentido, el estudio plantea investigar sobre el clima laboral que forma parte de la organización, dado que, existen comportamientos que afectan los resultados de la empresa objeto de estudio. De esta manera, el objetivo general es: diseñar estrategias de clima laboral para la empresa productiva Molinos San Luis. Para ello, se emplea un tipo de investigación descriptivo-explicativo con enfoque cualitativo. A su vez, se utilizan métodos teóricos para comprender los factores que afectan el clima y los resultados de una organización.

Asimismo, se aplican entrevistas y encuestas para buscar datos e información que contribuyan a la propuesta de estrategias efectivas relacionadas al clima laboral para el mejoramiento integral de la empresa objeto de estudio. Los resultados se asocian a la propuesta de nuevas estrategias, con el propósito, de que se logre un cambio hacia el interior de esta con mejores efectos en todas las áreas funcionales. Esto permite, que la productividad y el rendimiento de los trabajadores se incrementen al aplicarse las mismas en el futuro.

Palabras clave: toma de decisiones, bienestar, clima laboral, productividad, rendimiento.

ABSTRACT

The company Molinos San Luis needs to improve its decision-making process. In this regard, the present study aims to investigate the work environment within the organization, given the presence of behaviors that negatively impact its results. Therefore, the general objective is to design work climate strategies for the company Molinos San Luis. To achieve this, a descriptive-explanatory type of research with a qualitative approach is employed. Additionally, theoretical methods are used to understand the factors that influence the work environment and organizational outcomes.

Furthermore, interviews and surveys are applied to gather data and information that support the development of effective strategies related to the work climate, aiming at the comprehensive improvement of the company under study. The results are linked to the proposal of new strategies, with the purpose of generating internal change with positive effects in all functional areas. This would allow an increase in both productivity and employee performance when the strategies are implemented in the future.

Keywords: *decision-making, well-being, work climate, productivity, performance.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	3
1.1. Fundamentación teórica sobre estrategias de clima laboral y desempeño de los trabajadores en empresas productivas	3
1.2. Análisis del impacto de clima laboral en empresas productivas	8
1.3. Estudio entre los factores de clima laboral con los de mejoramiento del desempeño de trabajadores.....	14
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	20
2.1. Tipos, enfoque y métodos de investigación	20
2.2. Caracterización de la empresa Molinos San Luis	25
2.3. Análisis del diagnóstico del clima laboral y desempeño de los trabajadores para la empresa Molinos San Luis	30
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.1. Estrategias de clima laboral para la empresa productiva molinos San Luis ..	39
CONCLUSIONES.....	49
RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	51

INTRODUCCIÓN

En una empresa el clima laboral es fundamental y primordial para el óptimo rendimiento de sus trabajadores, con lo cual, esto favorece a las relaciones entre empleados y directivos. Dado esto, contar con un positivo entorno empresarial en la organización contribuye a crear un ambiente adecuado para la realización de las funciones desde el puesto de trabajo. En este sentido, Lewin (1946), menciona el uso de la investigación-acción como instrumento para la mejora de la práctica social en el área de las relaciones intergrupales.

Por lo tanto, los empleados, proveedores y socios de una organización se sienten más cómodos y a gusto, con ciertos comportamientos por parte de sus integrantes, considerándose así, importante, el uso correcto del lenguaje y el trato, con esto se logra que todos los colaboradores involucrados estén conformes en la empresa. Por esto, se plantea que, el clima laboral es esencial dentro de un entorno, dado que, favorece al rendimiento de los empleados y al compromiso con la visión y misión de la entidad.

Por otra parte, se ha determinado como situación problemática que existen diferentes inconvenientes que afectan el funcionamiento de la empresa objeto de estudio, por parte de los empleados al momento de realizar ciertas actividades, en las cuales les parece repetitivas y desean una rotación de puestos de trabajo, se ven sobreexplotados. Asimismo, en los últimos años los acontecimientos negativos globales causaron gran daño en la salud emocional de los trabajadores, debido a la disminución de ingresos, los sueldos de estos bajaron considerablemente, todo esto causado por condiciones de crisis económica en todo el mundo.

Por tal motivo, el estudio plantea como problema científico: ¿Qué factores inciden en el clima laboral de la empresa productiva molinos San Luis? Dejándose entrever como idea científica para defender: las estrategias del clima laboral, contribuye a la mejora del desempeño de los trabajadores y en los resultados de la empresa Molinos San Luis.

Por lo tanto, se determina que el objetivo general de esta investigación es:

Diseñar estrategias de clima laboral para la empresa productiva Molinos San Luis.

Para ello, se propone como objetivos específicos los siguientes:

1. Fundamentar teóricamente las Estrategias de Clima Laboral para el mejoramiento del desempeño de los trabajadores y los resultados en las empresas productivas.
2. Diagnosticar los problemas de Clima Laboral para el diseño de nuevas estrategias en la empresa Molinos San Luis.
3. Determinar los componentes para el diseño de estrategias relacionadas al Clima Laboral, al desempeño de los trabajadores y los resultados en la empresa Molinos San Luis.

En tal sentido y para dar cumplimiento a todos los objetivos propuestos, se propone una investigación descriptiva-explicativa, con un enfoque cualitativo. Esto garantiza de cierta manera que se dé paso a realizar un análisis de los criterios de los autores que conduzcan a estrategias concretas para favorecer en el futuro el Clima Laboral en la empresa Molinos San Luis. De la misma manera, se emplean métodos teóricos que facilitan los tres capítulos del trabajo: Teórico; Metodológico; y, Resultados.

De igual manera, el estudio quiere demostrar que el Clima Laboral debe ser tratado con estrategias efectivas para que la organización mejore sus resultados colectivos e individuales. Esto puede contribuir en el futuro a: incremento de ventas, disminución del costo de los procesos, mejora de la calidad de los productos, mayor rentabilidad, entre otros aspectos, que pueden dar paso a que la organización sea más competitiva y obtenga colaboradores más comprometidos.

Todo lo anterior mencionado, da paso a enfocar estrategias que hagan énfasis en: cuidado del personal, ambiente laboral, desempeño; y, rendimiento de los colaboradores. De esta forma, se puede contribuir a que la organización realice las actividades con eficiencia, eficacia y efectividad.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Fundamentación teórica sobre estrategias de clima laboral y desempeño de los trabajadores en empresas productivas

La manera en la que las empresas cambian y evolucionan día a día también aplica para las personas, tanto así, que el clima laboral es fundamental dentro de una organización, involucra a todo el entorno. De acuerdo con Chiavenato (2017), para que exista un buen clima laboral deben combinarse varios factores: equilibrio personal, ergonomía en el entorno; e, identificación de la empresa. Con lo cual, cuando los colaboradores están motivados por su entorno, conviven en un ambiente organizacional positivo, establecen relaciones interpersonales eficaces, y mejoran el alcance y cumplimiento de los objetivos trazados.

Al respecto, varios estudios comprueban que las personas felices en su lugar de trabajo rinden y tienen un desempeño laboral superior, debido a esto, su productividad y rendimiento mejora notablemente, por lo tanto, al momento de invertir en nuevas herramientas y estrategias sobre clima laboral no se discuten los recursos económicos, físicos y tecnológicos que se van a emplear en el mismo. A su vez, se es del criterio que el clima laboral comprende la unión de cualidades, virtudes y aspectos de permanencia para lograr un correcto ambiente laboral; sin embargo, crear un grupo ideal de trabajo es una tarea muy difícil, pues conlleva el emplear diversas herramientas que las empresas deben poner en práctica.

En tal sentido, el funcionamiento del ser humano tiene una relación directa con la parte mental, dado esto, las personas en si necesitan una correcta interacción con el resto para concretar sus objetivos, más aún, cuando surge una interacción diaria y, a la vez, repetitiva. Por ejemplo, en ciertos casos puede llegar a ser cansada e incómoda, sin embargo, cuando se logra unir de forma correcta y efectiva a un conjunto de personas para que interactúen positivamente, se logra que destaque el respeto, la tolerancia, la paciencia y la empatía. Esto sin duda, favorece las relaciones mutuas no solo entre los empleados, sino también, con los directivos de la organización.

Al respecto, es importante destacar el concepto de liderazgo dentro de un ambiente laboral, el cual contiene varias aristas, por ejemplo, la influencia que posee un sujeto sobre los demás, el poder de orientarlos sobre lo correcto o incorrecto; y, el servir como guía sobre un grupo de personas para establecer metas claras que permitan lograr los objetivos claros y concisos para el bienestar de todos.

Por lo tanto, la búsqueda constante por lograr tener un óptimo clima laboral en empresas productivas es fundamental, dado que, las organizaciones buscan una continua innovación y mejora en distintas áreas. Por ejemplo, un ideal ambiente organizacional bien planteado determina que los objetivos consensuados se cumplan de una manera eficaz y concisa. A respecto, Álvarez (1992) menciona que, el clima empresarial incluye distintas variables: valores, normas, actitudes y sentimientos. Pues, los empleados deben sentirse parte del lugar donde laboran, por lo tanto, es comprensible que estos elementos influyan de manera directa en el comportamiento de las personas.

Relacionado con lo anterior, debe decirse que, el desempeño es un factor determinante en la organización, pues ello se manifiesta en la forma en que el personal trata a los clientes, proveedores y otras partes involucradas. Por ende, la interacción humana para todos los tipos de relaciones laborales, familiares y personales son necesarias para el buen desempeño de los empleados dentro de la empresa. En este sentido, Burton y Lauridsen (2004) mencionan que, el clima laboral en gran parte se debe al comportamiento y compromiso de los colaboradores con respecto a la organización desde el punto de vista ético, integro, equitativo, actitudes; y, aptitudes, todo lo dicho sino se realiza de manera responsable, perjudica el rendimiento total de la empresa.

Es de suma importancia indicar que, un incorrecto clima laboral conduce a la excesiva rotación del personal, mal funcionamiento administrativo y operativo, pues, la mala elección de integrantes nuevos exacerba el individualismo y provoca inconvenientes dentro del ambiente empresarial en sentido general. Por este motivo, se concuerda con Uribe (2015) cuando menciona que, deben existir características o variables que evalúen niveles individuales, colectivos,

organizacionales; e, interpersonales.

Como resultado de lo planteado, las empresas y organizaciones día a día buscan lograr erradicar los problemas que surgen dentro de sus operaciones. De cierta manera, esto contribuye a mejorar el nivel de trabajo dentro de un entorno empresarial. Por ello, García (2009) expresa que el óptimo clima organizacional recalca su importancia en un largo, mediano y corto plazo. Esta característica, da a entender que las empresas se encuentran en constante influencia por parte del ambiente laboral, pues, esto engloba a la mayoría de los procesos que se ejecutan mediante la acción de todos los empleados.

Por lo tanto, las empresas que están estructuradas por grupos de individuos con hábitos y comportamientos distintos perjudican directamente el entorno global de una organización. En consecuencia, el ambiente laboral es impactado por los individuos en ambientes complicados. En este sentido, la atención del interés humano por el clima laboral mejora la manera de entender este concepto de una forma más macro (Fajardo, Almache y Olaya, 2020).

En tal sentido, un entorno empresarial correcto incentiva el compromiso y la motivación de los trabajadores. Cuando un colaborador nota que la empresa toma en cuenta sus necesidades económicas, físicas, emocionales, entonces, su fidelidad y sentido de pertenencia mejoran notoriamente. Esta conexión emocional con la organización logra entablar un poderoso pacto de crecimiento, productividad y desarrollo. Dado este contexto, Robbins y Judge (2013) tienen razón cuando mencionan que, los trabajadores que poseen un compromiso fidelizado no ponen límites al momento de cumplir sus roles, por el contrario, resaltan su gran compromiso y lealtad para realizar tareas.

Asimismo, un mal entorno organizacional puede desmoronar un sinnúmero de problemas graves para el desempeño global de la empresa. Estos perjuicios, son: excesiva rotación del personal, baja autoestima, deficientes conexiones interpersonales, desconfianza. Por este motivo, Chiavenato (2009) señala que, un ambiente laboral negativo aumenta las cargas de estrés entre los trabajadores,

pues, reduce su creatividad, limita su rendimiento y perjudica el bienestar empresarial en su máxima totalidad. Todos estos conflictos pueden convertirse en una carga compleja de superar si no se corrigen a tiempo.

Dado lo descrito, debe plantearse que las empresas que provean tácticas, estrategias, técnicas concisas de ayuda y mejora del clima laboral, cuentan con herramientas de apoyo en campos complicados que incluyen: capacitación, programas de bienestar laboral y desarrollo interno profesional. En este contexto, el crear un ambiente organizacional sano es fundamental para los miembros de la empresa, la comunicación abierta entre todo el personal involucrado es otro punto de inflexión, así como, la aplicación de normas, políticas y reglamentos que resguarden el cuidado físico, mental y emocional de los colaboradores.

Del mismo modo, es necesario promover iniciativas que permitan revisiones periódicas del clima laboral, actividades de trabajo en equipo y encuestas de satisfacción interna empresarial. Pues, de esta manera se logra medir, evaluar, ajustar y controlar el entorno de trabajo, asegurándose que las medidas empresariales se conserven ordenadas con relación a las metas estructurales y a las demandas del capital humano, lo cual, impulsa un ambiente adecuado de trabajo que estimula la productividad.

Es relevante hacer énfasis, en que la integración de tácticas de ambiente laboral mejora varios ejes de la organización, dado que, los asociados desempeñan un rol prioritario en el fortalecimiento de la conexión entre los trabajadores y la empresa. El cuidado emocional de los empleados motiva a la existencia de un entorno laboral de agrado. Con relación a esto, Deci y Ryan (2008) afirman que, un clima organizacional que logre promover el entusiasmo, la motivación y el ánimo intrínseco de los colaboradores conduce directamente a resultados positivos dentro de la organización.

Asimismo, los colaboradores enfocados muestran mayor rendimiento, eficiencia, eficacia y efectividad al realizar actividades cotidianas, priorizan una identidad y, por ende, contribuyen de forma notoria al cumplimiento de metas empresariales

trazadas. Según González (2015), el clima organizacional actúa contundentemente en la motivación de los trabajadores, un entorno laboral saludable favorece al cuidado mental, físico y emocional de los miembros de la organización. De esta manera, un entorno positivo genera productividad y cultura organizacional competitiva.

Los aspectos mencionados, consideran que el entorno laboral posee un gran impacto en los parámetros medibles de la organización, entre los que destacan: rotación del personal, formación del talento humano, motivación, rendimiento, entre otros. Sin embargo, un ambiente negativo y poco cuidado, conlleva a los miembros de la organización a encontrar nuevas vías de oportunidad laborales, pues, este contexto genera pérdida, altos costos al momento de la elección y reclutamiento del personal forzado. De acuerdo con Burton y Lauridsen (2004), es positivo que las entidades financien un efectivo clima laboral, pues ello, contribuye a la disminución de la rotación del personal y fomenta una estabilidad laboral duradera, conservándose así, la experiencia de los empleados al momento de realizar sus funciones u operaciones.

Por ende, el ambiente laboral se encuentra profundamente conectado con la visión que los trabajadores tienen en lo que respecta a normas empresariales y la manera en que se encuentran implantadas. Un punto para destacar es que las organizaciones proporcionan una comunicación abierta y diálogo constante sobre los procesos que se ejecutan en la organización. Con base a Robbins y Judge (2013), el diálogo eficiente mejora la manera de comprender las expectativas profesionales, lográndose producir un entorno de seguridad, aspecto fundamental para la cooperación y el desempeño de estos.

Debe destacarse en este momento que, el elogio y la ayuda constante son instrumentos prioritarios para lograr establecer un clima laboral adecuado entre los trabajadores y sus directivos. Por ejemplo, cuando existe *feedback* positivo en lo que respecta a su manera de realizar actividades diarias se sienten queridos y motivados y, por ende, estimulan una mejora constante en su labor. Dado este criterio, se coincide con Goleman (2006) cuando considera que, la inteligencia

emocional promueve un rol clave en la construcción de un entorno empresarial saludable, se consiente a las personas involucradas para poder plasmar emociones, reducir estrés y fomentar el trabajo grupal, lo cual es fundamental para conseguir las metas trazadas.

Finalmente, las técnicas determinadas en potenciar el clima laboral no solo poseen un golpe directo en el cuidado de los colaboradores, si no que, inspira también en el rendimiento empresarial en sentido general. Al respecto, Chiavenato (2009) expone que, un ambiente laboral correctamente implementado, reduce los campos de estrés y ayuda a mejorar la salud emocional de los trabajadores, favoreciéndose así, al rendimiento, innovación, actitud y labor en conjunto. En este contexto, las organizaciones deben darles importancia a las estrategias para continuar creciendo en un entorno positivo y estimulante para los empleados.

1.2. Análisis del impacto de clima laboral en empresas productivas

El análisis del impacto es necesario para conocer y determinar que el ambiente laboral constituye un componente fundamental en lo que respecta al implemento de las actividades internas de las organizaciones productivas. Su impacto se presencia en puntos claves desde el interior del entorno empresarial, lo cual incluye variables como: bienestar, liderazgo, rendimiento; y, motivación. En este sentido, los trabajadores cuando notan un clima óptimo, su eficacia en los distintos roles y áreas posee una mejora significativa, por ende, la forma en que se realizan las acciones influye de manera positiva en el desempeño y capacidad laboral.

En distintas investigaciones se ha comprobado la pequeña vinculación disponible entre el rendimiento organizacional y el ambiente laboral. Como modelo, Burgos (2023) hace referencia a la relación notoria entre diferentes aristas de una organización de seguridad, asimilándose que, un clima laboral correcto motiva a los empleados. Por otra parte, Rubio (2021) expresó que, en organismos de educación, la manera en la que se percibe el entorno laboral afecta realmente en la eficacia de los profesores y el personal de acompañamiento, para ello, recomienda que se asuman herramientas identificadas con el sentido de pertenencia y apoyo mutuo,

con la finalidad de que se logre un mayor rendimiento.

En consecuencia, se puede asegurar que el ambiente laboral no destaca solo por afectar la parte emocional de los colaboradores, pues, es el causante directo en los resultados logísticos y financieros de la organización. Con respecto a este criterio, existen cifras por la firma consultora Gallup, citados por Vorecol (2024), que denotan que las empresas que alientan climas laborales correctos logran generar un aumento del 22% en su rendimiento y una disminución del 65% en lo que corresponde al reclutamiento del personal. Estos resultados, aseveran la importancia del implemento de correcciones, leyes y normativas internas enfocadas en la mejora continua en el clima laboral.

Relacionado con lo anterior, el ambiente laboral incurre abiertamente en el bienestar mental y salud física de los colaboradores. Por ello, Tipan Rocha y Yar (2023) en un estudio realizado en organizaciones de producción láctea en la parroquia Mulaló confirmo que un clima laboral mal implementado aumenta las etapas de estrés y desmotivación, confirmaron que sin un clima laboral adecuado no se puede alcanzar eficiencia en los empleados.

En tal sentido, existen reportes que recalcan un desarrollo en la tendencia de las organizaciones que van por un camino más humanitario, en el cual, se busca entablar una conexión directa y estable, con el propósito de encontrar errores en lo que compete al entorno laboral. Por ejemplo, en España, más del 51% de los empleados tienen derecho a la salud mental y física otorgados por sus organizaciones, de acuerdo con el reporte "Radiografía de la salud de la empresa", presentado por Mapfre y citado por Fundación MAPFRE-SAVIA (2024). Estas técnicas en conjunto mejoran la salud general de la organización y, a su vez, endurecen la cultura organizacional y aportan a la generación de compromiso empresarial.

De igual manera, las herramientas direccionadas a la constante mejora del ambiente laboral tienen que percibir la medición permanente del clima organizacional. Al respecto, Zarate (2019) asume que, las empresas que

implementan revisiones diarias del ambiente laboral consiguen detectar de manera más precisa las zonas riesgosas que perjudican el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Con esto, se puede aplicar normas anticipadas o preventivas que beneficien eficazmente el desempeño general.

Por otra parte, inculcar el desarrollo profesional de los trabajadores se ha establecido como una herramienta clave para endurecer el ambiente laboral. Por ejemplo: ofrecer oportunidades de cambio, entablar redes de reconocimiento, mejorar la autonomía; y, simplificar el diálogo son herramientas directas que favorecen a la mejora constante en lo que se refiere al aumento de la productividad. Según Gilks (1988), citado por Volvering (1998) cada empresa es un completo ente diferente, dado que cada una mide, considera y regula distintos asuntos específicos y otros factores, entre los que destacan: entorno laboral, grupo de apoyo; y, trabajo en la satisfacción.

Asimismo, la capacitación juega un papel clave en lo que refiere a qué tan desarrolladas están las habilidades de los colaboradores en su crecimiento profesional, marcándose ello, el grado de rendimiento que pueden alcanzar dentro de un clima laboral favorable o negativo. De acuerdo con García, Vesga y Gómez (2020), esta correlación nace a partir de la conexión del ser y su ambiente laboral, forjándose así, una vivencia que impacta en la conducta de estos con respecto a sus resultados en la labor que realizan.

Por consiguiente, las experiencias no solo se centran en diversos aspectos mentales, si no que están ligadas de manera directa con los objetivos trazados en la organización, con lo cual existe incidencia en el compromiso que se puede alcanzar entre el empleado y su propia empresa para llegar a ser altamente competitivos.

En lo que respecta a Ecuador, Pilligua y Arteaga (2019) evidenciaron que, el correcto implemento del clima laboral en Hardepex Cía. Ltda, favoreció la mejora del desempeño de sus empleados. Esto confirmó, que debe existir una idea clara y una visión correcta del ambiente empresarial, pues ello, contribuye al rendimiento

de los trabajadores, a la eficiencia que se logra en la ejecución de sus actividades, a la mejora de la toma de decisiones, al incremento del liderazgo; y, al cumplimiento de las metas previstas.

Por otro lado, Ordoñez y Maestre (2020), en una evaluación periódica, determinan que, las organizaciones que incentivan un medio empresarial positivo logran palpar un crecimiento en el desempeño, fidelidad, compromiso con el trabajo y valor por el capital humano. Todos estos factores, de alguna manera forjan empleados más capacitados, con sentido de pertenencia y lealtad con su empleo, disminuyéndose con ello, el número de problemas internos.

La influencia del clima laboral no solo se centra en la conducta personal. Como expresa García (2024) se asume que, un ambiente incorrecto conduce al incremento de errores y a la desmotivación del empleado, generándose con ello, baja autoestima, deficiente reclutamiento del personal, disminución de ventas; y, problemas de calidad en los productos. Estos factores, perturban el desarrollo de una cultura organizacional adecuada y afecta negativamente la manera en la que la empresa es visualizada por la competencia.

Por otra parte, González (2015) indica que, el diálogo interno es un punto clave. El estimular el sacrificio y las opciones de desarrollo individual se convierten en factores que endurecen el ambiente laboral. Por ello, las oportunidades de crecimiento mantienen a los colaboradores estimulados hacia un cambio positivo, lográndose con ello, generar expectativas para lograr una mayor fortaleza mental y una actitud dispuesta a cambiar, lo cual repercute en mejores resultados.

A partir de lo expuesto, se debe recalcar que, el ambiente laboral se ve guiado por las circunstancias físicas del área de labor, el uso de herramientas actuales, y la versatilidad empresarial. Como plantea Chiavenato (2009), cuando los factores materiales no logran cumplir la necesidad de los colaboradores, los empleados no pueden realizar sus tareas de forma correcta y cómoda. Esto influye directamente en que el personal perciba una frustración y un desánimo, contribuyéndose con ello, a la obtención de un bajo rendimiento en las actividades de rutina.

De igual forma, se coincide con Robbins y Judge (2013) cuando asumen que, un entorno físico apto determina un punto de partida para forjar el crecimiento de la responsabilidad y la estancia permanente del personal. Por ello, se siente la necesidad de mejorar el indicador de retención del talento humano en las organizaciones, con la finalidad de que permanezca la experiencia y el rendimiento sostenido en función de alcanzar resultados superiores a los previstos. Sin embargo, esto es una tarea compleja, dado que, siempre no se logra llegar a este clima laboral casi perfecto.

Al respecto, existen diferentes estudios que hacen énfasis en los sentimientos, las emociones y visualizaciones de los trabajadores, pues, estas variables juegan un rol determinante en la composición de la cultura organizacional. Según Goleman (2006), la capacidad emocional de las personas que lideran la organización está entrelazada directamente con el clima laboral, por lo que, puede generar una administración mucho más amable y frontal ante los problemas detectados. De la misma manera, el trabajo en equipo constituye una fortaleza positiva dentro del ambiente organizacional. Este criterio, reafirma la exigencia de educar a los colaboradores de rango medio en capacidades ligeras, como son el diálogo y las conexiones sociales.

En el mismo sentido a lo planteado, un ambiente laboral no solo se centra en el desempeño del día a día de los colaboradores, también está involucrado en las etapas de retención y reclutamiento del personal. De acuerdo con González (2015), los trabajadores prefieren estar en organizaciones donde se sientan cómodos, valorados, amados y emocionalmente sanos. Esta declaración, confirma que el clima organizacional debe tomarse como una inversión de gran valor mas no como un gasto, pues ello genera una permanencia y vitalidad verdadera en el tiempo.

Por consiguiente, las empresas que arriesgan por un ambiente positivamente sano alcanzan a establecer culturas empresariales resistentes. En este sentido, se coincide con Deci y Ryan (2008) cuando exponen que, el ambiente laboral idóneo mejora ciertas características dentro de la organización. Esto incluye: autocontrol, competencia, habilidades emocionales; y, establecer conexión con el entorno

externo. Estos factores son determinantes en momentos de crecimiento, en los cuales, el trabajo grupal y la respuesta a tiempo sobre los errores son esenciales para el cumplimiento de metas trazadas, dándose así, respuesta rápida a los problemas detectados.

A su vez, el ambiente laboral por igual se entrelaza con la forma de liderazgo que se emplea en la organización. Según Chiavenato (2017), los referentes que incentivan un diálogo frontal valoran el empeño y el involucramiento en la toma de decisiones, dado que esto favorece a un ambiente o clima favorable para la ejecución de los procesos y actividades. Este impacto de liderazgo convierte las vivencias de los colaboradores y transforma su compromiso con el trabajo.

Por ende, la tarea de los directivos en la administración del ambiente empresarial es abordado y tratado ampliamente en la literatura científica. Por ejemplo, Gómez, Balkin y Cardy (2016) señalan que, los líderes deben regular normas, leyes y estrategias éticas que respalden la integridad, el compañerismo y el ánimo en el medio organizacional. Estas estrategias, deben estar encaminadas en el mejoramiento de la disciplina interna y externa de los empleados, pues ellos, representan todo el tiempo a su organización en la sociedad.

Es oportuno, que las organizaciones cuenten con una correcta administración en lo que se refiere al ámbito del clima laboral. Según Robbins y Judge (2013), las empresas que adaptan este tipo de actividades logran plasmar una mayor integración, desarrollo en el tiempo y fidelidad por parte de sus colaboradores. Esto trae consigo, que la organización pueda ser más competitiva en el mercado y reconocida por sus clientes fidelizados y potenciales.

Finalmente, la influencia del impacto laboral en lo que respecta a organizaciones de producción se plasma en distintos campos que van desde la conducta del ser hasta el cumplimiento de objetivos trazados. Por ello, un adecuado ambiente laboral transforma de manera positiva la manera de pensar de los colaboradores, promoviéndose en ellos, cambios favorables en su salud emocional, relaciones interpersonales; y, liderazgo.

1.3. Estudio entre los factores de clima laboral con los de mejoramiento del desempeño de trabajadores

La investigación de las distintas aristas del ambiente laboral ha tomado un notorio auge en los estudios administrativos, específicamente, en temas relacionados al rendimiento de los empleados. Un clima empresarial está conformado por un grupo de visiones entrelazadas por los colaboradores que comparten entre sí. Debido a esto, Peña (2017), asume que, el ambiente laboral opera juntamente con la cultura organizacional, la cual se forja arduamente a través de características claves como: estilos de mandato, mecanismos de diálogo, relaciones humanas; y, equidad empresarial. Cuando estos componentes se entrelazan con las demandas de los colaboradores se logra incrementar el desarrollo del ambiente laboral, lo que, se transforma en cumplimiento de objetivos, metas; y, mejora continua.

Desde una visión tradicional, Litwin y Stringer (1968) corroboran que, el ambiente organizacional funciona como un grupo de aptitudes y cualidades que induce frontalmente en el rendimiento de los trabajadores de una empresa. Likert (1967) asegura que, un medio laboral favorable aumenta la eficiencia empresarial, permite crear ambientes de comodidad y trabajo en equipo. En este mismo sentido, Robbins y Judge (2013) sostienen que, el rendimiento de los colaboradores no está solo ligado a su capital físico, pues, el entorno en que se desenvuelven es una variable que incide considerablemente.

A su vez, Peña (2017) considera que el liderazgo tiene una estrecha relación con el ambiente laboral. Según el autor, los dirigentes empresariales poseen la habilidad de cambiar la manera que se formulan las cosas a través de su administración. Por ende, genera: diálogo, respeto, compañerismo, solidaridad, trabajo en equipo; y, compromiso con la organización. Asimismo, Deci y Ryan (2008), desde el planteamiento de la autodeterminación, indican que, el ser vive una mejor experiencia y rendimiento cuando sus demandas emocionales prioritarias de independencia, talento y vínculo están saciadas. De esta forma, un entorno laboral que cuida el respaldo psicológico, la integridad y el desarrollo de crecimiento individual, logra crear características favorables para un mayor

rendimiento empresarial.

Por ello, distintas investigaciones han plasmado el vínculo interno entre el rendimiento y el ambiente laboral. Con base a González y Ramírez (2018), las organizaciones del área industrial que están comprometidas a integrar medidas de seguridad, entorno saludable, bonos y crecimiento continuo, tienden a poseer superiores grados de desarrollo y productividad. A su vez, Morales (2005) comprobó que, el clima empresarial impacta sobre la cultura organizacional, directamente en factores como: responsabilidad, disciplina y la mejora continua.

Por otro lado, Rodríguez y Gómez (2020) indican que, reconocer el desempeño de los colaboradores es un criterio poderoso que impacta de manera directa en el rendimiento. Por ende, cuando los resultados favorables de los empleados son valorados y enaltecidos, estos tratan de establecer el mismo patrón de mejoramiento para lograr alcanzar ciertos objetivos. Por el contrario, cuando no son reconocidos se logra crear desmotivación, desconfianza y rotación del personal. En este sentido, el entorno laboral funciona como un ciclo de *feedback*, que mejora o baja el funcionamiento en distintos sectores según sea el caso y en la forma en que se atienden los criterios de retroalimentación continua y proactiva.

Así mismo, la columna empresarial está involucrada en los ajustes del ambiente laboral. Al respecto, Peña (2017) asegura que, las bases rectas logran crear fricción, desánimo y problemas de diálogo interno, lo cual repercute en el clima, el rendimiento y en los resultados de la organización. Por otro lado, las estructuras abiertas, con ajustes transparentes, procedimientos visibles e innovación, dan paso a que los colaboradores trabajen con una mejor capacidad, ingenio, confianza y respaldo. Estos componentes se transforman en un factor determinante, por medio de este se irradia confianza en todos los sectores la organización.

Otro factor importante es la administración de problemas dentro del clima laboral. Una cultura organizacional correctamente sana, comprende que, se hallan distintas características en función de sistema eficientes que sean capaces de solucionar errores proactivamente. Cuando el caos se confronta con responsabilidad,

integridad y madurez se reduce la suma de inconvenientes y se empodera la relación empresarial, disminuyéndose así los riesgos operativos de la organización. Por ello, es necesario fomentar el diálogo abierto, respeto y empatía entre los colaboradores, pues esto, contribuye al éxito a mediano plazo.

De la misma manera, la transparencia en los cargos y la medición en las ilusiones contribuye al desarrollo eficaz de las actividades. Según Peña (2017), cuando los trabajadores están conscientes de los roles que desempeñan en la organización y reconocen sus fortalezas y debilidades, existe un cambio notorio en su mentalidad, pues, se logra disminuir los problemas, se mejora la alineación grupal y se aumenta el cumplimiento de metas trazadas. Esta conciencia empresarial, transmite una zona de *confort* y seguridad para los colaboradores; por ende, se consigue reducir la incapacidad y se mejora el enfoque y camino de la empresa.

Por ello, los factores internos y externos descritos en el estudio impactan en la estructura ambiental y laboral. En este sentido, las empresas que funcionan en medios negativos o con falta de visión tienen que implementar medidas que mejoren la paciencia con su grupo de trabajo. Con base a Pérez (1993), considera que, la administración humanitaria con énfasis en las personas logra crear entornos favorables basado en principios y valores que refuerzan la adaptación al cambio y minimiza las condiciones negativas.

De igual manera, el crecimiento personal sustenta otro factor que hace relación entre el rendimiento y el clima laboral. Las capacitaciones de desarrollo, planes a futuro, cursos de liderazgo que logran generar una competencia sana interna, aumentan el compromiso con la organización. Al respecto, Valle Cabrera (2009) expresa que, el conocimiento en la empresa se alimenta de un clima laboral que se nutre de mejora, innovación y relaciones interpersonales positivas, lo cual favorece el desarrollo organizacional y su sostenibilidad en el tiempo.

Por tal razón, la manera en que los colaboradores ponen en una balanza labor-vida, cobra gran importancia en la estructura del ambiente laboral. Pues, la forma de convivir con obligaciones del trabajo y actividades familiares requiere ser tratada

con cuidado, dado que, constituye un componente que mejora notablemente el desempeño y disminuye los niveles de estrés. Como plantea Moyano y Ramos (2007), las medidas empresariales ligeras en lo que corresponde a trabajo por internet, horarios o licencias, generan un medio más saludable, lográndose con ello, cumplir las metas trazadas en tiempo.

Así mismo, existen otros factores como la visión de equidad empresarial y el trato justo, adecuado y óptimo como factor humano que mejora el ambiente laboral. Estas aristas determinan la percepción que poseen los empleados en factores como la gratificación, la justicia y las decisiones tomadas igualitarias. Salanova y Schaufeli (2009) señalan que, la honestidad cumple un rol significativo en una percepción de balance, debido a esto, se fortifica el sentido de pertenecer. Por el contrario, si existe desigualdad puede resultar por falta de entusiasmo y conductas que van en contra de la organización. De esta manera, es necesario establecer inspecciones transparentes, evaluaciones justas; y, recibir quejas adecuadamente, pues esto garantiza la consolidación de un clima laboral saludable.

Además, el empleo de instrumentos tecnológicos para medir y aumentar la productividad laboral, cada vez, ha cobrado mayor relevancia en las últimas décadas. *Focus Groups* del medio interno y sistemas de *Feedback*, logran hallar cifras contundentes sobre la manera de ver las cosas de los trabajadores. Morales Domínguez (2005) indican que, la toma de decisión fundamentada en valores precisos es más eficaz en la administración de trabajo en grupo, con lo cual, permite proyectarse hacia la prevención de errores a gran escala.

En contexto, el ambiente organizacional es una creación de diversos componentes que se encuentran en constante transformación e innovación. Su corta correlación con el rendimiento empresarial necesita una percepción activa e inteligente por parte de las empresas. Por consiguiente, los distintos campos analizados desde la equidad, la formación, el sistema, la salud emocional, bienestar laboral; y, justicia, aseguran que el clima no solo esté vinculado con el desarrollo de la productividad, por el contrario, traza una ruta para entender hacia dónde va dirigida la empresa.

En este estudio, es necesario resaltar el impacto del *feedback* empresarial que es esencial para entablar un ambiente favorable. Las reseñas positivas autorizan a los trabajadores a identificar sus logros, campos de avance y actividades de crecimiento. Según García y Peiró (2001), el *feedback* que se implanta de una manera ética, transparente, saludable y equitativa, permite mejorar el conocimiento y fortalece el desempeño personal. Si no se maneja una coherente retroalimentación puede crear estrés, confusión, desmotivación y disminución en los niveles de seguridad entre los directivos y trabajadores.

La integridad empresarial se concierte así, en un elemento que influye directamente en el ambiente laboral y, por ende, en el rendimiento en todas las áreas de la empresa. Una filosofía organizacional enfocada en respeto, ética y honestidad, potencia de forma contundente la armonía interna de la organización, con lo cual, se puede promover un comportamiento en el trabajo de forma adecuada y responsable que va de la mano con los principios de la empresa. Por ello, las organizaciones que implementan códigos de ética transparentes, normas igualitarias, quejas debidamente escuchadas y reglas equitativas, apoyan la creación y generación de medios saludables que inspiran seguridad y confianza.

En tal sentido, se resalta la importancia de controlar y gestionar día a día el ambiente laboral como actividad esencial en la administración de calidad, mediante los instrumentos de evaluación, como entrevistas, encuestas, exámenes o grupos de apoyo que ofrecen cifras claves y determinan la habilidad de regular el funcionamiento del talento humano de forma permanente. De esta manera, el continuo seguimiento estructural de referentes del ambiente empresarial, que incluye: desempeño, crecimiento, satisfacción o desarrollo, proporcionan un punto de partida fuerte para lograr alcanzar las metas y objetivos trazados.

Finalmente, debe destacarse que, los factores analizados a partir de los criterios de autores consultados potencian la ideología acerca del ambiente laboral como un marco de referencia en la administración actual, donde el empleado ocupa el primer lugar en la atención para que puedan ofrecer un mejor trabajo y servicios a los clientes de la empresa. Por ende, es necesario elevar el rendimiento, compromiso

y el trabajo en equipo de manera funcional y sostenible, con la finalidad de garantizar a futuro la sustentabilidad e innovación organizacional. Por consiguiente, el alcanzar un positivo medio laboral, justo, equitativo, sano y coherente es totalmente necesario para las empresas que buscan alcanzar sus objetivos a corto mediano y largo plazo.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipos, enfoque y métodos de investigación

Este estudio se forja por los parámetros cualitativos, asumiéndose que, la meta trazada es entender las diferentes maneras de ver, emociones, perspectivas y percepciones de los colaboradores de las empresas productivas en el sector molinero, contribuyen a la atmósfera empresarial y a las aristas que impactan en su rendimiento. Al respecto, el enfoque cualitativo es el más apto para comprender factores sociales y empresariales al partir de una visión más profunda, en la cual, se puede interpretar distintas herramientas, dado que, permite entrelazar el ambiente laboral y la conexión con sus trabajadores.

Por tal razón, De acuerdo con, Balcázar Nava y Gonzales Arratia (2013), el estudio cualitativo se enfoca en la explicación de ideas, mediante herramientas versátiles que profundizan la verdadera realidad en la . Esta forma de estudio se distingue del cuantitativo, tal es el caso, que según Mousalli-Kayat (2015), investiga evaluar distintas variables numéricas y entablar vínculos cuantitativos. Es decir, la selección de un enfoque cualitativo se mide por la naturaleza del conflicto, que necesita entendimiento masivo en las emociones y vivencias de los trabajadores.

En función de ello, el tipo de investigación para este estudio se sustenta en el descriptivo – explicativo. En la etapa descriptiva, se encuentran singularidades que permiten encontrar fases del ambiente laboral en la empresa, por ejemplo: rendimiento, satisfacción, trabajo grupal; y, sentido de pertenencia. Estos niveles son esenciales para entender de qué manera se estructura el entorno organizacional. Al respecto, Ochoa y Yunkor (2020) indican que, los estudios descriptivos proceden a entablar una evaluación cuidadosa y detallada de la situación analizada, al poner límite en sus funciones básicas.

Por otro lado, la fase explicativa da paso a estudiar los vínculos entre el ambiente empresarial y el rendimiento de los colaboradores, con el fin de obtener datos que favorezcan la explicación de las vivencias y experiencias que influyen en el

desempeño de los trabajadores dentro de la empresa.

De la misma manera, Sánchez y Reyes (2015) aseguran que, los análisis explicativos dan paso a hallar las causantes del porqué se originan ciertas situaciones, con lo cual, mejora la forma de entender el ambiente organizacional y la optimización de la creación de ideas positivas enfocadas en el estudio planteado. Desde otra perspectiva, se emplea el estudio etnográfico estructurado acorde al análisis que se pretende en la Empresa Molino San Luis. Según Balcázar y Gonzales (2013), el concepto da paso al investigador a involucrarse en el medio y en el estudio que se realiza en la organización.

Por otro lado, al asumir la parte de indagar dentro de la organización desde una perspectiva participante, posee la posibilidad de percibir las costumbres sociales que impactan internamente en el ambiente laboral, las cuales vendrían siendo las leyes impuestas, los hábitos organizacionales y las maneras de diálogo no verbal. Sin duda alguna, todos estos factores son determinantes al momento de realizar un correcto estudio del tema objeto de estudio.

En tal sentido, las estrategias de recopilación de datos que se desarrollan en este análisis son la entrevista y la revisión de documentos, en lo que refiere a la entrevista, da paso a encontrar cifras sobre las vivencias y formas de ver de los empleados respecto al clima laboral. Por esto, Sánchez y Reyes (2015) priorizan esta estrategia, pues, mezclas interrogantes anteriormente planteadas con la oportunidad de interiorizar en cuestiones nacientes durante el diálogo, lo que, la transforma en un instrumento esencial para lograr entender distintos puntos de vista.

A lo anterior, se suma la idea de que, se busca la oportunidad de plasmar las conexiones y conductas de los empleados en su ambiente laboral, lo que, conlleva a la identificación de actividades empresariales en tiempos al instante. Según Balcázar y Gonzales (2013), estas estrategias resultan necesarias para recopilar datos, información y cifras no verbales, además, para sumar valores encontrados en las entrevistas, con lo cual, conlleva significativamente a elevar los niveles de

precisión sobre una perspectiva más real interna de la situación.

Por consiguiente, el estudio de las cifras se genera mediante desarrollo de código y clasificación, en acuerdo con los fundamentos de la teoría explicada. Este caso consiste, en hallar bases de información, identificarlas y nombrarlas en segmentos temáticos que faciliten administrar y dar lugar a las cifras encontradas. De esta manera, se concuerda con Sánchez y Reyes (2015) cuando resaltan que, la codificación permite el cambio de las cifras cualitativas en datos valorables, dándose.

paso así, a entender hábitos y costumbres, con la finalidad de priorizar un estudio detallado y minucioso en una organización reducida con un margen de información asequible que lo hace conducible.

Por tal motivo, el grupo social de análisis está conformado por los colaboradores de la empresa Molinos San Luis, los cuales desarrollan tareas departamentales. La elección de los trabajadores se realiza mediante un muestreo no probabilístico por afinidad, lo que, conduce a la inclusión de ciertos empleados que quieran participar de forma no obligatoria en el análisis.

Al respecto, se coincide con Ochoa y Yunkor (2020) cuando afirman que, este enfoque de muestreo da como resultado estudios cualitativos eficaces y confiables, dado que, la meta no es englobar los hallazgos a todo el grupo social, por el contrario, es internarse en las vivencias y puntos de vista de los trabajadores elegidos.

Asimismo, se evalúa que el estudio se fundamente bajo paradigmas íntegros en los cuales el respeto, la ética y la confidencialidad juegan un rol esencial. Los trabajadores seleccionados reciben información concisa y confiable sobre la meta trazada dentro del análisis, dado que, las tácticas que se imparten y el uso confidencial del estudio es cuidadosamente resguardado para fines de mejora laboral.

De igual forma, se respalda que, los colaboradores puedan denegar o aceptar la colaboración sin ningún tipo de sanción negativa, con lo cual, se genera que el análisis se desenvuelva en un entorno de paz y admiración mutua.

Por otra parte, según Sánchez y Reyes (2015), en cualquier tipo de estudio deben poseer la autorización de los colaboradores, el resguardo de los datos privados y el libre derecho a la elección. De esta manera, se logra reforzar la integridad laboral del investigador, por ende, la privacidad de todo empleado involucrado tiene derecho a proteger su información y datos personales.

Al respecto, es notorio recalcar que, la recopilación de datos no se restringe únicamente a guardar las contestaciones obtenidas por los colaboradores, por el contrario, se guía de un estudio interpretativo que da lugar a entender a fondo las realidades detectadas. De esta manera, se busca profundizar en las respuestas de los implicados en el estudio, con la finalidad de obtener información con datos, cifras y valores que no puedan ser percibidos fácilmente.

Todo lo expuesto, justifica la forma de tratar de que los colaboradores identifiquen sus actividades diarias y la visualización de sus vínculos interpersonales con el ambiente laboral, sobre todo, al referirse a una empresa pequeña que facilita la entrada frontal a todos los colaboradores del grupo, lo que, da paso a hallar un punto de vista amplio en la organización sin omitir ninguna vivencia y punto de vista notorio. Esta cualidad, constituye una ventaja de análisis e interpretación, a partir de los criterios que aportan los participantes con argumentos, vivencias y experiencias, generándose así, un estudio más estructurado y complejo.

Dado lo expresado, se concuerda con Ochoa y Yunkor (2020) cuando aseguran que, las bases de análisis son reducidas y las conclusiones son más exactas, se permite acaparar la globalidad de los trabajadores que participan sin la ayuda de implementar estrategias de muestreo más específicas. Por este criterio, se considera esencial que los colaboradores elegidos plasmen opiniones que van acorde a la realidad.

Lo anterior, favorece, a que el observador dé paso a la captura de actividades que se ejecutan en el entorno social, dado que, en la mayoría de los casos pasa inadvertida por los involucrados la manera en que los trabajadores intercambian ideas entre sí, como afrontan los problemas; y, como disminuyen los riesgos antes la toma de decisión de los mandos superiores. Pues, estos últimos criterios en ocasiones no son temas que siempre se tratan en las entrevistas.

Por consiguiente, se afirma que, el estudio cualitativo conduce a que el observador seleccione los datos de forma estructurada, administrando las propuestas en segmentos que mejoren el entendimiento de la búsqueda. Estas secciones interactúan de forma coherente con las distintas aristas del ambiente laboral, considerándose en ello, los siguientes elementos: desempeño, comunicación; y, liderazgo, creándose así, un vínculo con lo práctico.

Por lógica, se logra buscar que los resultados se enfoquen en el momento actual y que funcionen como cimiento para idear tácticas que fomenten e incentiven al crecimiento del clima laboral y a la transformación de la satisfacción de los colaboradores, con la finalidad, de que el análisis del estudio propicie vertientes de nuevas ideologías sobre el clima organizacional dentro de la empresa.

Finalmente, debe expresarse que, el estudio cualitativo, el marco descriptivo-explicativo y las tácticas escogidas, conducen a la generación de actividades metodológicas y estructuradas para comprender de mejor manera el análisis del ambiente organizacional en la empresa Molinos San Luis. Cada toma de decisión metodológica corresponde a la ausencia de indagar e interpretar el entorno empresarial desde el punto de vista de sus mismos colaboradores, lográndose con ello, un amplio concepto esencial y eficaz para la correcta toma de decisiones dentro de la organización.

2.2. Caracterización de la empresa Molinos San Luis

La evaluación del ambiente laboral en la empresa productiva Molinos San Luis se fundamenta en comprender que el clima organizacional impacta directamente en las percepciones de los colaboradores y en el rendimiento personal. En lo que concierne al tema abordado, Molinos San Luis es una empresa creada en 1955 en la ciudad de Riobamba que se ubica en las calles Morona y Guayaquil, enfocada en la producción de harinas naturales e integrales molidas en piedra tras el proceso de técnicas milenarias.

Este estudio, toma en cuenta tanto los rasgos sistemáticos como los vínculos personales, el tipo de liderazgo y las etapas de motivación de los ocho colaboradores. Asimismo, el sistema organizativo de la empresa Molinos San Luis tiene la singularidad de poseer un modelo de gerencia centralizada, todos los vinculados a la organización rinden cuentas al propietario. Por ende, este funcionamiento, si bien mejora al momento de tomar decisiones, asimismo, logra crear distancia en el diálogo y disminuye la capacidad de expresión de los trabajadores.

Al respecto, los trabajadores tienen que esperar la aceptación del propietario para realizar cambios en las operaciones, con lo cual, la eficacia ante la manera de responder a los problemas disminuye su rapidez en la toma de decisiones. En síntesis, la ausencia de orden en niveles medios de gerencia reduce las posibilidades de *feedback* urgente e inmediata. Por este motivo, produce efectos negativos en actividades diarias y esenciales como la producción de harina.

En tal sentido, los vínculos entre los colaboradores indican una interacción doble, por una parte, el pensamiento de labor grupal resalta en la asociación en el momento de picos de productividad y en la ejecución en conjunto de procedimientos complejos, que vendrían a ser la producción y administración.

Asimismo, se perciben grupos informales que desvelan conflictos de trabajo grupal entre quienes integran diversas unidades. La conformación de los equipos

mencionados prueba la ausencia de entornos ideales de inclusión y fortalecimiento del sentido de pertenencia colectivo, situación que desemboca en el empeoramiento de distintos campos.

En lo que respecta, al sistema organizativo de Molinos San Luis, está incorporado por el propietario, quien se adjunta como gerente y siete empleados ubicados en distintas zonas estratégicas como: atención al cliente, producción y administración. El líder máximo, interviene frecuentemente en tareas, procedimientos y toma de decisiones coherentes y tácticas, a ello, se adiciona que el gerente impulsa un tipo de liderazgo autocrático en el cual, él se incluye directamente.

De igual modo, el área administrativa, conformada por tres encargadas, las cuales deben controlar las compras, el manejo de inventario, la gestión numérica y atención al cliente, Molinos San Luis cuenta con un punto de venta ubicado en el mismo sitio donde realiza la producción, con esto, se logra que el producto final integre la mayor calidad posible y fresca. Estas labores requieren agilidad, versatilidad y adaptabilidad en las distintas actividades que se generan en estos campos.

Sumado a ello, las trabajadoras realizan sistemas de registro manual que se vinculan con hojas de cálculo digitales. A su vez, cuatro empleados en el área de producción, que se dividen en dos áreas claves, dos colaboradores en la zona de Molinos que abarcan procesos de molienda, trituración, entre otras, y los dos restantes en la zona de tostadoras, selección y limpieza de cualquier tipo de impureza de los granos que llegan a bodega. Esta parte mencionada es esencial, sin una correcta limpieza el producto final sería defectuoso.

Por otro lado, la difusión de las habilidades implica que el observador analice directamente los detalles de los procesos y, a la vez, use la práctica colectiva. En otras palabras, se le da prioridad a una enseñanza informal y lecciones a través de las experiencias y percepciones de los colaboradores de la empresa productiva Molinos San Luis.

Por otra parte, la estructura física de Molinos San Luis mezcla métodos convencionales y de tecnología base. La zona donde se produce la harina está abastecida con máquinas tradicionales y modernas que están compuestos por piedras ancestrales de molienda, tostadoras industriales y Molinos actuales que se usan para desglosar los diferentes granos que llegan de distintas zonas de los cantones de Chimborazo, Tungurahua y otras áreas del país.

De igual manera, el proceso de producción empieza con la elección de diferentes granos recolectados de las zonas rurales de la provincia de Chimborazo y aledañas, antes de entrar a la matriz de procesamiento, las unidades de granos se enfrentan a una revisión visual y estudio de humedad, con esto, se logra desafectar todo tipo de desechos y asegurar que la molienda sea óptima.

Asimismo, la zona de procesamiento está conformada por diversas máquinas que contribuyen a la producción de harina, las cuales vendrían siendo, tostadoras, molinos, aventadoras y empacadoras. De esta forma, se logra asegurar la calidad completa del producto. Relacionado a ello, la materia prima al pasar por diversas etapas de producción tiende a perder volumen, pero aumenta su pureza y conserva sus elementos nutritivos.

Al respecto, un detalle notorio del ambiente laboral en la organización Molinos San Luis recalca distintos factores vinculados al ambiente físico y funcional del trabajo. La base de producción se encuentra conectada con lugares de carga de diferentes granos. Asimismo, la empresa sufre la carencia de zonas de esparcimiento, por ende, los colaboradores tienen poco espacio físico para recrearse y recuperar fuerza en un área de encuentro, esto impacta de manera negativa la forma en que perciben el bienestar de estos y su salud mental.

De igual manera, se da a notar la falta de un sistema de ventilación óptimo para la seguridad y *confort* de los colaboradores, las tostadoras que se utilizan en el proceso funcionan a altas temperaturas. Debe plantearse que las máquinas de tostado funcionan a gas, dándose como resultado el mayor cuidado de los colaboradores. A su vez, al existir carencia de ventanales idóneos para los

procesos que se ejecutan en las tareas diarias, esto impacta de manera negativa en el ambiente laboral y la producción de la organización.

Con respecto a las jornadas laborales largas que integran horas extras, se labora en horario nocturno, con lo cual se evidencia la falta de luminarias en puntos claves de la zona productiva, provocándose con ello, que varias veces la producción se vea afectada. Sin embargo, la habilidad, experiencia y sapiencia de los colaboradores promueve y estimula la corrección de errores de las instalaciones con medidas auxiliares emergentes, para ello, es esencial que se realicen mejoras en esta área para que el personal trabaje de una forma más fluida y eficaz.

Por otra parte, el ambiente laboral en la organización integra el equilibrio grupal, el diálogo, la valoración del rendimiento y las oportunidades de crecimiento. Relacionado a esto, la serenidad se da a percibir en la forma en la que los colaboradores se ayudan mutuamente mientras persisten los lapsos de incremento de la producción, donde los trabajadores, incluyéndose, el propietario labora conjuntamente para conseguir objetivos planteados.

En función de lo anterior, el éxito grupal de metas comerciales alcanzadas es altamente significativo, sin embargo, la carencia de diálogo y agrupaciones pasajeras expone la falta de una estructura de encuentros de comunicación asertiva, lo que, genera la disminución notoria de datos importantes y desenfoca la persuasión de intercambio de ideas.

El agradecimiento de las metas alcanzadas suele ser tácito mediante palabras positivas verbales del propietario, sin ningún tipo de sistemas formales que mejoren la manera de medir y premiar el rendimiento del colaborador, en otras palabras, el trabajador no presiente que en realidad se esté reconociendo su esfuerzo y labor, lo cual, genera que la motivación intrínseca sea disminuida y limitada.

Por consiguiente, en lo que se refiere a las posibilidades de crecimiento, los obreros no negocian la idea de reforzar sus habilidades y técnicas de molienda, esto afecta la forma en que se pueden nutrir de nuevos conocimientos sobre actuales técnicas

de calidad. Por ende, se recalca la ausencia de programas de formación planificada como una barrera para su desarrollo profesional.

Otro factor clave es la versatilidad, los colaboradores son de distintas edades y conforman el grupo de trabajo, esto garantiza que se unan experiencias con trabajadores inexpertos, lo cual puede contribuir a que los mismos puedan ponerse a la par con respecto a sus compañeros que llevan más años en la empresa.

Desde otra perspectiva, la evaluación de las herramientas físicas y digitales señalan que, los sistemas de molienda que se han logrado mantener en el tiempo por ser fuertes y de calidad, necesitan reparaciones de índole preventiva más sistematizada para que con esto no se pare la producción. Sin embargo, la organización ha plasmado la fortaleza para saberse enfrentar ante fallos, lográndose con ello, la implementación de un sistema formal de mantenimiento y desarrollo de cursos para los molineros en tareas diarias sobre el control de las máquinas.

Finalmente, la representación del ambiente laboral en Molinos San Luis denota un medio representado por una fuerte armonía y contribución con la costumbre artesanal, guiado de posibilidades en la estandarización de procedimientos, la estructuración del diálogo, el crecimiento de talento humano y la administración de los recursos físicos y tecnológicos. Esta revisión, contribuye a un cimiento fuerte para crear vínculos en el futuro que potencien la competencia y el cuidado de los colaboradores en un tema de sustentabilidad empresarial, lográndose alcanzar un mayor rendimiento y ventaja sobre la competencia directa o indirecta.

Figura 1. Organigrama estructural de la organización Molinos San Luis



2.3. Análisis del diagnóstico del clima laboral y desempeño de los trabajadores para la empresa Molinos San Luis

El análisis presentado se sustenta en los datos obtenidos de la encuesta realizada a los empleados de la Empresa de Molino San Luis, con la finalidad de conocer como es el ambiente laboral. De esta manera, se pueden diseñar estrategias que mejoren el clima laboral y el desempeño de los trabajadores en cada una de sus áreas de trabajo.

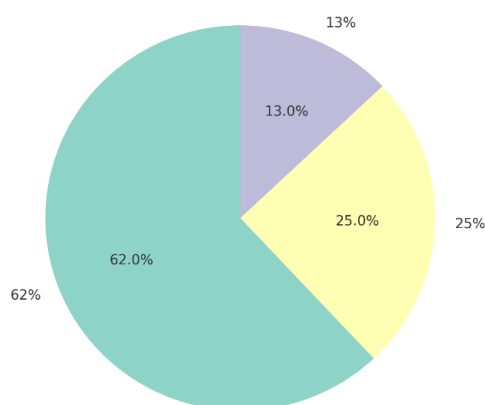
El instrumento aplicado, favoreció el conocer los puntos de vistas, vivencias y apreciaciones personales de los trabajadores sobre diversos componentes de su clima laboral. Asimismo, potenció la información sobre el medio laboral y la producción, detectándose en distintas zonas de la empresa problemas que limitan los resultados de los mismo.

Asimismo, la entrevista tuvo en cuenta algunos aspectos necesarios para el diseño de las estrategias, entre los que destacan: relación entre colaboradores, diálogo

con superiores, situaciones del ambiente laboral, proceso de *feedback*, reconocimiento, motivación, capacitación profesional; y, detalles a mejorar del entorno organizacional. Esta herramienta fue respondida por ocho trabajadores de la organización, para lo cual, se tuvo en cuenta el desempeño de cargos en distintas áreas como producción, empaque, tostado, molienda, y administrativo.

En lo que respecta, a las habilidades interpersonales de la primera pregunta abordada, los colaboradores expresaron en su mayor parte entablar vínculos funcionales pero tensos. El 62% percibe que, existe trabajo en equipo en ocasiones esenciales, sin embargo, existe posturas de independencia, al querer no forjar una relación con algunos miembros, sumado a esto, coexiste la falta de equidad en la repartición de actividades. No obstante, un 25% aprecia que el trato entre trabajadores es favorable y beneficioso; y, un 13% asumen problemas notorios conducidos por el sobrecargo del trabajo o los puntos de vista de desigualdad entre compañeros.

Figura 2. Habilidades interpersonales.

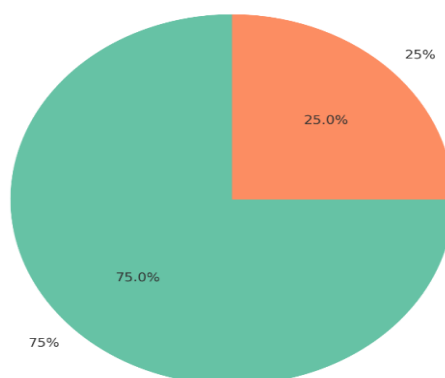


Fuente: elaboración propia

En lo que compete a la segunda pregunta planteada, la comunicación con los líderes fue valorizada como directa. El 75% de los entrevistados recalca que existe un vínculo cercano con el dueño de la organización, no obstante, señalan que, las resoluciones se informan sin previo aviso o de una forma incomoda, lo cual genera confusión y trabajo improvisado. El 25% recomienda la elaboración de espacios

formales de interacción, solicitan un diálogo con mayor transparencia y claridad en los procedimientos internos de la empresa.

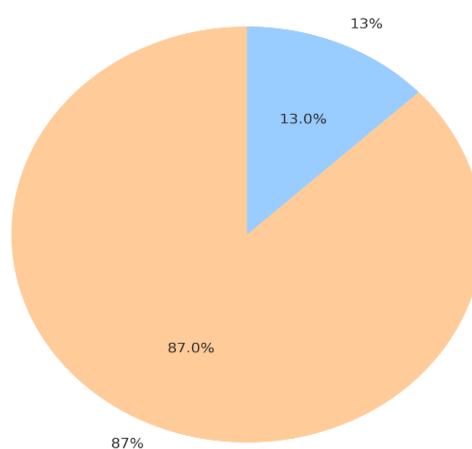
Figura 3. Comunicación interna



Fuente: elaboración propia

En lo que concierne al entorno físico de la labor mencionada en la tercera interrogante, un 87% de los colaboradores comenta sentirse incómodos por causa de distintos factores: alta temperatura, falta de ventilación, polvo aglomerado; y, ausencia de organización en varias zonas de producción. Esto perjudica de manera directa en su rendimiento y en su bienestar. Por otro lado, un 13% se adapta a las situaciones actuales, y comentan que es fundamental una acción que mejore las condiciones esenciales para lograr obtener un ambiente más sano y eficaz.

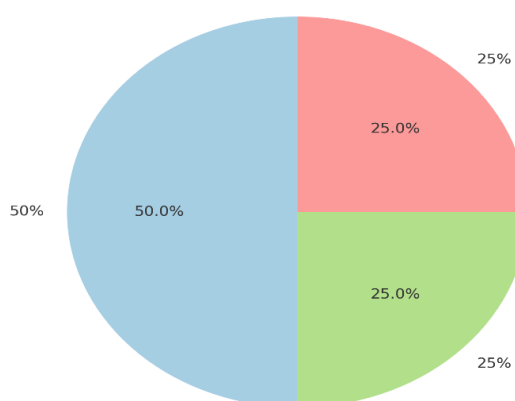
Figura 4. Entorno físico



Fuente: elaboración Propia

Referido a la cuarta pregunta abierta, la cual se enfoca en el tema motivacional, el 50 % de los colaboradores asegura que, uno de sus principales motivos es el gusto por la labor que realizan, es una actividad de gran tradición en la zona, de la misma manera, por la estabilidad económica que evidencia su lugar en la organización. El 25% hizo énfasis en la enseñanza y aprendizaje continuo, como componente que, nutre de satisfacción personal. Sin embargo, el otro 25% expresa sentir momentos de desmotivación por la carencia de incentivos, la falta de valoración al esfuerzo realizado y la injusticia en la repartición de tareas, al igual que el trato recibido.

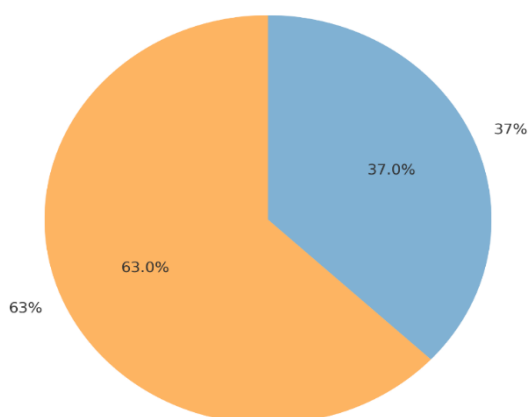
Figura 5. Aspecto motivacional de los trabajadores



Fuente: elaboración propia

Relacionada a la quinta interrogante, la claridad en los cargos, se considera un aspecto delicado, dado que, el 63% de los trabajadores indica haber sentido lapsos de tiempo de confusión e incertidumbre, más que nada en períodos de alta demanda donde deben encargarse de diversas actividades sin ningún tipo de planificación estructurada previa, ni personal complementario de ayuda. Este comportamiento, genera problemas, errores y deterioro emocional y físico. Asimismo, el 37% de los colaboradores confirman la falta de vínculo y ambigüedad con respecto a la transparencia de los cargos y responsabilidades, lo que, perjudica la coordinación del equipo.

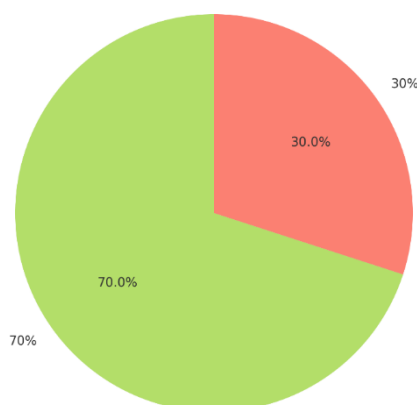
Figura 6. Transparencia en los cargos



Fuente: elaboración propia

Con respecto, al flujo de datos e información (sexta pregunta) y la manera de compartir decisiones, el 70% de los colaboradores indican que, las orientaciones varían de manera repentina, sin ningún tipo de advertencia previa ni lugar para preguntas. Esta forma de llevar a cabo las resoluciones disminuye el entendimiento de los procesos y exige al grupo de trabajo a realizar actividades en condiciones de actuaciones espontaneas. A su vez, el 30% de los trabajadores expresa que, a pesar de mantenerse informado en lo que respecta a las decisiones, no siempre son informados con igualdad como al resto de los empleados, lo que, causa inseguridad, desconfianza y confusión en el desarrollo de tareas.

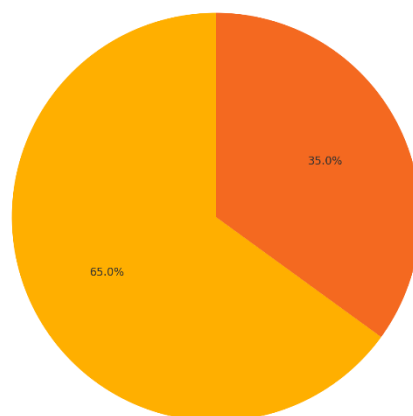
Figura 7. Flujo de información y decesiones



Fuente: elaboración propia

Asimismo, el *feedback* que es a lo que se refiere la séptima interrogante, fue catalogado como informal y poco atractivo por el 65% de los colaboradores, quienes aseguran que, la retroalimentación es poco directa y no logra generar una conexión verdadera. Estos empleados, consideran que cuando la mayor parte reciben reseñas es para recalcar errores en la mayoría de los casos y muy pocas veces se dan a reconocer logros y resultados personales. Por otra parte, el 35% opinan que, es ideal establecer reuniones breves de motivación y mejora de procesos para fortalecer la confianza, la autoestima y forjar el desarrollo profesional e individual.

Figura 8. Retroalimentación organizacional



Fuente: elaboración propia

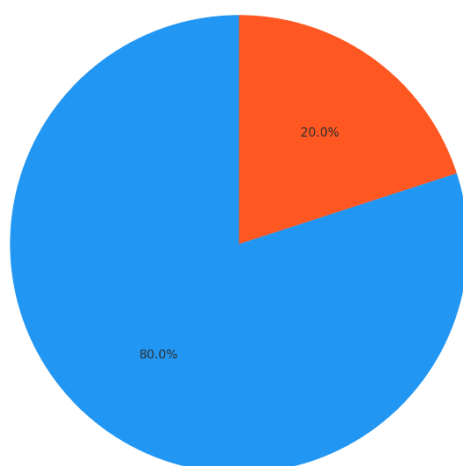
De igual forma, en lo que respecta a incentivos y valoración del rendimiento, el 55% de los colaboradores relata vivencias no formales de reconocimiento a su esfuerzo, esencialmente, por parte de los clientes que valoran su desempeño al realizar esta actividad cultural mediante propinas y palabras de agradecimiento por mantener la tradición viva. No obstante, el otro 45% confiesa no haber obtenido ningún elogio por parte de la organización. Este comportamiento, crea desconfianza y desmotivación, perciben que su labor no es apreciada oficialmente por la gerencia.

En el mismo orden ideas y correspondiente al desarrollo profesional, el 78% señala la necesidad de adquirir formación en técnicas y aspectos relacionados con: control de espacios, medidas de seguridad, manejo del tostado, control de calidad, operación de molinos; y, normas de higiene. A su vez, el 22% restante indica su deseo en capacitarse en procedimientos empresariales y administrativos, con esto

se da paso a perfeccionar su rendimiento, desempeño, desarrollo profesional, con la finalidad de que puedan alcanzar un ideal más real en diversos en diversos campos de la empresa.

Es así como, al tratarse de un estudio para mejorar el ambiente laboral y poseer un mejor desempeño, el 80 % de los trabajadores manifiesta la necesidad de una mejora en la infraestructura en áreas como: organización de los espacios, tipo de ventilación, control de residuos; e, higiene y aseo. Por otro lado, el 20% de los colaboradores expresa nuevas normas internas en la organización, con el propósito de garantizar un trato más igualitario, justo y equitativo. Asimismo, expresan que debe cumplirse en tiempo con la remuneración de horas extras y mejorar la distribución de actividades diarias.

Figura 9. Necesidades de mejora en el ambiente laboral



Fuente: elaboración propia

Por consiguiente, los hallazgos obtenidos en cada campo del análisis sobre clima laboral, logró encontrar vínculos directos entre problemas que, si bien fueron percibidos como individuales, en efecto están conectados entre sí. Por ejemplo, se puede argumentar que el punto de vista negativo no solo perjudica el bienestar diario de los empleados, si no que, afecta también su rendimiento en los distintos procesos ejecutados y en la manera de relacionarse con el entorno. Todos los problemas negativos descritos, generan irritabilidad que desemboca en vínculos interpersonales y en el desempeño grupal.

Con relación a varios componentes sobre comunicación. Debe señalarse que, impactan en el ambiente laboral con baja retroalimentación sistematizada. Dado que, existen situaciones que corroboran que el propietario informa decisiones, pero no lo hace de una manera correcta, no emplea los debidos canales y, a su vez, no escucha a sus colaboradores. En este sentido, tampoco se aprecia comentarios que motiven a corregir errores, mejorar procesos, aprender comportamientos adecuados; y, elevar la confianza. Este tipo de intercambio es una de las situaciones que más disminuyen el entusiasmo de los empleados.

En contraste con lo anterior, cabe recalcar que, la empresa Molino San Luis cuenta con un capital humano con mucha capacidad, potencial y sentido de pertenencia dentro de la organización, pero sin gran motivación para rendir al máximo, pues no existe la estimulación necesaria con un ambiente laboral adecuado.

Se percibe en la empresa que, los colaboradores expresan a fondo su experiencia práctica con sus actividades, a través de un vínculo emocional muy arraigado con la tradición de su producto que elaboran y una transparente contribución a mejorar su rendimiento, siempre y cuando, se mejore las condiciones de trabajo.

El anhelo de superarse personal y profesionalmente, no siempre se logra, con lo cual, la mayoría de los trabajadores sienten la necesidad de que se transmitan motivaciones internas que conlleven elementos de escucha, capacitaciones acordes a las necesidades, y generación de programas de desarrollo dinámicos para los procesos y tareas que se ejecutan día a día.

Todo lo expresado, conlleva a considerar que, el efecto de varios colaboradores se establece de manera firme con respecto a su plaza de trabajo, dado su vocación por el gusto de realizar eficientemente sus funciones y por la necesidad de mejorar económicamente.

Finalmente, la Empresa Molino San Luis, tiene que estar consciente de los factores emocionales de los empleados para lograr mejores resultados, pero esto debe realizarse a través de un clima laboral favorable que genere bienestar común para

todos. Este criterio, resalta el clima laboral con fortalezas vinculadas directamente al compromiso de los empleados, fomentándose en el futuro: amor por el trabajo, compromiso, lealtad, y decisión por hacer bien el trabajo en función de los clientes.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Estrategias de clima laboral para la empresa productiva molinos San Luis

El desarrollo de un ambiente laboral sano representa un punto central para el desempeño sustentable en las empresas de producción. En el aspecto de Molinos San Luis, organización con personal limitado de colaboradores, se captaron determinados defectos sistemáticos que perjudican el rendimiento y manera de percibir las cosas en el clima empresarial. Estos criterios se adquirieron tras la evaluación cualitativa previa, en la cual los empleados señalaron errores entrelazados con el diálogo jerárquico, la valoración, la carencia de tareas en grupo y la explicación de responsabilidades.

Por consiguiente, con fundamento en estos hallazgos se crearon estrategias para la empresa objeto de estudio, diseñadas y estructuradas para contestar de una manera directa a las necesidades obtenidas. Estas estrategias no implican una inyección monetaria de alto valor, con la finalidad de que se ejecute al menos de forma básica como inicio de un proceso que puede mejorar en el futuro. De esta forma, se pretende crear un ambiente empresarial más tranquilo, equitativo y con fuerza de motivación, que refuerce el rendimiento personal y, se logre con ello, un incremento en la eficiencia, eficacia y efectividad en las labores que realizan los empleados en la Empresa Molino San Luis.

En lo que respecta, al planteamiento de estrategias se usó un enfoque cualitativo sustentado en entrevistas formales a los colaboradores, lo que, generó información útil y proactiva para el análisis, interpretación y decisión de los componentes a proponer en las estrategias que necesita la Empresa Molino San Luis.

Asimismo, se tuvo en cuenta las percepciones de los directivos de la empresa objeto de estudio y los lineamientos técnicos dirigidos al crecimiento del personal y empresarial. Con base a este análisis, se diseñaron estrategias contextualizadas a los problemas de clima laboral, mediante una participación específica de todos los miembros de la organización, con la finalidad de que conocieran las cuestiones a

mejorar y alcanzar en los próximos años. Estas estrategias reúnen tres puntos esenciales: comunicación y relaciones interpersonales, motivación y valoración; e, igualdad y liderazgo dentro de la organización. Cada pilar corresponde a un conjunto de conflictos detectados que se reflejan en los cuadros que se presentan a continuación:

Cuadro 1. Estrategias para reforzar el reconocimiento y la motivación empresarial

Problema identificado	Tipo de estrategia	Estrategia	Objetivo	Responsable	Tiempo de ejecución
Falta de reconocimiento al esfuerzo de los trabajadores	Estrategia de incentivo y premiación	Implementación del programa “Reconocer para crecer”	Fomentar el reconocimiento al rendimiento laboral mediante incentivos mensuales.	Representante designado por la gerencia	3 meses
Escasa motivación del personal	Estrategia de bienestar laboral	Jornadas recreativas trimestrales	Mejorar la motivación de los trabajadores para la disminución del estrés mediante actividades lúdicas.	Coordinación externa calificada	1 trimestre
Baja percepción de crecimiento profesional	Estrategia de desarrollo profesional	Plan de formación y capacitación continua	Brindar oportunidades de desarrollo que fortalezcan el compromiso laboral	Delegado externo por convenio	6 meses

Fuente: elaboración propia

Cuadro 2. Estrategias para mejorar el dialogo dentro de la empresa y unidad del equipo

Problema identificado	Tipo de estrategia	Estrategia	Objetivo	Responsable	Tiempo de ejecución
Comunicación deficiente entre áreas	Estrategia de comunicación interna	Implementación de un buzón de sugerencias digital y reuniones semanales.	Fortalecer la comunicación horizontal y vertical para el mejoramiento de la coordinación del equipo de trabajo.	Delegado por gerencia	2 meses
Falta de integración entre colaboradores	Estrategia de cohesión grupal	Actividades de integración mensual por áreas.	Promover un ambiente de trabajo armónico y solidario para el incremento del compromiso de la productividad y el rendimiento.	Facilitador externo por acuerdo	1 mes (recurrente)
Ausencia de canales formales de retroalimentación	Estrategia de retroalimentación	Evaluaciones internas con <i>feedback</i> participativo semestral.	Establecer procesos formales de comunicación entre jefes y trabajadores para el mejoramiento del clima laboral.	Apoyos especializados	6 meses

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3. Estrategias para potenciar el ambiente emocional y el sentido de pertenencia

Problema identificado	Tipo de estrategia	Estrategia	Objetivo	Responsable	Tiempo de ejecución
Ambientes laborales tensos o negativos	Estrategia emocional	Espacios de escucha activa con acompañamiento psicológico externo.	Atender conflictos entre trabajadores para un buen ambiente laboral. Promover un ambiente emocionalmente saludable para la disminución del estrés laboral.	Asistencia externa especializada	3 meses
Medio sentido de pertenencia organizacional	Estrategia de identidad corporativa	Campaña interna "Molinos, somos todos".	Reforzar el compromiso emocional con la empresa para el desarrollo de las potencialidades de los empleados en sus funciones.	Facilitador de cultura organizacional	2 meses
Desigual percepción de trato justo	Estrategia de equidad organizacional	Evaluación interna de prácticas justas y políticas claras.	Promover equidad y transparencia en la gestión de personal para la generación una confianza alta en el compromiso para con la empresa.	Delegado por gerencia	4 meses

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 4. Estrategias de formación y capacitación profesional

Problema identificado	Tipo de estrategia	Estrategia	Objetivo	Responsable	Tiempo de ejecución
Deficiencias en el manejo de maquinaria y procesos de producción	Estrategia de capacitación	Taller técnico sobre uso seguro y eficiente de maquinaria.	Mejorar la seguridad y eficacia en el área de producción para la tranquilidad de los empleados y la organización.	Profesional externo por acuerdo institucional	1 mes (recurrente)
Bajo conocimiento en procesos administrativos y de control de calidad	Estrategia de capacitación	Capacitación en administración básica y control de calidad.	Optimizar los procesos internos para que se garanticen mejores resultados operativos y productivos.	Agente externo en procedimientos administrativos	2 meses
Débil cultura preventiva en seguridad industrial	Estrategia de capacitación	Charlas de seguridad y simulacros de emergencia con expertos externos.	Fortalecer la prevención de riesgos laborales y la conciencia organizacional sobre seguridad para la disminución de accidentes laborales.	Especialista en seguridad laboral(externo)	3 meses (con seguimiento)
Necesidad de fomentar competencias humanas y relaciones laborales	Estrategia de capacitación	Talleres sobre comunicación efectiva, liderazgo y relaciones interpersonales.	Potenciar el ambiente de trabajo y las habilidades blandas del personal para un mejor funcionamiento organizacional y colectivo.	Agente externo en habilidades sociales	4 meses (1 vez por trimestre)

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 5. Estrategia para fortificar la cultura organizacional

Problema identificado	Tipo de estrategia	Estrategia	Objetivo	Responsable	Tiempo de ejecución
Debilidad en la cultura organizacional y escaso sentido de pertenencia institucional	Estrategia de fortalecimiento cultural	Plan de cultura empresarial con sesiones familiares, conmemoraciones por logros grupales, difusión de la historia institucional y reconocimiento público a trabajadores antiguos.	Reforzar la identidad organizacional y el compromiso emocional para el fomento de valores como la tradición, honestidad y sostenibilidad.	Equipo experto en cultura empresarial(externo)	6 meses (con aplicación continua)
		Uso de recursos visuales (frases, cuadros, fotografías) en el espacio laboral por reconocimiento laboral.	Incrementar los estímulos morales para el desarrollo del bienestar del empleado.		
			Estimular el compromiso de productividad y rendimiento para el logro de resultados estimulantes individuales y colectivos.		

Fuente: elaboración propia.

Con relación a todo lo descrito y propuesto, se puede lograr en el futuro mejores resultados organizaciones con un clima laboral estimulante que genere conciencia colectiva por encima de resultados individuales. Esto favorece a que la Empresa Molino San Luis, se interese por reforzar el reconocimiento y la satisfacción de los empleados.

Asimismo, la mejora de los canales de información coherentes entre los colaboradores y los mandos superiores contribuye a que todos los objetivos, metas y acciones de la Empresa Molino San Luis se puedan cumplir en el tiempo previsto sin generar estrés innecesario en todos los colaboradores.

Respecto a lo anterior, si se implementa el buzón virtual o físico de reseñas con un chequeo, se podrá conocer con tiempo quiénes son los empleados destacados y quiénes son los colectivos que más productividad y rendimiento tuvieron en la Empresa Molino San Luis. Esto concuerda con los criterios de Robbins y Judge (2013), cuando corroboraron en su estudio que el diálogo transparente en dos direcciones incentiva la credibilidad en el liderazgo y refuerza el vínculo empresarial.

Con relación a las adopción e implementación de una herramienta formal y sistemática de valoración y *feedback*, debe destacarse que, es esencial para proponer y ejecutar procesos de mejora que contribuyan al mejoramiento de las condiciones laborales y del clima laboral. Esto coincide con el criterio de Chiavenato (2009) cuando reconoce que el rendimiento eleva la autoconfianza, aumenta la responsabilidad e incentiva el compromiso.

En lo que concierne a Molinos San Luis, se pudo corroborar que no existe una absorción por parte de los colaboradores con respecto al proceso de retroalimentación actual, lo cual, dificulta el logro de reconocimientos personales y la selección correcta de recompensas transparentes a empleados y colectivos de trabajo. Para este problema, se propone la generación de un programa mensual de apreciación al trabajo, con menciones simbólicas, impulso económico y gratificaciones a la vista de todos que resalten el desempeño de los trabajadores.

Lo explicado trae consigo una relación estrecha con el desarrollo y capacitación constante de los empleados según sus necesidades técnicas y profesionales. En este sentido, las entrevistas dieron como resultado una evidente urgencia de mejorar situaciones vinculadas con la seguridad de los colaboradores en la producción, gestión de maquinaria, procesos en la administración y control de calidad. Esto confirma los resultados del estudio de García y Dolan (2018) en el que expresaron que, el crecimiento de relaciones profesionales y humanas es primordial para dar paso a un ambiente óptimo y capaz.

Por consiguiente, se sugiere coordinar capacitaciones, expuestas por profesionales altamente capacitados en el área o, a su vez, por acuerdos con organizaciones de ayuda profesional, con esto se lograría una notable mejora en la forma de realizar las actividades cotidianas y potencia el capital humano de la empresa.

En lo que respecta, al perfeccionamiento de las condiciones físicas del ambiente organizacional. El 87% de los colaboradores señaló malestar, incomodidad, confusión por el residuo de polvo y desorganización. Según el modelo de Herzberg (2003), los componentes de higiene y entorno físico pueden crear frustración si no están presentes. Esto al parecer es lo que está presente hoy en la empresa Molino San Luis, lo cual, debe ser atendido con urgencia. Algunas cuestiones pueden tenerse en cuenta para empezar, por ejemplo: plan semanal de preservación de condiciones físicas, reestructuración de bodega, mejoramiento del bienestar emocional y físico de los trabajadores en cada puesto de trabajo; y, mejora infraestructura es una manera frontal de potenciar la calidad, seguridad y eficiencia en toda la empresa.

En lo que respecta al fortalecimiento de la cultura empresarial y el sentido de pertenencia, este es uno de los puntos más relevantes. Los colaboradores deben estar incentivados y motivados por trabajar en su empresa (Molino San Luis), con lo cual, debe existir una cultura de amor al trabajo, de solidaridad entre trabajadores, de sentimientos emocionales por los logros entre trabajadores y departamentos, entre otros aspectos a considerar. De esta forma, los trabajadores pueden reflejar un momento propicio para mejorar la identidad organizacional y

generar una filosofía empresarial fuerte cimentada en la tradición, honestidad, respeto y sostenibilidad.

En tal contexto, se sugiere crear un plan de cultura empresarial que contenga funciones de incorporación colectiva en la Empresa Molino San Luis, que vendrían a ser: sesiones familiares, conmemoraciones por triunfos grupales, conservación de la historia de la institución y valoración en público para los trabajadores con más tiempo de experiencia en la empresa. De igual forma, se recomienda integrar componentes visuales dentro del espacio de labor (cuadros, frases inspiradoras, fotografías memorables) que refuercen el honor de pertenecer a la organización, como en algún momento ya se explicó.

Todo lo expresado en el análisis, destaca que, la ejecución de las estrategias presentadas debe repercutir en un enfoque progresivo y participativo. Por lo cual, no es suficiente con integrar cambios en la estructura, por el contrario, se tiene que garantizar la participación constante del talento humano en cada parte del proceso. Esto corresponde a que las estrategias no deben ser integradas de forma brusca, si no incorporadas de acuerdo con la retroalimentación recibida.

Por ende, la adecuada implementación de estas estrategias da paso a potenciar el ambiente laboral y el rendimiento personal, de la misma manera, fortifica el sentido de pertenencia, reduce dificultades internas, aumenta la credibilidad del personal y optimiza la eficacia, eficiencia y efectividad del producto. Todos estos componentes, aportan al desarrollo en el sector competitivo de la organización en su medio regional y posteriormente en mercados mucho más amplios.

CONCLUSIONES

- Se comprobó que el ambiente laboral en la organización Molinos San Luis posee fortalezas al igual que debilidades funcionales. Entre sus puntos más fuertes, destaca el sentido de pertenencia de los colaboradores y su sentimiento arraigado al producto que elaboran. A pesar de ello, se identificaron deficiencias como la falta de comunicación oficial, la carencia de reconocimiento por parte de la empresa y las debilidades en el entorno físico empresarial.
- Desde la orientación metodológica, la entrevista cualitativa libre dio paso a permitir obtener información relevante influenciada por la experiencia personal, lo cual no había podido lograrse mediante encuestas conservadoras. Esta técnica permitió una evaluación a fondo de los puntos de vista de los trabajadores, dándose como resultado la detección de factores esenciales que impactan directamente en su rendimiento y su plenitud laboral.
- En lo que respecta a los datos obtenidos, se encontraron factores fundamentales para el esquema de estas estrategias: diálogo dentro de la empresa, compromiso y motivación, entorno físico empresarial, desarrollo y capacitación profesional, vínculos personales y colaboración en la toma de decisiones. Estos elementos fueron establecidos con base al estudio de las entrevistas y respaldados por el fundamento académico de autores reconocidos.
- El diseño de estrategias abordadas hace énfasis en un enfoque multidimensional que enlaza el cuidado del colaborador con la productividad empresarial. La iniciativa no solo corresponde a conflictos detectados, si no que, por igual define una base operativa de seguimiento, ejecución y diagnóstico, dándose paso a potenciar de forma sostenida el ambiente laboral y el desempeño dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere a la empresa Molinos San Luis, ejecutar de manera gradual las estrategias planteadas con actos esenciales que no necesiten una inversión de capital económica fuerte, como: mejorar el diálogo dentro de la empresa, transparentar los roles y el compromiso no económico al personal.
- Es aconsejable definir una estructura formal de evaluación y monitoreo que, de paso a la valoración de la influencia de las estrategias desarrolladas con medidores claros sobre ambiente organizacional, satisfacción empresarial, rendimiento y productividad. Este análisis debe realizarse de forma seguida y colaborativa.
- Para estudios futuros, se plantea desarrollar un análisis cuantitativo adicional que permita comprobar estadísticamente los resultados encontrados en este estudio cualitativo, asimismo, expandir la investigación a otras organizaciones productivas con condiciones similares.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez G., G. (1992). El constructo “*clima organizacional*”: concepto, teorías. San José, Costa Rica: Editorial Interamericana de Psicología.
- Balcázar Nava, P., & González-Arratia López, N. (2013). Clima laboral y desempeño organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo*, 17(2), 121–135.
- Balkin, D. B., Gómez-Mejía, L. R., & Cardy, R. L. (2016). Gestión de recursos humanos. México: Pearson Educación.
- Burgos, M. (2023). Influencia del clima laboral en el desempeño organizacional: Estudio en instituciones de seguridad. *Revista Latinoamericana de Administración*, 20(1), 45–61.
- Burton, R. M., & Lauridsen, J. (2004). Organisational design and effectiveness: Modelling the impact of organizational climate. *Human Resource Management*, 43(3), 321–334.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Clima laboral y su impacto en el rendimiento organizacional. (s.f.). Bogotá, Colombia: Editorial Universidad Nacional.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Teoría de la autodeterminación. En J. L. Núñez (Ed.), *Motivación y autodeterminación en contextos educativos*. Madrid, España: Narcea Ediciones.

- Fajardo, R., Almache, D., & Olaya, A. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 4(1), 59–76.
- Fundación MAPFRE – SAVIA. (2024). *Radiografía de la salud en la empresa*. Recuperado de <http://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/i18n/bib/185398.do>
- García, A. (2024). Factores del clima organizacional y su impacto en el desempeño. *Revista Científica de Administración Empresarial*, 12(2), 34–48.
- García, J. A., Vesga, R., & Gómez, M. A. (2020). Clima organizacional y salud ocupacional en empresas lácteas. *Revista de Psicología Aplicada*, 6(1), 65–80.
- García, L. (2009). *Clima organizacional: Teoría y medición*. México: Editorial Trillas.
- García, M., & Dolan, S. (2018). *Gestión del talento humano para un entorno cambiante*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- García, S., & Peiró, J. M. (2001). El feedback organizacional como herramienta de mejora del desempeño. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(3), 235–250.
- Gilks, J. (1988). Variables del clima laboral y su influencia en el rendimiento. En Volvering, T. (1998), *Clima organizacional: análisis de estudios previos*. *Revista Iberoamericana de Psicología Organizacional*, 3(1), 41–59.
- Giraudier, M. (2004). *Cómo gestionar el clima laboral: Escuchar, dar feedback, comunicar, negociar, motivar...* Barcelona, España: Ediciones Obelisco.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairós.

- González, J., & Ramírez, M. (2018). Clima laboral y su relación con el desempeño en organizaciones industriales. *Revista Iberoamericana de Psicología Organizacional*, 16(2), 55–68.
- González, M. (2015). El clima organizacional y su influencia en el rendimiento laboral. *Revista Ciencia y Empresa*, 7(2), 103–115.
- Herzberg, F. (2003). *El trabajo y la naturaleza del hombre*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. Nueva York, EE. UU.: McGraw-Hill.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Morales Domínguez, J. (2005). Retroalimentación como estrategia para la mejora del clima laboral. *Revista Latinoamericana de Administración*, 3(1), 27–39.
- Mousalli Kayat, G. (2015). *Métodos y diseños de investigación cuantitativa*. Mérida, Venezuela: Universidad de los Andes. doi:10.13140/RG.2.1.2633.9446
- Moyano, E., & Ramos, N. (2007). Conciliación de la vida laboral y familiar. *Revista de Psicología Social*, 22(1), 15–28.
- Ochoa Pachas, J. M., & Yunkor Romero, Y. K. (2020). El estudio descriptivo en la investigación científica. *Acta Jurídica Peruana*, 2(2), 1–19. Recuperado de <https://revistas.autonoma.edu.pe/index.php/AJP/article/view/224>

- Ordoñez, J., & Maestre, R. (2020). Evaluación del clima laboral en organizaciones del sector industrial. *Revista de Psicología y Empresa*, 10(3), 99–110.
- Peña, H. (2017). *Clima organizacional*. Quito, Ecuador: ESPE Editorial.
- Pérez, L. (1993). *Gestión humanista de las organizaciones*. Mérida, Venezuela: Ediciones ULA.
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas: Estudio de caso Hardepex Cía. Ltda.* Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 15(28), 111–130. doi:10.18270/cuaderlam.v15i28.2686
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración (13.ª ed.)*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional (15.ª ed.)*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, M., & Gómez, A. (2020). Reconocimiento del desempeño laboral: Un factor clave. *Revista Internacional de Psicología Laboral*, 9(2), 89–102.
- Rubio, P. (2021). Bienestar docente y clima institucional. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67(2), 45–63.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión. *Alfa Psicología*, 15(2), 89–98.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Análisis explicativo en investigaciones sobre clima organizacional*. Bogotá, Colombia: Editorial Ecoe.
- Tipán Rocha, D., & Yar, V. (2023). El clima organizacional en la industria lechera de Mulaló. *Revista Científica Agroindustria y Desarrollo*, 11(1), 22–35.

- Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Universidad Nacional Autónoma de México y Editorial El Manual Moderno.
- Valle Cabrera, R. (2009). *Gestión del conocimiento y clima organizacional*. Sevilla, España: Editorial Universidad de Sevilla.
- Varela, R., & Navarro, Y. (2018). *Métodos y diseños de investigación cuantitativa*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Volvering, T. (1998). Clima organizacional: análisis de estudios previos. *Revista Iberoamericana de Psicología Organizacional*, 3(1), 41–59.
- Vorecol. (2024). *Impacto del clima laboral en la retención de talento*. Informe de Consultoría Empresarial. Recuperado de <https://www.vorecol.com>
- Zárate, R. (2019). Evaluación permanente del clima laboral. *Revista de Ciencias Empresariales*, 8(2), 55–72.