



**Propuesta de un Plan de Fortalecimiento y Mejora del Clima Laboral en el
Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI en Quito para el 2024**

Florencia Noemí Sandoval Ortiz

Director

Mgr. David Rafael Lema Ordóñez

Trabajo de Grado para optar por el título de
Tecnólogo Superior en Gestión del Talento Humano

Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI
Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano

D.M. Quito, 21 de abril de 2024

DEDICATORIA

Este trabajo de grado está dedicado a mis padres, Vinicio y Rebeca, que siempre han estado para mí.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que contribuyeron a la cristalización de este proyecto y desde su experticia fueron piezas claves para construirla y concluirla.

A Chris Carvajal por su amistad, apoyo, profesionalismo y conocimientos

A Gaby Maldonado por buscar momentos para guiarme en el arte de la gestión del talento humano y enseñarme la importancia de la prudencia

A Rodrigo Martínez por siempre mantener la sonrisa y el equilibrio profesional y sobre todo por ser un factor positivo para el equipo humano del ITI

A Jhos Astudillo por asesorarme desde su óptica profesional y experticia

A Janeth Lastra por su complicidad, paciencia y cariño

A Ingrid Arévalo por su experticia en procesos de investigación y la asesoría a lo largo de la metodología en este documento

A Mayrita Tulcán por tomarse el tiempo de enseñarme el arte numérico

A Grace Manobanda por la amistad, la confianza y el cariño

A Diego González por la fraternidad y el profesionalismo

A Yamileth Arteaga por la sonrisa, la paciencia y la buena onda

A mi tutor David Lema quien desde su experiencia ha facilitado la elaboración de este proyecto de titulación brindándome fuentes de consulta llenas de sabiduría

A Rosita por el apoyo económico y moral desde el Rectorado

Al ITI por 21 años de trabajo llenos de experiencias, amistades y aprendizaje.

AUTORÍA

Yo, Florencia Noemí Sandoval Ortiz autora del presente informe, me responsabilizo por los conceptos, opiniones y propuestas contenidos en el mismo.

Atentamente

Florencia Noemí Sandoval Ortiz

D.M. Quito, 21 de abril de 2024

Mgtr. David Lema Ordóñez

Director de Trabajo de Titulación

CERTIFICA

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas institucionales y académicas establecidas por el Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI de Quito, por lo tanto, se autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

Mgtr. David Lema Ordóñez

D.M. Quito, 21 de abril de 2024

Declaración de Cesión de Derechos de trabajo fin de carrera

Conste por el presente documento la cesión de los derechos en trabajo fin de carrera, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA: El Mgtr. David Lema Ordóñez y por sus propios derechos en calidad de Tutor del trabajo fin de carrera; y la Srta. Florencia Noemí Sandoval Ortiz por sus propios derechos, en calidad de autora del trabajo fin de carrera.

SEGUNDA: UNO.- La Srta. Noemy Sandoval Ortiz realizó el trabajo fin de carrera titulado: “*Propuesta de un Plan de Fortalecimiento y Mejora del Clima Laboral en el Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI en Quito para el 2024*”, para optar por el título de Tecnóloga Superior en Gestión del Talento Humano en el Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI, bajo la dirección del Mgtr. David Lema Ordóñez. A su vez autorizo a la biblioteca del Tecnológico Superior Internacional Universitario ITI, para que pueda registrar en el repositorio digital y difunda esta investigación con fines netamente académicos.

DOS.- Es política del Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI, que los trabajos fin de carrera se apliquen, se materialicen y se difundan en beneficio de la comunidad.

TERCERA: Los comparecientes, Mgtr. David Lema Ordóñez en calidad de Tutor del trabajo fin de carrera y la Srta. Noemy Sandoval Ortiz, como autora del mismo,

por medio del presente instrumento, tienen a bien ceder en forma gratuita sus derechos en el trabajo fin de carrera titulado: *“Propuesta de un Plan de Fortalecimiento y Mejora del Clima Laboral en el Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI en Quito para el 2024”* y conceden autorización para que el ITI pueda utilizar este trabajo en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna.

CUARTA: Las partes declaradas que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

Mgtr. David Lema Ordóñez

Noemí Sandoval Ortiz

D.M. Quito, 21 de abril de 2024

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
AUTORÍA.....	4
CERTIFICA	5
Declaración de Cesión de Derechos de trabajo fin de carrera	6
RESUMEN.....	13
Introducción	14
Nombre del proyecto.....	14
Antecedentes	14
Marco Contextual.....	17
Problema de Investigación	20
Formulación del Problema de Investigación.....	20
Definición del Problema	20
Idea a Defender	22
Sujeto de Estudio	22
Campo de Acción	22
Justificación.....	23
Objetivos	24
General	24
Específicos	24
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	25
Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI	25
Antecedentes históricos.....	25
Filosofía Organizacional	25
Misión	25
Visión	25
Propósito	26
Valores.....	26
FODA Institucional	27
Análisis de la zona de estudio	30
Campus 1.....	30
Campus 2.....	30
Fundamentación Conceptual.....	31
Clima Laboral.....	31
Tipos de clima laboral	36

Clima laboral y cultura organizacional	40
Clima laboral y comunicación interna	41
Clima laboral y motivación	42
Mejoramiento del clima laboral	44
Plan de Incentivos	48
Salario Emocional	48
Baby Boomers	51
Generación X.	51
Generación Y.	51
Generación Z.....	51
Habilidades Blandas.....	52
Empatía	54
Resiliencia.....	55
Optimismo.....	55
Adaptabilidad	56
Paciencia.	56
Autodefinición positiva.....	56
Comunicación Efectiva	56
Capital Humano	57
Creatividad	58
Trabajo en Equipo	59
Rotación laboral	61
<i>Burnout</i> o Desgaste Ocupacional	63
Fundamentación Legal	65
Reglamento de Gestión de la Calidad	66
Reglamento Interno de Trabajo	66
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO	68
Tipos de Investigación	68
Exploratoria.....	68
Descriptiva	68
Métodos de Investigación	68
Cuantitativo	68
Cualitativo	69
Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	69
Encuesta	69
Entrevista.....	70

Grupo Focal.....	70
Universo y Muestra	70
Plan de muestreo	71
Muestreo Probabilístico	71
Muestra Real	71
Presentación Gráfica de Resultados	72
Encuestas a 46 colaboradores del ITI en relación de dependencia	72
1) Género	72
2) Edad.....	72
Análisis e interpretación de resultados.....	86
CAPÍTULO III: PROPUESTA	88
Descripción de la Propuesta	88
Objetivos de la Propuesta.....	88
Objetivo General	88
Objetivos Específicos.....	88
Viabilidad	89
Impacto.....	89
Desarrollo de la Propuesta	90
Plan de mejoramiento de comunicación interna en el ITI.....	91
Plan de capacitación para colaboradores del ITI.....	93
Conclusiones	103
Recomendaciones.....	105
Informe del sistema antiplagio	106
Anexo 1	107
Esquema de definición del problema	107
Anexo 2	108
Encuesta realizada a colaboradores del ITI.....	108
Anexo 3	109
Preguntas de Entrevista al Psicólogo Institucional Rodrigo Martínez.....	109
Anexo 4	109
Preguntas para entrevista a la Ingeniera Gabriela Maldonado, Coordinadora Administrativa y de Talento Humano del ITI	109
Anexo 5	110
Temáticas para el Grupo Focal.....	110
Anexo 6	111
Insumos para Propuesta.....	111

Referencias.....	113
------------------	-----

Índice de Figuras

Figura 1 Pirámide de Maslow.....	15
Figura 2 <i>FODA ITI</i>	28
Figura 3 <i>Organigrama ITI</i>	29
Figura 4 <i>Mapa Campus 1</i>	30
Figura 5 <i>Mapa Campus 2</i>	30
Figura 6 <i>Esquema de clima organizacional</i>	35
Figura 7 <i>Tipos de climas laborales</i>	37
Figura 8 Diferencias entre cultura y clima organizacional.....	40
Figura 9 Generaciones e intereses en orden de importancia.....	50
Figura 10 Salario Emocional por generaciones.....	52
Figura 11 <i>Capital intelectual de las organizaciones</i>	58
Figura 12 <i>Género de los encuestados</i>	72
Figura 13 <i>Edad de encuestados</i>	74
Figura 14 <i>Grupo Laboral</i>	75
Figura 15 <i>Sentido de pertenencia</i>	76
Figura 16 <i>Espíritu de equipo</i>	77
Figura 17 <i>Relación laboral interna</i>	78
Figura 18 <i>Equilibrio laboral / personal</i>	79
Figura 19 <i>Autonomía de decisiones</i>	80
Figura 20 <i>Comunicación jerárquica</i>	81
Figura 21 <i>Percepción del trabajo en equipo</i>	82
Figura 22 <i>Instalaciones</i>	83
Figura 23 Autopercepción dentro del Equipo ITI.....	84
Figura 24 <i>Sentido de permanencia</i>	85
Figura 25 <i>Costo Cartelera</i>	111
Figura 26 <i>Costo jarros impresos</i>	111
Figura 27 <i>Costo credenciales</i>	111
Figura 28 <i>Costo camisetas bordadas</i>	112
Figura 29 <i>Costo microondas</i>	112
Figura 30 <i>Botellón de agua y soporte</i>	112
Figura 31 <i>Cafetera</i>	112

Índice de Tablas

Tabla 1 Género	72
Tabla 2 Edad de los encuestados	73
Tabla 3 Grupo de Personal del ITI	75
Tabla 4 ¿Siento orgullo al decirles a otros que trabajo en el ITI?	76
Tabla 5 ¿Cuándo veo logros por parte de la institución me siento orgulloso de mi equipo?	77
Tabla 6 Según yo, existe un sentimiento de familia o de equipo en el ITI	78
Tabla 7 ¿En el ITI nos animan a equilibrar el trabajo y la vida personal?	79
Tabla 8 ¿Qué nivel de autonomía tengo por parte de mis superiores para efectuar mi trabajo de forma adecuada?	80
Tabla 9 ¿Me resulta fácil comunicarme con las autoridades del ITI?	81
Tabla 10 ¿Puedo contar con la ayuda de mis compañeros para realizar mi trabajo?	82
Tabla 11 ¿Las instalaciones del ITI contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo?	83
Tabla 12 ¿Me siento respetado y valorado en el ITI?	84
Tabla 13 ¿Quiero trabajar aquí por mucho tiempo?	85

Propuesta de un Plan de Fortalecimiento y Mejora del Clima Laboral en el Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI en Quito para el 2024

Noemy Sandoval Ortiz

Mgtr. David Lema Ordóñez

D.M. Quito 21 de abril de 2024

RESUMEN

El clima laboral es un indicador clave para el éxito de cualquier organización cuyo intangible más valioso es el capital humano. Los servicios o productos ofertados dependen de la actitud y compromiso de las personas que trabajan en equipo con enfoque competitivo para cumplir con los objetivos organizacionales. Esta propuesta surge de la necesidad de mejorar y fortalecer el clima laboral en el Instituto Tecnológico Internacional ITI. Se realizó una encuesta sobre el tema a 46 de los 52 miembros del equipo y, aunque el sentido de pertenencia ostenta un alto porcentaje, la permanencia en la organización y el sentimiento de sentirse valorado tienen un porcentaje negativo. Luego de realizar la fundamentación teórica y procesar los datos de la encuesta, el focus group y las entrevistas realizadas, se ha llegado al planteamiento de una propuesta que tiene tres ejes: capacitación, mejoramiento de la comunicación interna y plan de incentivos y beneficios. Un buen clima organizacional alienta la participación de los colaboradores desde una conducta madura con el compromiso de responsabilidad de sus asignaciones laborales en la institución.

Palabras claves: *clima laboral, motivación, incentivos*

Introducción

Nombre del proyecto

Propuesta de un Plan de Fortalecimiento y Mejora del Clima Laboral en el Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI en Quito para el 2024.

Antecedentes

El clima laboral de una organización tiene características únicas debido a las percepciones que cada individuo tiene de su ambiente de trabajo, esas percepciones tienen influencia desde la cultura de cada persona. La interacción que surge entre los colaboradores siempre va a tener el componente cultural de cada miembro del equipo y las características de la cultura organizacional. Esta interacción puede crear en cada individuo una valoración o construcción de aprobación, tolerancia o rechazo que influirá en sus actitudes, reacciones y acciones. A lo largo del tiempo, ese cúmulo de sentimientos puede traducirse en orgullo de pertenencia o en frustración en todos los ámbitos: institucional, personal, económico y laboral. (García G. , 2007)

Ahora bien, en la actualidad, existen varios factores que modifican directa e indirectamente la conducta de las personas en todos los ámbitos de la vida; esto sucede, principalmente, por la exposición constante a la información a través de las redes sociales y la disponibilidad de acceso al Internet. Este fenómeno social es llamado la hiperinformación (Jiménez y Ballesteros, 2021) y tiende a provocar en las personas un tipo de ansiedad para ser más, conocer más, estar en un lugar mejor, convertirse en referente ante la sociedad, destacar en el medio.

Esta ‘ansiedad’ de figurar genera en las personas actitudes que suelen ser inexplicables en el medio social donde utilizan su imagen personal para generar

atención traducidas en *likes* o seguidores. Ahora bien, en el ámbito laboral las personas siempre han buscado ser importantes y figurar profesionalmente, sentirse valoradas y tener el sentimiento de pertenencia al equipo para satisfacer su necesidad de bienestar individual, usando las palabras de (Farías et al., 2021).

Esta necesidad de valoración, expresada en la Pirámide de Maslow, suele definir la actitud de cada colaborador desde la percepción que adquiere de su entorno laboral en relación a su papel dentro de la organización. Esa suma de percepciones contribuye, la mayor parte del tiempo, al fortalecimiento de la cultura organizacional misma que, al ser positiva, determinará niveles más altos y más efectivos de productividad y motivación. (Peña y Villón, 2021)

Figura 1 Pirámide de Maslow.



Nota. (Navarro J. , 2019)

Todas las organizaciones tienen el reto de fortalecer constantemente el clima laboral con incentivos y conductas saludables direccionadas por los encargados de Talento Humano para mitigar cualquier problema interno. Según (Peña y Villón, 2021) existen dos aristas relacionadas al clima laboral. La primera

está relacionada con la dirección de la organización (liderazgo) y la segunda tiene que ver con incentivos (remuneración, reconocimiento, respaldo institucional). Ambas aristas inciden directamente en la conducta del equipo de colaboradores.

La visión de cualquier organización debería incluir como vital (Farías et al., 2021) el posicionamiento de la importancia del capital humano como base para la innovación empresarial como diferenciación del servicio ofertado por las otras organizaciones en el mercado. Si el equipo de trabajo concibe su talento humano como un factor clave para generar una ventaja competitiva, esa organización será irremediablemente exitosa por el compromiso que manifiesta cada colaborador. Todo confluye a cumplir los objetivos de la organización.

De ahí que el manejo exitoso del clima laboral afecte directamente a la motivación de los colaboradores.

En este proyecto se incluyeron como referencia trabajos de tres autores:

En la Universidad Central del Ecuador con el tema '*Plan de mejora para el clima laboral y cultura organizacional en Talento Humano del Servicio Nacional de Derechos Intelectuales en el año 2020*' donde se concluye que la motivación al talento humano no requiere de inversión económica por parte de la empresa pues los incentivos no monetarios pueden constituirse en un factor determinante para asegurar la permanencia y el compromiso de los colaboradores con la organización. (Anangonó, 2020)

En la Universidad Politécnica Salesiana con el tema '*Clima organización y desempeño laboral: Propuesta metodológica para la Universidad Salesiana, Sede Guayaquil*' donde se establece que hay una relación directa e inequívoca entre el clima organizacional y el desempeño laboral que está en equilibrio positivo; es

decir, el desempeño laboral mejorará ostensiblemente si el clima laboral es óptimo. Eso se logra incentivando a los equipos de trabajo que conforman el conglomerado de colaboradores en la organización. (López A. , 2021)

En la Universidad Gran Colombia con el tema '*Plan de Mejoramiento para el Clima Organizacional en la Empresa Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS*' donde se asevera que los colaboradores de una empresa son la parte esencial que define la calidad del servicio y la distinción de la organización en el mercado al poseer un equipo humano con sentido de pertenencia y compromiso. (Castillo y Sánchez, 2018)Marco Contextual

En Ecuador hay dos factores que provocan malestar en el clima laboral de las empresas como afirma (Vilema, 2018). El primer factor es el 'favoritismo' que surge de la cultura ecuatoriana entendida desde la 'viveza criolla'. Muchas veces se nombra autoridad a personas sin la preparación, la capacidad o la experiencia. Esto sucede gracias al nexo del nuevo colaborador con el jefe. Sucede más en el sector público, pero suele ser una situación bastante común. Este nuevo colaborador se convierte en un factor negativo pues se toma atribuciones, en la mayor parte de casos, que incluyen abusos de autoridad o irrespeto al equipo de trabajo traduciendo el malestar general en un clima laboral negativo. El segundo factor es el escaso reconocimiento a los logros individuales o de equipo de una organización. Según establece (Vilema, 2018) el no reconocer los aciertos del equipo y solo puntualizar los errores provoca que el ánimo y espíritu de grupo decaiga y provoque negatividad en el entorno laboral.

El clima laboral en Quito sigue la tendencia nacional. Al ser la capital que concentra varias empresas e instituciones, tanto el favoritismo como el escaso

reconocimiento es un tipo de estilo en la mayor parte de las organizaciones provocando como consecuencia que la permanencia de los colaboradores sea inestable debido a que no tienen satisfechas sus necesidades de satisfacción personal. Como afirma (Luna, 2013) el clima laboral positivo contribuye a la motivación del capital humano y coadyuva a la productividad de los colaboradores logrando mantener espacios de encuentro y apoyo de equipo en todas las áreas.

El clima laboral en el ITI, desde la experiencia personal de la autora, ha sufrido varios cambios a lo largo de los últimos veinte años. Entre el 2003 y el 2010 existía camaradería entre los docentes y los colaboradores de las diferentes áreas como Secretaría, Biblioteca, Servicios, Colecturía, etc. Probablemente, esta situación favorable se debía a la constante práctica de las promotoras quienes impulsaban la realización de actividades de integración entre los colaboradores del ITI. Había salidas grupales, festejos de fechas especiales como el Día del Maestro, el aniversario del ITI o Navidad. Sin embargo, luego del 2010 hubo una reducción drástica de actividades de integración. Los docentes empezaron a llegar al ITI a dictar sus clases y salir casi sin entablar una relación laboral, mucho menos de amistad con colegas o colaboradores de planta. Se empezó a festejar estrictamente el Día del Maestro, casi siempre como inicio de semestre y Navidad. Luego, con la lamentable crisis económica que azotó a todo el Ecuador, los festejos en el ITI se minimizaron a Navidad en el mejor de los casos. Con la llegada de la pandemia, obviamente, las actividades extracurriculares del equipo docente fueron reducidas más todavía. Esta ausencia de actividades de integración se ha traducido en una desconexión del equipo a nivel humano pues se ha

priorizado la actividad docente o profesional por encima de la actividad social. Al regresar de la confinación por el COVID-19, el equipo de trabajo ha ido experimentado un resquebrajamiento en la solidez de su clima laboral y la positividad que antes se experimentaba ha dado lugar a la formación de grupos que mantienen una buena relación hacia adentro, pero que no buscan la integración general del equipo. Adicionalmente, se puede señalar que desde finales del 2022, se está trabajando, en conjunto, con miras a la Acreditación 2024 del ITI; sin embargo, la alta demanda de actividades que este proceso requiere, ha provocado, en el lesionado ambiente de trabajo, un cierto tipo de desmotivación que delata un clima laboral desfavorable debido a la presencia marcada de grupos, jefaturas con actitudes improcedentes y sobrecarga de trabajo. La mayoría de colaboradores tienen muestras de sobrellevar el síndrome *burnout* o desgaste profesional citando a (Martínez R. , 2023).

Problema de Investigación

Para realizar la definición del problema de investigación se utilizó el esquema causa-efecto (Anexo 1). En todas las organizaciones hay niveles de motivación; a veces son niveles positivos y elevados que contagian la productividad y eficiencia a todos los integrantes del equipo laboral; sin embargo, hay niveles positivos por causas como el desgaste laboral conocido como el *'burnout'*, la sobrecarga de trabajo o el estrés profesional. En el ITI existen diferentes niveles de motivación. Existen personas que mantienen una actitud positiva aún con una carga considerable de actividades, pero hay algunos colaboradores que han expresado su malestar aduciendo un nivel de desgaste profesional por estrés laboral. De esa molestia expresada por el equipo humano del ITI se desprende la necesidad de realizar acciones para mejorar el clima laboral. (Martínez, R., Comunicación Personal, 17 diciembre 2023)

Formulación del Problema de Investigación

¿De qué manera el manejo desfavorable de las políticas internas del clima laboral incide en el desgaste profesional del equipo humano del ITI?

Definición del Problema

El ITI tiene 31 años de trayectoria en el ámbito educativo superior. A lo largo de su historia ha contado con colaboradores de calidad y alto profesionalismo. La participación del ITI en los eventos turísticos y gastronómicos de Quito logró posicionar a la institución como uno de los establecimientos emblemáticos entre las instituciones de educación superior.

Actualmente posee una planta de casi cien colaboradores que han demostrado un alto sentido de pertenencia y eso permite que el ITI se mantenga vigente y cuente con la confianza de los jóvenes quiteños y de varios rincones del país gracias a la educación en línea. Sin embargo, y desde la experiencia de la autora, ha aparecido un fenómeno inusual entre los colaboradores del ITI. Existe desmotivación.

En el pasado, el espíritu de equipo estaba latente y las actividades extra curriculares eran la regla. Siempre había el pretexto para una reunión, excursión o festejo. Ese cúmulo de eventos servía de motivación extra para el grupo de colaboradores quienes brindaban lo mejor de sí mismos. El trato a la gente se mantenía siempre cálido y con la complicidad de un equipo con los mismos objetivos. Esa calidez y calidad humana permitía que los colaboradores del ITI expresen con confianza cualquier inquietud o problema para que sea solventado sin tardanza.

No obstante, la situación general para el ITI ha cambiado debido a múltiples circunstancias.

La extrema competencia ha trastocado el ‘dominio’ del ITI y ha provocado que múltiples institutos aparezcan y acojan a alumnos que, normalmente, venían a la Institución. Esto ha traído una disminución de estudiantes en las carreras presenciales que eran muy populares como Gastronomía y Hotelería.

Otra circunstancia es la exigencia de las entidades de control la cual ha crecido y solicita cambios y cumplimientos de normativas llenos de requisitos que se deben cumplir para alcanzar una acreditación. Esta exigencia aumenta, una vez cada cierto tiempo, la carga laboral de los colaboradores lo cual impide que puedan mantener un equilibrio aceptable entre su tiempo de trabajo y su tiempo

personal creando un nivel de estrés por exceso de exigencias laborales.

La circunstancia más ardua es la económica. El costo de la vida ha subido mucho en los últimos años. El dinero se ha convertido en un factor escaso y por ende, no ha permitido que el ITI pueda reconocer a sus colaboradores con bonificaciones y mejoras ostensibles de remuneración provocando una movilidad laboral alta lo cual afecta al Instituto puesto que todo el tiempo se debe entrenar a nuevo personal con el desgaste humano y temporal que esto implica.

Estas circunstancias provocan que el personal del ITI experimente estrés laboral y desgaste profesional por lo que es preciso buscar una solución que aporte bienestar y desarrollo de la Institución en el corto, mediano y largo plazo.

Idea a Defender

La propuesta de un plan de mejora y fortalecimiento del clima laboral contribuirá al aumento de la motivación del equipo profesional del ITI.

Sujeto de Estudio

Equipo humano con relación de dependencia en el Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI en los Campus 1 y 2 en Quito.

Campo de Acción

Acciones que pueden realizarse para el mejoramiento del clima laboral en una organización desde la comunicación organizacional, la capacitación y el salario emocional.

Justificación

La competencia a nivel institutos de educación superior es cada vez más diversa. En el SENESCYT se registran 96 Institutos Superiores. (Senescyt, 2024). Esta circunstancia exige que el ITI mantenga un equipo humano de trabajo motivado y comprometido para mantener y acrecentar el prestigio que la Institución ha ganado a lo largo de sus 31 años de existencia. La optimización del clima laboral es una acción que aportará con elementos significativos partiendo de la premisa general que señala al clima laboral favorable como un factor trascendental en la productividad de los colaboradores.

En el pasado existieron más acciones que mantenían la motivación y la entrega de los miembros del equipo al bienestar y eficiencia del ITI. Según Martínez, se ha detectado que hay un cambio en esa actitud. Será preciso entonces retomar acciones que puedan coadyuvar a la recuperación del real involucramiento del personal para con la Institución tanto a nivel administrativo como en el nivel docente y servicios. Todo esto con miras al futuro y al correcto posicionamiento del Instituto en el esquema educativo de educación superior a nivel nacional.

Un equipo motivado es un factor que define servicio de calidad, responsabilidad y compromiso con la Institución y sobre todo con los estudiantes que confían en el ITI.

Se requieren varias acciones que volverán a impulsar la motivación del equipo. Entre ellas, Martínez señala la necesidad de establecer un sistema eficiente de comunicación interna enfocado en cumplir con eficiencia los procesos de cada área. Esta acción comunicativa depende de la implementación de un plan

de gestión del talento humano del ITI que sea eficaz y que cuide al capital humano de la Institución desde las políticas internas siempre con enfoque productivo tanto individual como institucionalmente. (Martínez R. , 2023)

El trabajo en equipo y la comunicación organizacional deben ser elementos inamovibles para el desenvolvimiento adecuado del ITI eliminando el trabajo desagregado, la individualidad y las relaciones negativas al interior de las áreas o entre ellas para que los equipos multidisciplinarios vuelvan a tener un alto cumplimiento de resultados anulando cualquier malestar surgido de los roces, que si bien no podrán ser evitados, al menos podrán ser controlados desde la alta gerencia con un liderazgo con enfoque humano y no con sesgo autoritario siempre pensando en el espíritu de equipo para así generar cambios permanentes a mediano y largo plazo desde la alta gerencia hasta los puestos operativos.

Objetivos

General

Diseñar un plan de fortalecimiento y mejora del clima laboral mediante el análisis de las necesidades del equipo humano para el incremento de la eficiencia y la calidad de las labores de los colaboradores del ITI en Quito para el 2024.

Específicos

- Analizar la fundamentación teórica para la cimentación de un plan de mejora de clima laboral en el ITI
- Realizar un diagnóstico del clima laboral en el ITI
- Definir un plan de acción que contribuya a la mejora del clima laboral del ITI

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI

Antecedentes históricos

El ITI fue creado el 19 de junio de 1993, aunque su institucionalización formal fue en diciembre del mismo año. Luego de 31 años de trayectoria, es una institución de educación superior que se ha posicionado como un referente entre las instituciones de nivel tecnológico del Ecuador. Posee carreras que se adecúan a los requerimientos de la sociedad cambiante y competitiva contemporánea.

Mantiene tres modalidades: presencial, en línea e híbrida.

Fue acreditado por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad Académica CACES en 2018. En 2024 se realizará nuevamente el proceso de acreditación del Instituto ante los entes de control y para ello se han implementado estrategias de innovación e investigación que obedecen a las demandas del mercado laboral actual. (ITI, 2024)

Filosofía Organizacional

Misión

Promueve el éxito profesional de sus estudiantes mediante una formación integral que privilegia las aplicaciones tecnológicas de avanzada, la capacidad emprendedora, la consciencia social, cultural y ambiental.

Visión

Al 2023 el ITI es una institución tecnológica superior universitaria líder en modalidad de estudios a distancia, con postgrados técnicos, tecnológicos y posicionamiento nacional.

Propósito

El ITI forma seres humanos comprometidos con la vida, la naturaleza, la cultura y la innovación con una eficiente formación teórica metodológica, una amplia experiencia práctica con principios y valores de modo que puedan desempeñarse de forma eficaz, ética y efectiva en actividades de emprendimiento y desarrollo que involucren tanto al sector público, privado y comunitario. (ITI, 2023)

Valores

Los valores del ITI son los siguientes:

- Responsabilidad con la sociedad
- Respeto a los derechos humanos y de la naturaleza
- Equidad e inclusión (igualdad, diversidad y singularidad)
- Libertad e innovación académica
- Búsqueda de la excelencia
- Integridad (principios de honestidad, verdad y justicia)
- Resiliencia (perseverancia para sobreponerse a la adversidad)

La Institución promociona varias carreras técnicas y tecnológicas:

Enfermería, Guía Nacional, Turismo, Gastronomía, Procesamiento de Alimentos, Redes y Telecomunicaciones, Desarrollo de Software y Aplicaciones Web, Administración, Contabilidad, Gestión del Talento Humano, Marketing, Ventas, Ambiental, Diseño Gráfico, Instalación y Mantenimiento de Redes y Gestión Pública.

Al ser una Institución que ha ido creciendo y evolucionando desde su fundación, su talento humano ha aumentado en volumen y ahora surge la

necesidad de gestionar efectivamente al capital humano del Instituto. De tal manera, la capacitación, la comunicación interna, los incentivos y el salario emocional para el personal del ITI en relación de dependencia debe atender a las necesidades reales para alcanzar un cambio tangible y positivo en las habilidades, conocimientos y actitudes de todos los colaboradores en concordancia con Chiavenato quien afirma que el proceso de gestión adecuado para el talento humano incluye la capacitación para el desarrollo individual y grupal de los colaboradores además de desarrollar, a la par, la comunicación interna y el clima laboral positivo. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2005).

El ITI podría incluir acciones efectivas desde la óptica de la capacitación, la comunicación y el desarrollo para obtener un desempeño efectivo de su personal enfocando el cumplimiento de las metas institucionales.

FODA Institucional

El FODA¹ es un instrumento que permite el análisis organizacional efectivo encontrando las fortalezas y las debilidades que pueden intervenir desde el interior de la institución. (Ponce, 2007).

Este instrumento evalúa los factores que afectan a la situación interna de una organización y que provocan su evaluación externa permitiendo obtener una perspectiva general de la institución.

¹ En inglés, el FODA tiene un acrónimo diferente: SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*)

Figura 2 FODA ITI**Fortalezas**

- Trayectoria exitosa de 31 años
- Reconocimiento institucional en el ámbito educativo
- Costos accesibles para los aspirantes a estudiar en el ITI
- Alto sentido de pertenencia y orgullo institucional
- Espacios físicos amplios
- Convenios con Instituciones educativas internacionales reconocidas
- Convenios con empresas públicas y privadas para desarrollo de estudiantes
- Validación de experiencia laboral para captar nuevos estudiantes

Oportunidades

- Fortalecimiento de la educación en línea a nivel nacional
- Establecimiento de convenios con universidades ecuatorianas para beneficio de los estudiantes del ITI
- Alianzas con instituciones educativas internacionales

Amenazas

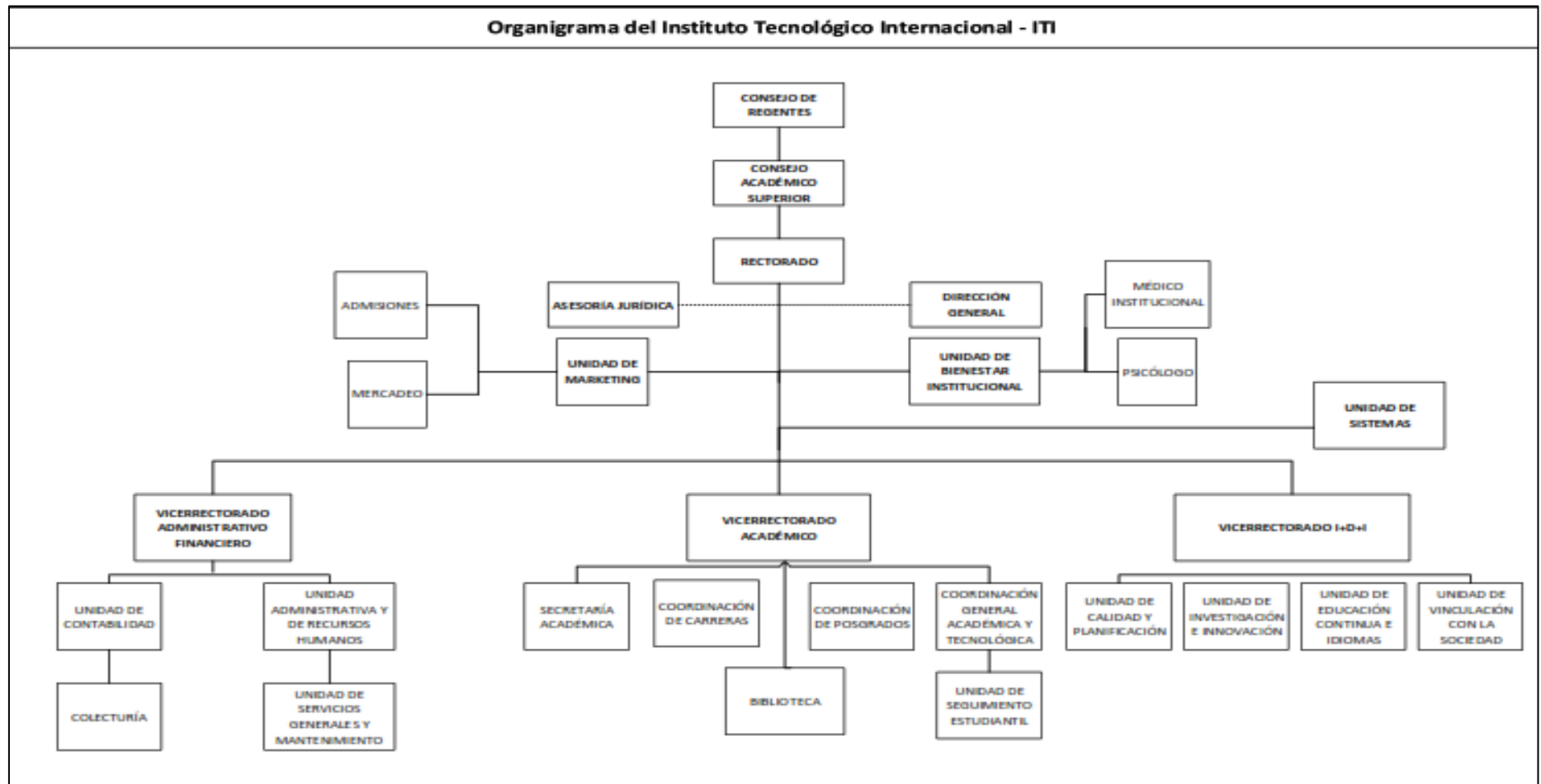
- Inestabilidad política y económica en Ecuador
- Multiplicación de institutos superiores y oferta académica desde las universidades
- Calificación de varios institutos como universitarios para ofertar maestrías

Debilidades

- El flujo de alumnos en las carreras presenciales ha disminuido
- Bajo flujo de comunicación interna eficaz
- Deficiente información en cuanto a procesos y estabilidad laboral
- Baja promoción publicitaria del ITI y sus 17 carreras
- Desaprovechamiento de los espacios físicos del ITI
- Clima laboral fracturado

Nota. (Sandoval N. , 2024)

Figura 3 Organigrama ITI



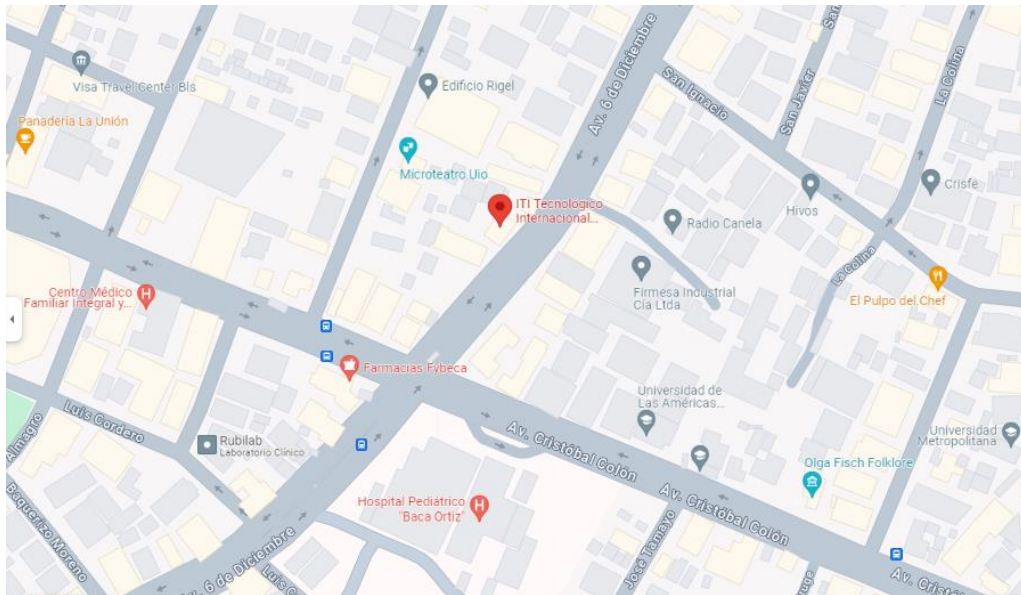
Nota. (CAS Consejo Académico Superior, 2023)

Análisis de la zona de estudio

El ITI posee dos campus ubicados estratégicamente en Quito:

Campus 1 Ubicado en la Avenida 6 de Diciembre N25-97 y Avenida Colón.

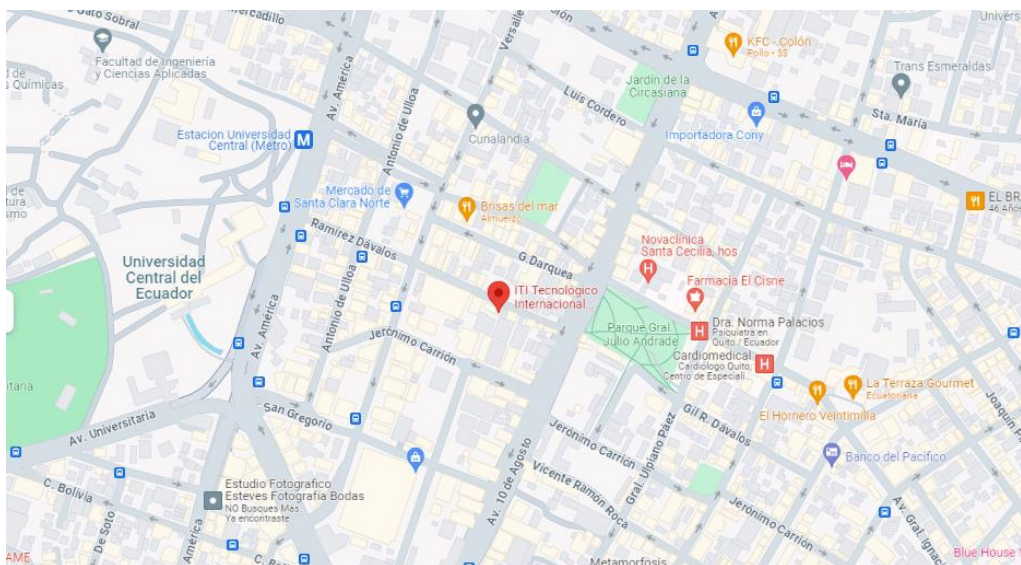
Figura 4 Mapa Campus 1



Nota: (Google Maps, 2024)

Campus 2 Ubicado en la Calle Ramírez Dávalos OE1-93 y Avenida 10 de Agosto.

Figura 5 Mapa Campus 2



Nota: (Google Maps, 2024)

En total hay 52 miembros del equipo de planta entre el grupo administrativo y el académico. La mayor parte del personal está en Campus 2 ya que el espacio físico es más amplio y, con excepción de Enfermería, todas las carreras están en la Ramírez Dávalos. En el Campus 1, actualmente funcionan La Unidad Administrativa y de Recursos Humanos², la Unidad de Marketing y la Carrera de Enfermería.

Fundamentación Conceptual

Clima Laboral

Chiavenato afirma que el clima organizacional es la atmósfera de una organización que responde a variables como la tecnología, las políticas, los reglamentos, los estilos de liderazgo, el ciclo de vida de la empresa, entre otros que manifiestan una influencia sobre la interacción de las personas al interior de la organización. (Chiavenato I. , 2009).

Las personas que trabajan en una organización son individuos que tienen bases específicas para su conducta. Primero, las característica biográficas (edad, género, estado civil, antigüedad), segundo, sus habilidades (físicas e intelectuales) y tercero las actitudes que manifiesta. Estos tres factores generan su comportamiento organizacional. Hay dos elementos que incrementan positivamente el comportamiento organizacional de un colaborador: satisfacción y

² Según algunos teóricos, es más adecuado el uso de Gestión de Talento Humano en lugar del Departamento de Recursos Humanos pues el capital humano no es un recurso como tal sino un intangible que aporta mucho a la organización con acciones creativas, estrategias, liderazgo y cumplimiento de objetivos. (Candeltey, 2018)

motivación. La satisfacción es la actitud general del colaborador en el trabajo y la motivación, en cambio, son los comportamientos realizados para alcanzar una meta organizacional. Si el equipo está satisfecho laboralmente, el ausentismo y la rotación del personal se reduce. La motivación mejora el desempeño y la productividad logrando que cada colaborador entregue más de lo que se espera de él. Es preciso señalar que estas dos variables son usadas como sinónimo a menudo, aunque no sea exacto este tratamiento. Normalmente un colaborador satisfecho puede no estar motivado, pero alguien motivado siempre estará satisfecho (COPEME, 2009)

El clima laboral de una organización (*empresa, institución, fundación, etc.*) es un aspecto crucial que representa la atmósfera, el ambiente y la percepción de un grupo de personas que comparten metas organizacionales comunes. Si existe comunicación fluida, actividades grupales, interacción respetuosa en el equipo, el clima laboral se considera positivo y constructivo; sin embargo, aspectos inadecuados en el manejo de la cultura organizacional o el liderazgo pueden afectar a todo el equipo provocando consecuencias como insatisfacción de los colaboradores lo cual podría desembocar en un deterioro general del espacio compartido además de la baja productividad y poca eficiencia en las actividades desempeñadas. Citando a (Olaz & Ortiz, 2022) “la salud de la organización, como la de las personas, necesita cuidados”.

El clima laboral (*conocido también como clima organizacional*) es un aspecto fundamental de estudio para cualquier organización que requiere mantenerse competitiva en la actualidad pues los colaboradores son parte esencial de la empresa y la mejora continua, dando paso al incremento de la productividad,

están ligados al bienestar del equipo humano. Solo manteniendo ese bienestar se logran los objetivos y metas organizacionales. Un clima laboral adecuado puede aumentar la satisfacción del personal, su permanencia y su productividad.

(Salvador, 2019)

Existen dos enfoques para definir el clima organizacional. Primero están los factores externos organizacionales y luego los factores individuales integrados por percepciones y actitudes de cada miembro del equipo.

Dessler determina que la definición de clima laboral no tiene un concepto único pues el factor subjetivo está siempre presente. Los atributos objetivos como estructura de la organización, políticas y reglas son claros, pero los subjetivos como apoyo, cordialidad y valoración al equipo humano no pueden medirse ni afirmarse como latentes. El clima laboral es “un conjunto de características permanente que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman” (Sánchez et al., 2012)

Los componentes objetivos del clima laboral se refieren al ambiente y a las condiciones físicas del lugar de trabajo incluyendo iluminación ventilación, ruido, higiene, seguridad, temperatura. También se incluyen la remuneración y las compensaciones materiales (*beneficios, bonos, incentivos*). Otro componente son los procesos internos de la organización y el diseño de los puestos de trabajo (*responsabilidad, impacto, habilidades, métodos*) (Navarro & García, 2007)

Entre los componentes subjetivos están la autonomía para toma de decisiones, la participación en los procesos colectivos, los estilos de liderazgo y la comunicación interna eficaz.

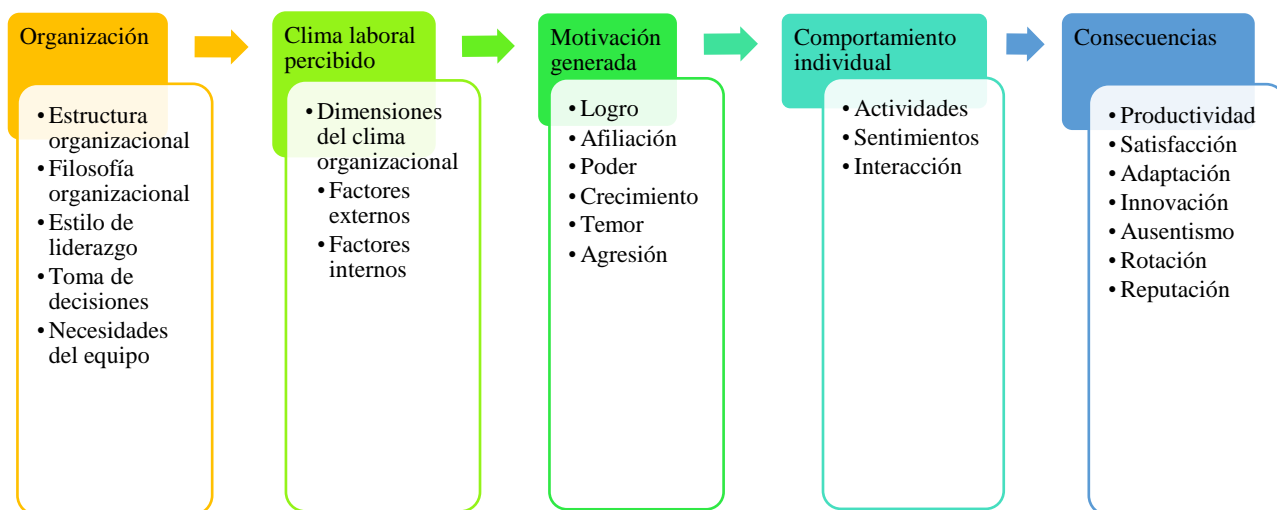
Un líder empático (Velázquez, 2015) se convierte en una pieza clave

porque se aleja del líder autoritario tradicional y en su lugar conecta con el equipo y lo comprende. Un líder positivo tiene humildad, flexibilidad y conexión personal. Desde la humildad muestra respeto hacia todos anulando la arrogancia o la soberbia de sentirse superior por su posición en la organización. Un buen líder conoce a los miembros de su equipo en ámbitos trascendentales como habilidades, virtudes, capacidades y defectos, al conocer bien a sus compañeros podrá, con eficiencia, organizar el trabajo grupal sin contratiempos. El líder positivo es empático, se gana la confianza de las jefaturas y el respeto de los empleados creando un ambiente constructivo en el que los colaboradores se sienten escuchados y valorados.

El clima laboral se construye desde la percepción de los procesos que manifiestan los colaboradores frente a las políticas, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la remuneración, las oportunidades y la comunicación interna. Es preciso tomar en cuenta que cada persona tiene su propia percepción. (Salvador, 2019)

El clima laboral repercute en la motivación de los colaboradores de una organización y es esta misma motivación la que modela el comportamiento de cada miembro del equipo. Este comportamiento puede ser positivo o negativo llegando a la productividad, la rotación, la satisfacción o el ausentismo. (García M. , 2009)

Figura 6 Esquema de clima organizacional



Nota. Basado en Litwin y Stringer. (García M. , 2009) Elaboración propia

(García M. , 2009) afirma que el clima laboral es una variable multidimensional pues incluye varias aristas pertenecientes a las personas como actitudes, motivación, expectativas, valores, personalidad, socialización. Estas aristas están enmarcadas en los componentes de la organización: liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas, apertura organizacional, supervisión, toma de decisiones e incentivos. Estos componentes son nombrados como ‘dimensiones’ del clima laboral las cuales generan variables al interactuar creando actitudes y percepciones que inciden directamente en la motivación y la eficiencia de cada colaborador.

Tipos de clima laboral

El clima laboral está constituido por los factores que influyen la conducta de una organización que tiene diferentes procedimientos operativos, distinta estructura organizacional y factores que son poderosos e influyen en el comportamiento como el estilo de liderazgo. (Reddin, 2004) Existen cuatro tipos básicos de clima organizacional: 1) orientado al control (sistemas), 2) orientado al desarrollo de la libertad profesional (confianza a la gente), 3) orientado a la productividad y rendimiento (optimización continua de la producción) y 4) orientado al desafío (equipo).

El clima orientado a sistemas tiene un modo de interacción para corregir. El orientado a la gente, acepta a los otros. El orientado a la producción enfatiza en el dominio y la dirección. El clima orientado al trabajo en equipo quiere unir a otros en el servicio del trabajo.

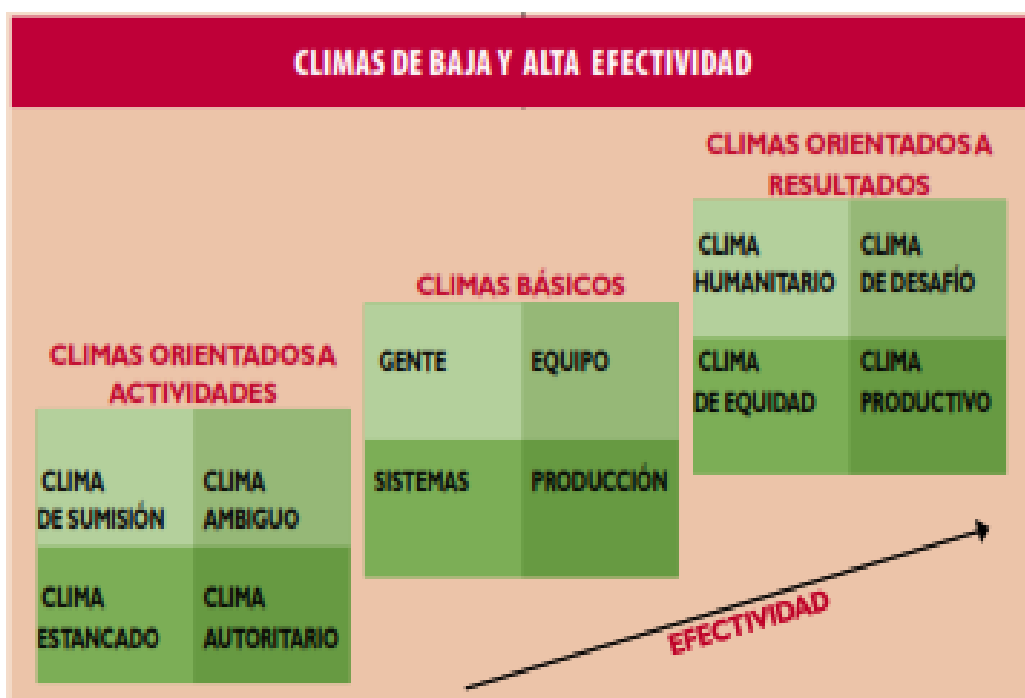
(Reddin, 2004) establece como factores de influencia para el clima organizacional los siguientes:

- Estilo de los máximos directivos
- Estilo del fundador
- Grupo dominante (alta gerencia)
- Tecnología
- Tamaño de la organización
- Relación de los directivos con los colaboradores
- Localidad geográfica
- Estructura física de las instalaciones
- Control normativo

- Control externo

En base a los climas laborales básicos surgen aquellos orientados a actividades y a resultados.

Figura 7 Tipos de climas laborales



Nota. (Reddin, 2004)

El **clima estancado** tiene baja orientación a las tareas y relaciones. El esfuerzo individual y el estado de ánimo mantienen un nivel mínimo con resistencia al cambio, se trabaja bajo reglas y se ven los errores solo para cubrirse de ellos.

El **clima de sumisión** refleja orientación baja a la tarea y una alta orientación a las relaciones. Se favorecen las acciones amigables por encima de la efectividad. Este clima motiva la percepción de agradable y cálida para la organización. Existe pasividad y hay pocas iniciativas con una dirección difusa lejana de los resultados. Genera acciones para minimizar los conflictos.

El **clima autoritario** se enfoca en la tarea y anula la orientación a las relaciones interpersonales. Predomina el autoritarismo, pero sin apoyo a la efectividad. Es un clima considerado crítico y amenazante. Se suprimen los conflictos, la comunicación es escasa, hay temor entre los colaboradores ya que la alta gerencia se caracteriza por ser inaccesible. Hay un bajo nivel de desempeño y las amenazas están latentes. Más órdenes, menos consultas es una característica de este tipo de clima.

El **clima ambiguo** se orienta a la tarea y a las relaciones. Hay una aceptación automática de decisiones, pero hay poco compromiso, poco apoyo al personal e indiferencia a pesar de cumplir con el buen desempeño, existe una “sospechosa disposición a la presión”.

El **clima de equidad** refleja baja orientación a la tarea y a las relaciones. Hay un impacto favorable en la efectividad a través del control. Preocupa la aplicación de reglas y procedimientos, los detalles son observados y la comunicación escrita es preferida.

El **clima humanitario** tiene baja orientación a la tarea, pero alta orientación a las relaciones. Tiene alta efectividad a través de la confianza y el aprecio a las personas. Hay cooperación, confianza, apertura y compromiso con lo planeado y la productividad. Hay canales abiertos para la comunicación y énfasis en el desarrollo del talento. Las decisiones se toman en equipo.

El **clima productivo** refleja orientación alta a las tareas y baja a las relaciones. Existe una dirección puntual lo que genera iniciativas y logros. Está orientado al beneficio y la eficiencia y productividad son protagonistas de este tipo de clima. Hay énfasis en la cantidad, calidad y tiempo.

El **clima de desafío** tiene orientación alta a las tareas y a las relaciones más allá de la capacidad, experiencia y conocimiento logrando un esfuerzo comprometido. Existe la motivación mutua y un alto compromiso, se toman las decisiones en equipo tanto para elevar la calidad como para crear alternativas.

Según el tipo de liderazgo y el estilo de trabajo en equipo existe una subdivisión del clima laboral establecida por Likert: clima de tipo autoritario y clima de tipo participativo. (García M. , 2009)

El clima autoritario es un clima cerrado con estructura rígida. Este tipo de clima es negativo para los colaboradores. Se subdivide en un sistema autoritario explotador (*la dirección no tiene confianza en sus empleados, hay temor y la interacción es mínima pues los jefes toman las decisiones*) y en un sistema autoritario paternalista (*está regido por castigos y recompensas como motivación, hay mecanismos de control*)

El clima participativo se subdivide en consultivo y participación en grupo. Este tipo de clima hace referencia a un clima abierto y flexible que desemboca en un clima positivo. El clima laboral consultivo se caracteriza por la confianza de los jefes en los subordinados, se delega y se permite autonomía para toma de decisiones. En el clima laboral de participación en grupo se concibe el equipo de colaboradores como el medio adecuado para lograr los objetivos usando la participación estratégica. La consigna es usar la participación como clave para motivar a los colaboradores y a la par, la dirección de la organización tiene plena confianza en su equipo. La comunicación en este tipo de clima es fluida y en todas las direcciones. (García M. , 2009)

Según (Reddin, 2004) no hay un clima más efectivo que otro y de acuerdo con la naturaleza de las expectativas de los clientes internos, de la comunidad y de la misma organización, los elementos de un clima laboral adecuado van a depender del tipo y tamaño de la organización siempre matizados por el estilo de liderazgo que se aplique.

Clima laboral y cultura organizacional

La cultura organizacional son las creencias y valores que los colaboradores de una organización tienen en común. Sin embargo, la cultura organizacional y el clima laboral son conceptos complementarios, pero diferentes. Mientras en el clima laboral las variables a considerar están centradas en los factores internos, la cultura organizacional atiende a otros factores como los valores corporativos, los mecanismos de socialización, los cambios culturales, las relaciones con las empresas del entorno, el papel de las tecnologías de la información, la competitividad y el desarrollo. (Mena, 2019)

Figura 8 Diferencias entre cultura y clima organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común.	Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.
Se trasmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional (evolución histórica).	Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (Instantánea no histórica).
Es duradera	Tiene carácter temporal.
Precede y fundamenta el clima.	Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización.
Medición cualitativa / observación de campo.	Medición cuantitativa / encuesta.
Disciplina: Sociología/ Antropología.	Disciplina: Psicología

Nota. (Ministerio de Salud de Perú, 2009)

“Un adecuado clima organizacional fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los colaboradores de una institución expresadas en conductas y comportamientos compartidos”.

(Ministerio de Salud de Perú, 2009)

Mena afirma que la cultura organizacional actúa en relación estrecha con el clima laboral pues las percepciones de la sociedad sobre la organización, su imagen y su reputación corporativa tiene mucho que ver con la imagen que muestran hacia afuera los colaboradores de la empresa según la motivación que sea generada desde los jefes de equipo. Si la empresa es capaz de exteriorizar una identidad ligada a su éxito su reputación se proyecta desde el respeto a los valores corporativos y desde la permanencia de los colaboradores comprometidos, eficiente, motivados y totalmente identificados con su rol en la organización siempre con el afán de cumplir las metas comunes. (Mena, 2019)

Clima laboral y comunicación interna

La comunicación interna de una organización debe ser fluida y tener siempre retroalimentación para que sea efectiva. Si la tónica general es mantener en secreto el accionar de algún departamento, la confianza y el espíritu de equipo pueden lesionarse y la reconstrucción de ese lazo suele ser bastante compleja.

(Arocas y Miquel, 2021). La Asociación de Directivos de Comunicación DirCom recomienda algunas acciones para optimizar la comunicación interna desde todas las aristas de la institución, entre las principales están: fortalecer el rol de la comunicación para apoyar la toma de decisiones, ayudar a los jefes de equipo a construir sus capacidades comunicativas, implementar estrategias de escucha

activa, remarcar el valor de la comunicación interna entre los colaboradores de la organización, enseñar a los colaboradores a usar las redes sociales para generar contenidos de valor, apoyar la integración de personas multiculturales e identificar las políticas requeridas para optimizar el proceso de comunicación interna.

Cabe agregar, citando a (Arocas y Miquel, 2021) que una de las causas principales para que aparezcan los rumores es justamente “la falta de información y de comunicación dentro de la organización, que propicia la aparición de especulaciones”. Esta circunstancia negativa de una comunicación poco fluida al interior del equipo humano mantiene activas “las situaciones de tensión como conflictos interdepartamentales, reajustes de plantilla, reestructuraciones organizacionales, etc.” De ahí que sea determinante para la organización mantener un flujo efectivo de comunicación para minimizar los supuestos y los rumores logrando alimentar la positividad en el clima laboral.

Según Chiavenato la comunicación organizacional tiene un gran impacto en el clima laboral y la principal preocupación de las jefaturas debe ser eliminar las barreras que impiden el desarrollo de un buen flujo de comunicación en varias direcciones. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2005)

Clima laboral y motivación

Chiavenato afirma que la motivación está relacionada con la conducta humana. Dicha relación se basa en el comportamiento causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva a cada persona a desempeñar actividades que le llevan a cumplir sus objetivos. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2005)

La motivación y la satisfacción laboral tienen efectos sobre la productividad de una organización. El clima laboral positivo participativo permite que el interés de cada colaborador promueva la acción para cumplir las metas fijadas por la organización.

Un colaborador motivado mantiene el sentido de pertenencia activo y su nivel de satisfacción permite que sus responsabilidades sean cubiertas con la mejor actitud mostrando creatividad, compromiso, permanencia y apoyo para todo el equipo en la proyección de competitividad (Mena, 2019)

La organización es la responsable de crear mecanismos que permitan al colaborador crecer como profesional. Reconocer las divergencias naturales entre colaboradores para establecer soluciones motivacionales como incentivos, elogios, ascensos, aumentos de remuneración para que pueda sentirse cómodo en su clima laboral siendo más productivo y colaborador. (Villón y Peña, 2018)

Aunque la mayoría de psicólogos, según (Navarro & García, 2007) definen a la motivación como algo propio de cada persona, eso no significa que la organización no se ocupe de este aspecto. Desde las jefaturas se puede hacer mucho para mantener altos niveles de motivación. Una manera efectiva es analizar en forma individual que elementos son los más valorados para sentirse motivados. Navarro & García afirman que aspectos sencillos como la remuneración, la estabilidad, las oportunidades de ascenso, la promoción laboral, las condiciones de trabajo, la participación en la toma de decisiones, el ambiente social de la organización, la colaboración, el interés en un trabajo interesante e innovador, la identificación o pertenencia y la autonomía son parte de las razones que permiten a una persona sentirse completa y realizada cumpliendo con su rol

en la organización. Esto sucede si el clima laboral es positivo; sin embargo, si el clima laboral mantiene una atmósfera de temor, los colaboradores serán productivos en un corto plazo, aunque su moral, a largo plazo, se afectará de tal manera que sus resultados, en calidad y cantidad, serán afectados. “A menudo, los subordinados que trabajan bajo la dirección de líderes negativos, dedican más tiempo a protegerse del jefe, llevando registros innecesarios en el caso de que tengan que probar posteriormente algún error” (Navarro & García, 2007). Los que padecen los efectos de “motivación negativa” lo que buscan, por encima de su aparente cooperación, es defenderse. La rotación de personal es más alta en organizaciones donde el clima laboral está matizado con tensión y miedo. Esto incrementa costos de capacitación y operación.

Mejoramiento del clima laboral

Existen varias acciones que pueden ejecutar las jefaturas para mejorar el clima laboral en cualquier organización. Esas acciones están enfocadas en el cumplimiento de los objetivos y metas con visión de éxito para la empresa o institución.

La instauración de la **comunicación efectiva o abierta** permite que los colaboradores compartan información y que la dirección pueda resolver conflictos generando confianza. Este tipo de comunicación está enfocado en anular la jerarquización extrema de las relaciones haciendo prioritarios los objetivos comunes del equipo humano de la organización y facilitando el flujo de ideas de innovación, de cambio o de permanencia anulando cualquier tipo de abuso o acoso.

La comunicación efectiva es un tipo de comunicación de doble flujo. Tiene siempre retroalimentación y permite, por encima de las diferentes personalidades, transmitir información de manera eficaz enfocada en un objetivo común. (Peña y Villón, 2021). Esta transmisión eficaz de información permite que los colaboradores tengan seguridad en la organización pues las directrices claras otorgan la certeza de transparencia para todo el equipo.

El establecimiento del reconocimiento individual y grupal desemboca en una retroalimentación constructiva que permite motivar a los colaboradores mejorando su desempeño al no señalar constantemente los fallos en el proceso sino optimizando los aciertos del equipo o de cada colaborador. A veces una “palmadita en la espalda” es más efectiva que un reglamento. Motivación para mejorar el desempeño es el secreto de una organización fuerte y eficiente.

(Castillo y Sánchez, 2018) señalan que promover un clima laboral positivo fomentando la colaboración y el bienestar de todo el equipo fomenta el compañerismo creando un sentido de pertenencia y lealtad que beneficia a todos y en especial a la organización.

Si el espíritu de equipo está latente es más fácil ofrecer oportunidades de formación con enfoque en el desarrollo profesional logrando el crecimiento de los empleados a nivel personal en beneficio de todos puesto que la motivación es un intangible que se desarrolla en directa proporción a la calidad de los líderes que gestionan el proceso.

(Olaz y Ortiz, 2022) señalan la flexibilidad laboral como alternativa válida para equilibrar la vida personal frente a la laboral. Existe un alto porcentaje de los líderes empresariales a nivel global que consideran más productivo al colaborador

de tiene un horario flexible. La existencia de horarios flexibles o jornadas de teletrabajo garantizan que el colaborador pueda armonizar sus tiempo y genere un carácter de lealtad hacia la organización.

Si el personal tiene desarrollado el sentido de lealtad y la motivación, surge naturalmente un clima de confianza y respeto entre todos los miembros del equipo institucional lo que permite mantener transparencia en la toma de decisiones y en la gestión de conflictos sin que la idea de favoritismos o injusticia haga su aparición. (Vilema, 2018)

Si una empresa tiene la confianza de sus colaboradores no debe temer al trabajo desagregado pues el trabajo en equipo estará latente. Detalles como la comunicación institucional, la creatividad, la iniciativa, la resolución de problemas y el logro de metas organizacionales son parte del diario vivir como afirma (Anangón, 2020). La valoración de la opinión y participación de los colaboradores de cualquier empresa además de su involucramiento en la toma de decisiones son aportes definitivos para mejorar el clima laboral. De la misma manera el reconocimiento y las recompensas permiten que los empleados tengan una sensación tangible de parte de las jefaturas marcando una diferencia positiva en el ánimo de cada uno y del equipo.

En esa misma línea, (Luna, 2013) afirma que se puede realizar un diagnóstico efectivo incluyendo los siguientes aspectos:

- Encuestas de satisfacción para conocer la percepción de los colaboradores respecto del clima laboral y la comunicación interna.
- Entrevistas individuales para identificar hechos que afecten al clima laboral como la falta de reconocimiento individual, comunicación interna

deficiente o conflictos internos. Estas entrevistas deberían ser realizadas al menos dos veces en el año para ser efectivas.

- Evaluación de las acciones de comunicación interna en aspectos como la transmisión de mensajes desde las jefaturas hacia los colaboradores y viceversa.
- Identificación de políticas y procedimientos internos para encontrar áreas críticas que afecten al clima laboral y que puedan mejorarse con acciones sencillas desde las jefaturas de la organización. Hablar de áreas críticas implica factores como la falta de reconocimiento, relaciones laborales negativas, pocas oportunidades de desarrollo laboral, etc.

(Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2005) señala la baja productividad como resultado de un clima laboral negativo. Si un empleado no se siente motivado su rendimiento será bajo. Y el escenario tiende a empeorar si existen niveles altos de conflicto que pueden degenerarse en hostilidad, trabajo desagregado y ausencia de comunicación efectiva. Este escenario negativo provoca una rotación de personal alta; la salida de colaboradores de la organización es constante lo cual afectará a la larga a la estabilidad del equipo humano de trabajo.

En palabras de Martínez, el clima laboral negativo y hostil puede provocar un ausentismo notorio pues la mayoría de colaboradores presenta problemas de salud relacionados al estrés (*migrañas, insomnio, cambios de humor, agresividad, impaciencia*). Debido a la hostilidad del clima laboral, el estrés aumenta y la motivación baja provocando el efecto llamado “bola de nieve”. La rotación de personal se hace más frecuente y el clima laboral empeora. La reducción que

experimenta el personal en cuanto a la satisfacción laboral y la sensación de bienestar se traduce en estrés laboral y finalmente en *burnout* o desgaste ocupacional. (Martínez R. , 2023). En el afán de poner una solución a un clima laboral negativo y mantener la permanencia del equipo humano es preciso desarrollar una cultura organizacional positiva que desarrolle tres ejes principales: el respeto, la colaboración y la motivación.

El mejoramiento del clima laboral es una acción continua que requiere recursos, esfuerzos y estrategias logrando que todo el equipo humano de una organización pueda disfrutar de su trabajo y de su contribución personal.

Plan de Incentivos

Un plan de incentivos recoge acciones puntuales que animan la motivación de un equipo de trabajo. Los incentivos no son necesariamente monetarios y, a veces, el incentivo no monetario (*salario emocional*) suele tener mejores resultados cuando de clima laboral se trata. Sentirse escuchado, valorado e incluido aumenta el sentido de pertenencia de cualquier colaborador en una organización. (Salvador, 2019)

Salario Emocional

Es un concepto que hace alusión a todas las retribuciones no monetarias que un colaborador puede percibir en su trabajo. El salario emocional pretende motivar de manera positiva al colaborador tanto en el aspecto laboral como en el aspecto individual. El bienestar de las personas en el ámbito laboral obedece a múltiples factores y, aunque todo el mundo trabaja para recibir un salario

monetario, el salario emocional contribuye directamente a la satisfacción y a la permanencia motivada del personal en un entorno laboral productivo y considerado. (Zapata, 2019)

Según (VISMA, 2022) los factores que contribuyen a crear un salario emocional son:

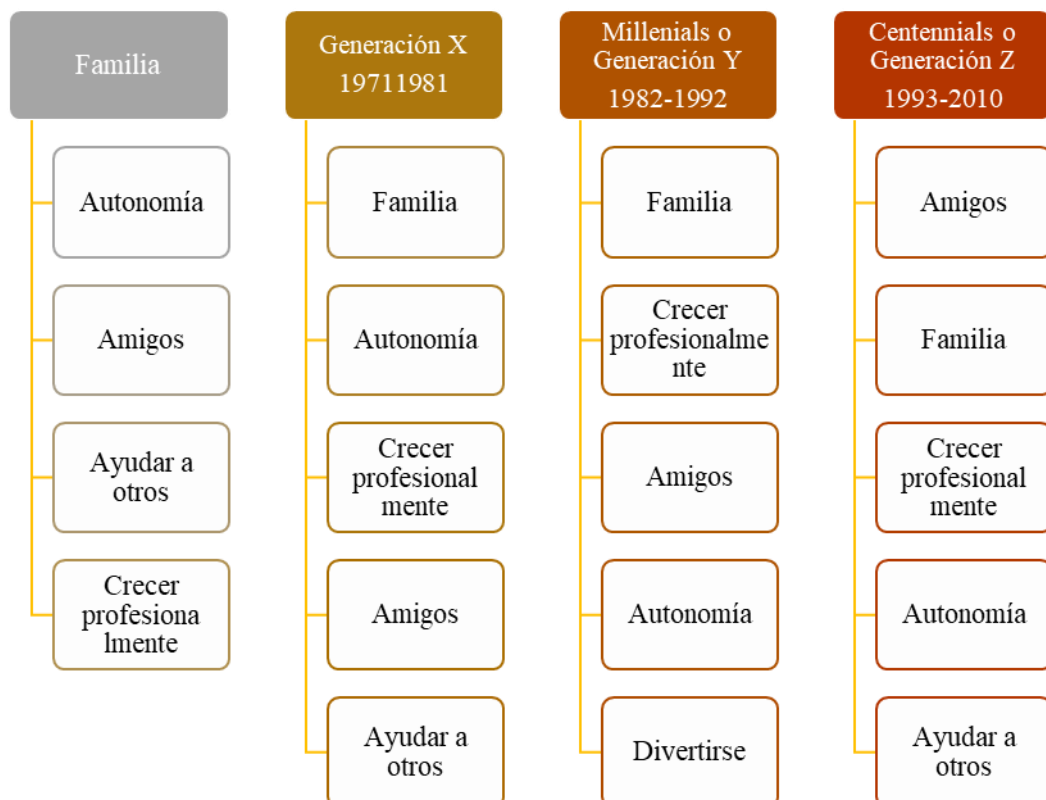
- a) Reconocimiento individual y grupal. Si la organización valora el esfuerzo de los empleados, interna o públicamente, la motivación del personal está siempre activa. Un elogio o una carta de la jefatura inmediata son muy valorados por los colaboradores.
- b) Equilibrio entre vida personal y vida laboral. Es obligación de la organización fomentar un equilibrio saludable entre las responsabilidades laborales de los colaboradores y la vida personal y familiar del equipo humano. La desconexión es una práctica que debe, no solo ser respetada, sino promovida. La flexibilidad horaria es una carta bajo la manga de la organización pues permite que las responsabilidades personales y laborales estén en consonancia.
- c) Desarrollo profesional. Si la organización invierte en oportunidades de crecimiento, capacitación y perfeccionamiento de destrezas los colaboradores aumentan sus potencialidades y establecen como su prioridad seguirse formando para crecer personal y laboralmente.
- d) Beneficios organizacionales. Entregar al equipo ciertos beneficios como seguro médico, tarjetas de afiliación a descuento o actividades sociales o programas de bienestar como terapia ayudan al colaborador a sentirse respaldado.

- e) Entorno laboral positivo. Sentirse respetado y valorado permite que los colaboradores experimenten bienestar emocional dando lugar al trabajo colaborativo para cumplir con las metas y objetivos organizacionales.

Por otro lado, la edad es un factor especial al fijar las condiciones del salario emocional puesto que están ligadas al estilo de vida y necesidades de cada persona. (VISMA, 2022)

En palabras del (Observatorio GT, 2023) existen cuatro generaciones laborales que están activas en las organizaciones:

Figura 9 Generaciones e intereses en orden de importancia



Nota. (Observatorio GT, 2023)

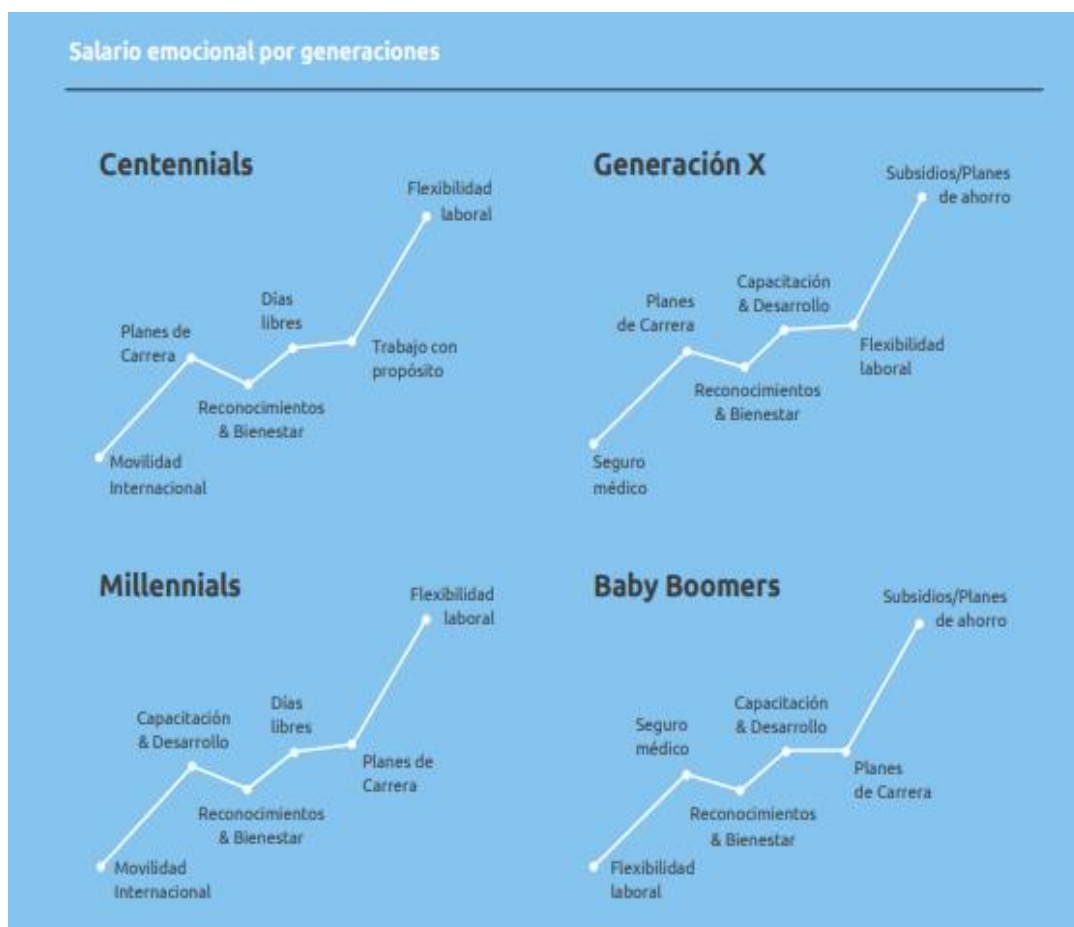
Baby Boomers. Es la generación de la postguerra. Su juventud coincide con la transición política. Son protagonistas de la incorporación de la mujer al mercado laboral y de los movimientos pro derechos sociales. Son vistos como una generación honesta, reflexiva y analítica. Les gusta formar parte del equipo y están muy comprometidos. No gestionan eficazmente la incertidumbre.

Generación X. Es una generación preparada con estudios universitarios e idiomas. Son considerados un puente generacional entre los Baby Boomers y la Generación Y gracias a su sentido común y su responsabilidad. Cumplen objetivos y buscan la excelencia. Son víctimas de la brecha salarial y sienten la presión del entorno

Generación Y. Llamados también Millenials, son la generación del Internet y las redes sociales. Son una generación sobrecalificada para el trabajo que desempeñan en la mayor parte de casos. Son considerados como un generación comprometida con orgullo de pertenencia, se orientan a cumplir retos y siguen proyectos que les apasionan. Son innovadores y quieren ser reconocidos. Tienen pocas habilidades sociales y no son buenos con el trabajo en equipo.

Generación Z. Son conocidos como Centennials y de desarrollan en la globalización con el cambio de milenio. Su mercado laboral está saturado y a pesar de grandes oportunidades globales tienen varias amenazas. Dominan la tecnología y están presionados para demostrar su capacidad y su compromiso social. No toleran bien la frustración.

Figura 10 Salario Emocional por generaciones



Nota. (VISMA, 2022)

Mientras los Millenials y los Centennials aprecian mucho tener días libres y movilidad internacional pues su aspiración es conocer el mundo y no piensan mucho en tener una familia, los Baby Boomers y los de la Generación X prefieren tener acceso a un plan de ahorro pues su prioridad es la familia.

Habilidades Blandas

Las habilidades blandas son destrezas no cognitivas que se relacionan con el ‘*saber ser*’ porque son parte fundamental del desarrollo de las personas para el crecimiento de la organización. Capacidades de comunicación efectiva,

honestidad/integridad, empatía, autocontrol, resiliencia, capacidad para la toma de decisiones, habilidades interpersonales, motivación, adaptabilidad, flexibilidad, pensamiento crítico y trabajo en equipo son las habilidades blandas que son parte del ámbito emocional a diferencia de las habilidades duras que son las capacidades de carácter científico adquiridas en la formación académica. Como ejemplo, (Cruz & Díaz, 2020) señalan a un supervisor cuya habilidad principal no es conocer su manual de funciones sino que debe estar enfocado en su capacidad de innovación para mejorar el proceso general de producción y la creación de un equipo de trabajo con resultados excelentes.

Las habilidades blandas son altamente valoradas en el mercado actual. (Sooy Pro, 2023). Estas capacidades interpersonales son esenciales para obtener el éxito profesional puesto que por encima de las competencias técnicas, las organizaciones valoran profundamente la capacidad para trabajar en equipo, dirigir grupos, demostrar empatía, utilizar la comunicación efectiva y resolver problemas. Las habilidades llamadas “blandas” influyen en la capacidad de un colaborador para su adaptación a cualquier cambio en su entorno laboral haciendo surgir, inclusive, un concepto conocido como ‘resiliencia’ que consiste netamente en la adaptabilidad a circunstancias adversas y difíciles. El impacto de las habilidades blandas en la productividad del equipo y en la cultura organizacional es evidente puesto que incluye la capacidad humana que permite resolver problemas con creatividad y empatía manteniendo el trabajo en equipo en el marco de la comunicación efectiva y la adaptabilidad facilitando la interacción y la colaboración efectiva aún si existieran problemas entre los colaboradores de una organización.

(Cruz & Díaz, 2020) afirman que las principales habilidades blandas son:

Liderazgo: lograr que las personas a cargo del líder actúen en pro del desarrollo de la organización. El líder debe ser justo, equitativo, autocrítico y veraz.

Habilidad para comunicar: habilidad para comunicarse efectiva y asertivamente además de cultivar la escucha activa. Esta habilidad es fundamental para el clima laboral.

Capacidad para trabajar en equipo con valores éticos: entendiendo los objetivos globales de la organización como un compromiso para todo el grupo humano.

Orientación al conocimiento: capacidad de aprender y actuar adecuadamente en distintas ocasiones adaptándose a los cambios.

Empatía

(Rivero, 2019) afirma que la empatía es “la percepción sobre una persona con relación a lo que piensa, siente o hace considerando las emociones, necesidades y problemas para poder entender que origina sus reacciones, lo que piensa y lo que siente. La empatía ayuda a fortalecer vínculos”.

Es una habilidad humana que permite entender la perspectiva y los sentimientos del otro. Una persona empática puede conectar con otras personas construyendo una relación significativa, sea esta laboral, amistosa, familiar o amorosa. El detalle está en el inicio de esta postura sensible hacia el comportamiento del otro. Ponerse en el lugar de alguien e imaginar el cómo se

sentiría en una circunstancia determinada permite a un individuo considerar y respetar al otro, valorar sus emociones y demostrar respeto sin juzgar al compañero o amigo porque no reacciona de una manera esperada. (López y otros, 2014) La realidad de cada humano es diferente y de la misma manera que existen fobias diferentes existirán reacciones que hasta llegan a sorprender a los espectadores. Una persona que sufrió acoso en una empresa, cuando llega a otra empresa es naturalmente desconfiada y si en la nueva empresa existe un ambiente más familiar, se sentirá incómoda y, aunque los demás piensen que es una actitud no adecuada, la realidad de esa persona determinará su forma de actuar. De ahí la importancia de practicar constantemente la escucha activa para poder comprender mejor, a través de las preguntas, el punto de vista del otro sin juzgar y ofreciendo apoyo. Ser amable y considerado mostrando respeto al otro permite, en la mayor parte de las ocasiones, ser alguien agradable y cálido para todos. La empatía es una habilidad que se desarrolla a diario y durante toda la vida.

Resiliencia

Es una habilidad muy apreciada en el desarrollo profesional pues permite afrontar cualquier dificultad laboral y su superación en el entorno organizacional. (Uriarte, 2005) Una persona resiliente enfrenta dificultades y obstáculos para crecer profesionalmente y aprender a resolver problemas sin permitir que la salud física o mental sea afectada profundamente. (Ortega & Mijares, 2018) Un resiliente puede tener los siguientes rasgos:

Optimismo. Analiza lo positivo para conseguir resultados favorables en la organización anulando la idea de estrés por tareas arduas.

Adaptabilidad. Un resiliente es capaz de abrazar el cambio y convertirse en un colaborador dinámico que realice con eficiencia sus tareas aún con un cambio de horario o de equipo o de estrategia.

Paciencia. El tiempo y la perseverancia se convierten en elementos indispensables del colaborador resiliente pues para superar los desafíos que provocan las debilidades o amenazas de la empresa el principal factor es la actitud con la que se enfrenta el problema.

Autodefinición positiva. El colaborador resiliente se enfoca en lo que puede hacer bien y no se preocupa por los errores que pueda cometer en el proceso. Puede enfrentar cualquier dificultad sin perder la confianza en sí mismo.

Comunicación Efectiva

Es el proceso de intercambio de información, ideas y conocimientos de la manera más perceptible para el receptor del mensaje en el proceso de la comunicación. Se caracteriza por hacer énfasis en la escucha activa (*escuchar con atención*), la claridad en el mensaje (*anular ambigüedades*) y la empatía (*comprender las emociones del otro*) tanto en la vida personal como en la vida laboral. Este tipo de comunicación se convierte en una de las habilidades fundamentales para conseguir el éxito en cualquier aspecto de la vida. (Quaranta, 2019)

Si una persona es un comunicador efectivo en el ámbito personal logra mantener relaciones saludables y sabe la manera correcta de evitar conflictos pues utiliza el diálogo y la atención para hacer que fluya la comunicación expresándose con claridad y haciendo las preguntas necesarias para tener el panorama claro.

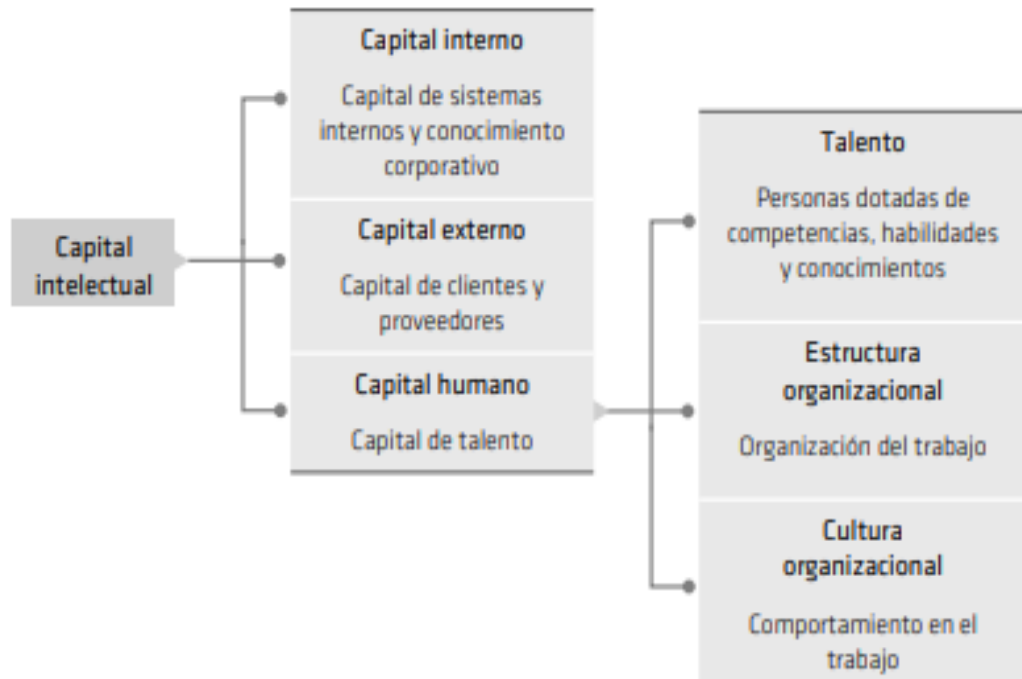
Esto aplica en las relaciones de amistad, familiares y amorosas.

En el ámbito laboral, una persona que maneja la comunicación efectiva tiene buenas relaciones interpersonales y puede brindarle un impulso a su productividad y a la de su equipo gracias a la confianza que surge entre los colaboradores al plantear la información claramente disminuyendo y solucionando problemas laborales que se desprenden de los enfoques individuales sobre un proceso. La comunicación efectiva fortalece la toma de decisiones, el nivel de colaboración y, sobre todo, la solución de conflictos. (Quero y otros, 2014)

Capital Humano

Chiavenato establece el capital humano como el equipo de personas que tienen una plataforma organizacional y un grupo que impulsa a esas personas a utilizar sus talentos en beneficio de la empresa. “El capital humano consta sobre todo del talento y las competencias de las personas. Su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora” (Chiavenato I. , 2009). En palabras de Chiavenato, el capital financiero era la característica específica de la era industrial; sin embargo, ahora cede su lugar al capital intelectual. Las organizaciones invierten en las personas para mejorar la ventaja competitiva pues la creatividad e innovación vienen de las ideas y esas ideas están en el conocimiento que está en las personas. Una empresa exitosa se transforma en una organización del conocimiento porque plantea políticas para incrementar el aprendizaje individual y organizacional.

Figura 11 *Capital intelectual de las organizaciones*



Nota. (Chiavenato I. , 2009)

Creatividad

Es la capacidad humana para inventar cosas o crear soluciones impensadas para problemas. Se puede ser creativo con objetos físicos, con ideas, con fantasías. Se genera un nuevo concepto que implica, a su vez, una nueva solución a cualquier problema. Ser creativo se convierte en una cualidad que marca la diferencia entre las personas. Un individuo creativo es espontáneo, maneja el pensamiento libre desde una perspectiva novedosa y es sensible. Es usual que un creativo sea un ávido lector o un experto en arte, siempre elige temas que estimulen su libre expresión. Es un hecho indiscutible que la innovación y el cambio son fundamentales en la evolución humana porque permite imaginar y con la imaginación encontrar soluciones útiles y prácticas. (Valqui, 2009)

En palabras de Falco, “la creatividad es la disposición para encontrar ideas nuevas, espontáneas, sorprendidas y eficaces”. En el ámbito laboral, la creatividad permite que un equipo pueda llegar a cumplir sus metas de manera efectiva porque aprovecha la iniciativa de sus integrantes. (Falco, 2016) Alguien creativo es aquel que expresa pensamientos poco comunes, no juzgan a los demás y generan ideas que a la vez que son sencillas son prácticas y atractivas. Una organización quiere entre sus colaboradores alguien capaz de sentir empatía por el otro, entender sus necesidades y satisfacer sus expectativas; es decir, personas que piensen creativa e innovadoramente para ofrecer servicios y productos diferentes ofreciendo experiencias mejores.

La creatividad, en palabras de (Falco, 2016) se convierte en una potenciadora de las capacidades humanas que facilita los medios para el progreso del mundo a través del desarrollo científico, tecnológico y humano.

Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es una forma coordinada de realizar actividades con compañeros de trabajo que pretenden cumplir con metas comunes en el mejor escenario de calidad y excelencia. Cada uno de los miembros del equipo debe aportar al objetivo común desde su conocimiento, su colaboración y la sinergia de todos. El aporte de habilidades y conocimientos logran siempre un impacto positivo sobre la tarea encomendada ya que al aportar todos bajo un liderazgo positivo, flexible y respetuoso, principios como la cooperación y la solidaridad se hacen tangibles en la organización. Esto se traduce en mayor productividad por el aporte individual constante al desempeño laboral general. Si las metas se cumplen

se crea un ambiente positivo y de alta motivación. Menciona (Ayovi, 2019) un proverbio africano: “si quieres ir rápido, ve solo; si quieres llegar lejos, ve acompañado”. El trabajo en equipo es una habilidad gerencial que se traduce en un liderazgo compartido con responsabilidades colectivas. En un equipo bien dirigido, los conflictos se resuelven a través de una confrontación productiva y las tareas se distribuyen acorde a las capacidades y habilidades de cada miembro del equipo de trabajo.

Ayovi afirma que la interdependencia entre todos los colaboradores garantiza los mejores resultados para la organización porque surge una integración armónica de las actividades desarrolladas por diferentes personas. El trabajo en equipo puede resumirse en las “5 C”: complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso. Con un equipo de trabajo sólido y bien liderado se alcanzan logros significativos casi siempre.

Dentro de un equipo de trabajo pueden existir varios problemas que afectan al desenvolvimiento eficiente de las tareas asignadas:

- *Falta de compromiso*: si hay miembros del equipo que no están entregados a su rol eso afectará la productividad y la calidad del trabajo se verá afectada. Esto repercutirá en un impacto negativo en el proceso que provocará que el producto entregado no garantice un valor agregado a la institución.
- *Comunicación deficiente*: sin buena comunicación hay malentendidos, conflictos y errores.
- *Conflictos interpersonales*: si existen diferentes estilos de trabajo o distintos valores personales se generan tensiones.

- *Liderazgo poco definido*: la cohesión del grupo depende del líder, tanto para tener consensos como para conseguir metas y superar obstáculos.

Rotación laboral

La retención del talento humano es la clave definitiva para el éxito organizacional. Cuando el clima laboral es negativo, las consecuencias se traducen en inadaptabilidad, ausentismo, poca innovación, baja productividad, insatisfacción laboral y alta rotación laboral. El escenario es sombrío si se compara esta situación con una empresa que tenga un clima laboral positivo expresado en productividad alta, satisfacción del personal, adaptación, innovación y afiliación. (Salvador, 2019)

Si existe una alta rotación de personal en una organización es una señal de problemas puesto que además de la inestabilidad supone un costo elevado para la empresa. (Flores et al., 2008) Generalmente un exceso de rotación laboral está provocado por desmotivación, insatisfacción laboral y descontento lo cual deja entrever una insuficiente gestión del talento humano. Es preciso señalar que hay factores que influyen en la rotación, pero no tienen relación con la satisfacción laboral, uno de ellos es la edad. Una persona que envejece es menos probable que renuncie a un empleo que no le motiva porque a mayor edad es más difícil hallar empleo, lamentablemente en Ecuador, una persona que bordea los 40 años ya se considera ‘vieja’ laboral. Según (Flores y otros, 2008) existen dos tipos de rotación de personal: involuntaria y voluntaria. La primera es cuando el empleado es despedido por un mal desempeño laboral o irrespeto a las políticas internas de la empresa. La segunda aparece cuando un empleado deja la compañía por su

propia voluntad debido a factores positivos para él como un trabajo mejor. aunque esta renuncia “voluntaria” suele surgir en varios casos por un clima laboral negativo con abusos de autoridad o irrespetos entre compañeros de trabajo. Flores establece que si los mejores empleados son los que están buscando la manera de irse de la empresa, es fundamental tomar medidas para solventar su ausencia evitando que el funcionamiento óptimo de la organización se vea afectado.

La rotación excesiva de personal puede ser una señal de un clima laboral afectado; sin embargo, también es cierto que nuevos colaboradores pueden aportar otras perspectivas de trabajo para mantener mejora continua y cambios trascendentales para la organización. No obstante, en el afán de mantener el clima laboral positivo, hay acciones que se pueden realizar para minimizar la rotación del personal antiguo manteniendo la estabilidad y el rendimiento de todo el equipo. (Flores y otros, 2008)

- a) **Mejorar la comunicación interna** (fomentar un clima laboral de respeto y escucha activa para los colaboradores compartiendo información y recogiendo expectativas del equipo)
- b) **Crear un clima laboral positivo** (celebrar los logros y fomentar la colaboración entre empleados de la organización)
- c) **Establecer compensaciones y beneficios** (incluir beneficios atractivos como seguro médico, programas de capacitación y formación, flexibilidad laboral, participación en la toma de decisiones, vacaciones pagadas, etc.)
- d) **Promover equilibrio entre el trabajo y la vida privada** (horarios flexibles y desconexión fuera del horario)

- e) **Evaluar el liderazgo** (si hay un líder negativo -aunque eficiente- debe evaluarse su gestión para que se mantenga efectivo, pero desde la empatía)

***Burnout* o Desgaste Ocupacional**

Existen interacciones inevitables entre el colaborador y su clima laboral. La satisfacción de cada individuo frente a las condiciones organizacionales, las capacidades y necesidades de cada miembro del equipo, la cultura individual e inclusive su situación personal tienen efectos en los rendimientos y en la actitud. El síndrome de *burnout* está catalogado como un tipo de agotamiento emocional que provoca actitudes negativas en el colaborador de una organización relacionando su evaluación negativa de sí mismo con sentimientos de insatisfacción en el puesto de trabajo. (Uribe, 2014)

Uribe conceptualiza tres dimensiones para este síndrome:

- 1) ***Agotamiento emocional***: Aparece cuando un colaborador percibe que no puede entregar más de sí mismo debido al agotamiento de energía debido a la sobrecarga de trabajo.
- 2) ***Despersonalización***: Surge cuando el colaborador mira a sus clientes de forma deshumanizada desde sus percepciones individuales surgidas del agotamiento experimentado.
- 3) ***Falta de realización personal***: Se hace latente cuando el colaborador experimenta desilusión y fracaso personal por una insatisfacción de sus expectativas en su actividad laboral

El estrés laboral crónico es el causante directo del síndrome de *burnout* el

cual hace su aparición cuando fallan las estrategias de afrontamiento de condiciones difíciles en la actividad laboral. “Tienen su origen en la relación interpersonal de carácter profesional que se establece entre los clientes de la organización y los profesionales” (Uribe, 2014) aunque puede deberse también a la interrelación laboral negativa del equipo humano que se traduce como una fatiga crónica acumulativa cuando existe una sobrecarga de trabajo y hay problemas irresueltos entre las personas (Martínez A. , 2010). Lo alarmante de este síndrome es que puede tener consecuencias graves para las personas como: jaquecas, gastritis, úlceras, dificultad para dormir, mareos, vértigos, alteraciones cardio-respiratorias; y para la organización como: deterioro del rendimiento, baja de calidad del servicio prestado, ausentismo, rotación no deseada, abandono del trabajo. (Uribe, 2014) Es preciso, afirma Uribe, reducir las condiciones ambientales adversas para evitar que el entorno laboral llegue a deteriorar la salud de las personas durante el desempeño de su trabajo afectando la productividad organizacional.

Fundamentación Legal

En la Estrategia Territorial Nacional ETN, el **Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025** plantea tres ejes fundamentales: soporte territorial para la garantía de derechos, gestión del territorio para la transición ecológica y articulación del territorio para el aprovechamiento de las potencialidades locales. (SENPLADES, 2021)

Ese soporte territorial está enfocado en el efectivo goce de derechos mejorando la calidad de vida de la población, el cierre de brechas territoriales y los modelos de prestación eficiente en los servicios.

Desde esta perspectiva, la mejora a la calidad de vida de la abarca lo propuesto en este proyecto pues incluye realizar acciones que mejoren las condiciones del equipo humano del ITI manteniendo un servicio educativo eficiente enmarcado en el clima laboral adecuado.

Desde otra perspectiva, (Silva, 2011) afirma que el Objetivo 2 del **Plan Nacional del Buen Vivir** determina la necesidad de “Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía” es decir, trabajar por el desarrollo integral de los ciudadanos fortaleciendo sus capacidades y sus condiciones de trabajo.

La capacitación otorga una mejora de las relaciones entre el jefe y los subordinados ya que se promueve la comunicación, se reducen los conflictos y se mejora la resolución de problemas contribuyendo al mismo tiempo al desarrollo de habilidades. Todos los involucrados en los procesos de mejoramiento de las condiciones laborales pueden tomar mejores decisiones fomentando la confianza pues se afianzan las metas como individuo y se relacionan directamente con los logros institucionales.

El profesionalismo implícito en el trato a los estudiantes va a mejorar promoviendo el prestigio de la Institución en cuanto formación integral en valores y respeto a la condición de las personas. Como condición extra, la consecución de un clima laboral positivo promueve el deseo de formar parte del ITI como miembro del equipo de planta al proyectar una imagen corporativa eficiente, capacitada y en armonía.

Reglamento de Gestión de la Calidad

En el Reglamento de Gestión de la Calidad del ITI, se establece en su Artículo 2, inciso C, que el compromiso de las personas sea total y los colaboradores se caractericen por ser competentes, comprometidos y estar empoderados para proporcionar valor al proceso académico. (CAS ITI, 2022)

Reglamento Interno de Trabajo

En el Reglamento Interno de Trabajo del ITI, en el Capítulo XV, en el Artículo 89, Inciso F, se señala que el colaborador podrá:

Hacerse beneficiarios de **bonificaciones** adicionales a su remuneración mensual por **cumplimiento efectivo de labor**, para cuyo efecto el empleador exhibirá la política interna para otorgamiento de bonificaciones por cumplimiento efectivo, al tratarse de rubros adicionales a los contemplados en el Código del Trabajo, sujetos al cumplimiento de metas y objetivos, estos se entregarán solo al personal que cumpla a cabalidad con la política interna de bonificaciones adicionales, sin que por ningún motivo este rubro se pueda considerar como derecho adquirido o de

obligatorio otorgamiento ya que la condición para su concesión es cumplir con eficiencia y responsabilidad el trabajo asignado de acuerdo a los parámetros que para el efecto promulgue la institución. (CAS-ITI, 2023)

En el Capítulo XVI, en el Artículo 91, Inciso C se establece “Aplicar e introducir métodos nuevos para mejorar el servicio o rendimiento de los trabajadores”

En el Capítulo XVII, en el Artículo 92, Inciso D, se establece que el empleador deberá tratar al trabajador con las debidas consideraciones

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

Se describe a continuación la metodología de investigación que será aplicada en este proyecto:

Tipos de Investigación

Exploratoria

De acuerdo con (ULA , 2017) la investigación exploratoria es la que entrega mayor información sobre el problema ya que permite comprender mejor sus dimensiones realizando un análisis que define las perspectivas e ideas iniciales alcanzando una visión general aproximada del tema de estudio. De tal manera, este tipo de investigación permite realizar una aproximación a la situación real del clima laboral en el ITI, a través de un diagnóstico previo.

Descriptiva

Según afirman (Guevara et al., 2020) este tipo de investigación se utiliza para describir los componentes principales de la realidad, es decir, los datos y circunstancias del clima laboral en el ITI para establecer un bagaje de conocimientos útiles al problema que se analiza, como por ejemplo las normativas internas y las acciones que deben desarrollarse en cada área de la Institución.

Métodos de Investigación

Cuantitativo

El método cuantitativo permite recoger información que puede ser procesada como números y porcentajes y que aporta con un análisis matemático al problema que se analiza. (Monje, 2011) afirma que el método cuantitativo es un

proceso sistemático y ordenado que sigue fases determinadas que siguen una estructura lógica.

Cualitativo

(Monje, 2011) determina que el método cualitativo está enfocado en aspectos específicos que describen el fenómeno de estudio partiendo de las características principales desde cada elemento. Al ser complemento del método cuantitativo, el método cualitativo permitirá la identificación de acciones requeridas para mejorar el clima laboral en el ITI. A través de las entrevistas realizadas se puede obtener información vital para la identificación del problema y su resolución pues en la entrevista se expresa la información de un sujeto real que está presente en el problema y puede ofrecer sus opiniones y experiencias enfocado en hallar la mejor solución al problema de estudio.

Es preciso señalar que, de acuerdo con (COPEME, 2009), lo más importante de realizar encuestas no es la precisión en los resultados obtenidos sino el compromiso de la organización para mejorar el clima laboral. Eso se aplicará en el ITI pues la intención de este trabajo es lograr que todos los colaboradores se reencuentren con los factores motivacionales correctos para cumplir con los objetivos institucionales con efectividad.

Técnicas e Instrumentos de Investigación

Encuesta

La encuesta es la aplicación de un cuestionario a un grupo determinado de personas que son parte de una organización y que tienen relación con el problema investigado. En el ITI se realizó una encuesta con diez preguntas cerradas a 46 personas que trabajan en relación de dependencia de un universo de 52. No se

utilizaron preguntas abiertas para minimizar el uso de la subjetividad en la interpretación de los resultados.

Entrevista

La técnica entrevista consiste en realizar preguntas a personas con experiencia profesional en el tratamiento de problemas en el clima laboral. En el ITI se eligió a dos expertos: el Psicólogo Institucional y la Coordinadora de la Unidad de Talento Humano.

Grupo Focal

El grupo focal es una fuente de información de enorme riqueza para la investigación por su sensibilidad para indagar conocimientos y valores de determinados grupos. “Los participantes son orientados hacia situaciones reales en un espacio de respeto, empatía e interacción grupal que facilita la apertura, espontaneidad de expresión aún en temas de difícil abordaje” (Hamui & Varela, 2013). En el ITI se realizó un grupo focal con un grupo de coordinadores para analizar las circunstancias actuales y su percepción del clima laboral.

Universo y Muestra

En este proyecto, el universo está compuesto por 52 personas que trabajan en relación de dependencia en el ITI. Esta información numérica fue proporcionada por la Unidad de Talento Humano de la Institución. Las encuestas y las entrevistas fueron realizadas al personal del ITI con miras a obtener una perspectiva general de la situación del clima laboral y la necesidad de tomar acciones correctivas para favorecer el mejoramiento del desempeño del personal.

Plan de muestreo

Muestreo Probabilístico

Según (Otzen y Manterola, 2017) el muestreo probabilístico es aquel donde se conoce la probabilidad de cada elemento para integrar la muestra. Se aplicará este tipo de muestreo a un número determinado de colaboradores en el ITI. Son 52 colaboradores en relación de dependencia.

Muestra Real

Fórmula

$$n = \frac{N * (Z)^2 * P * Q}{(e)^2 * (N - 1) + (Z)^2 * P * Q}$$

Dónde:

N= Población segmentada (52)

Z= Nivel de confianza 95% (1.96)

P= Proporción de defectos esperados 50% (0.5)

Q= Probabilidad negativa 50% (0.5)

e= Error de estimación 5% (0.05)

n= tamaño de la muestra

$$n = \frac{52 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 * (51) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{50}{1,0879}$$

$$n = 45,91$$

Presentación Gráfica de Resultados

Encuestas a 46 colaboradores del ITI en relación de dependencia

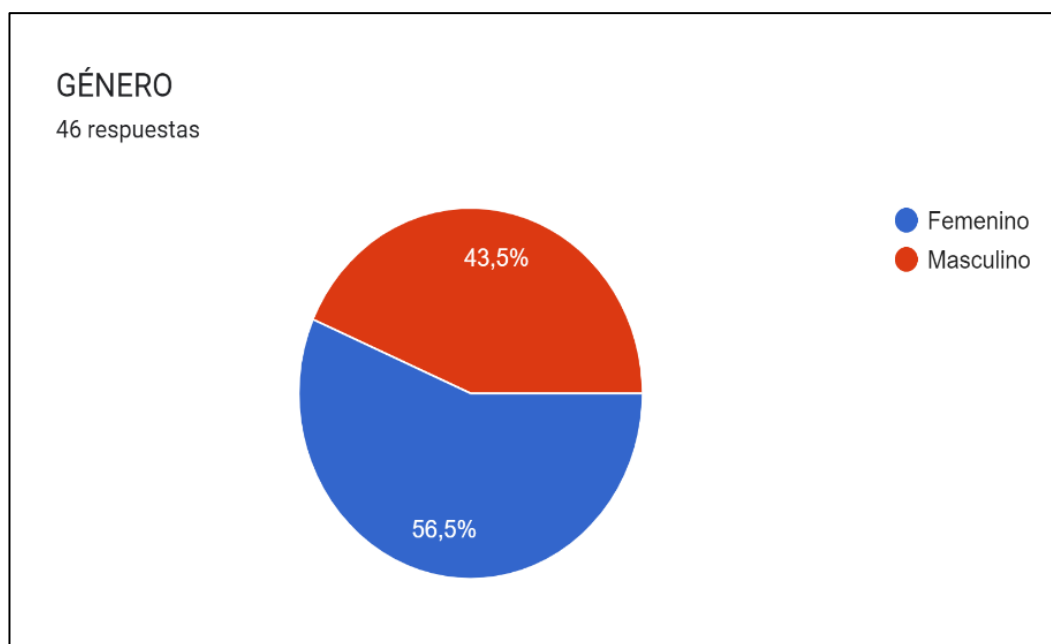
Género

Tabla 1 *Género*

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
Femenino	26	56,5
Masculino	20	43,5
Total	46	100

Nota. (Sandoval F. , 2024)

Figura 12 *Género de los encuestados*



Nota. (Sandoval N. , 2024)

Análisis de resultados

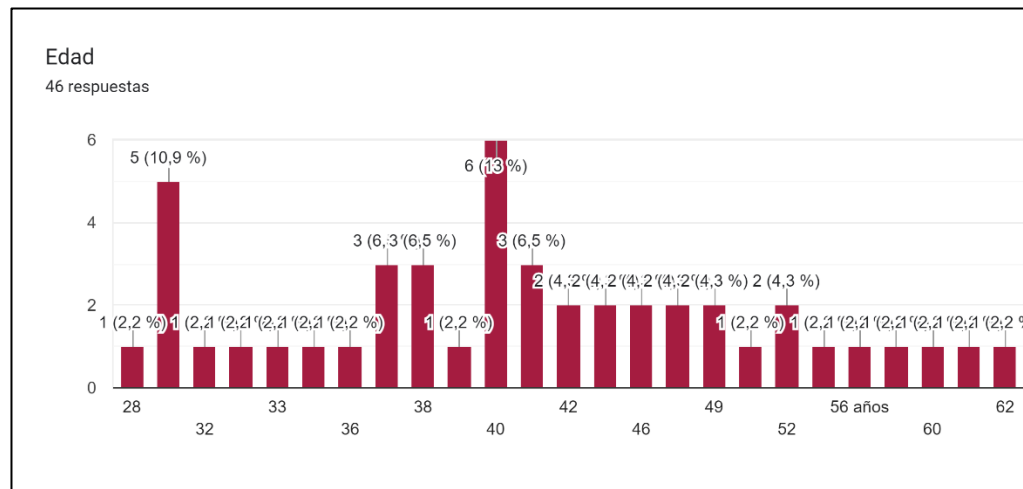
Existe un equilibrio relativo de género entre los colaboradores del ITI que participaron de la encuesta. Esto permite determinar que el equipo humano de la Institución tiene un componente de género que inhibe cualquier desviación como tendencias machistas o feministas que pudieran afectar al plan de incentivos.

Edad

Tabla 2 *Edad de los encuestados*

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
28	1	2,2
30	5	10,9
32	2	4,4
33	1	2,2
35	1	2,2
36	1	2,2
37	3	6,5
38	3	6,5
39	1	1,8
40	6	13,0
41	3	6,5
42	2	4,4
45	2	4,4
46	2	4,4
48	2	4,4
49	2	4,4
50	1	2,2
52	2	4,4
55	1	2,2
56	1	2,2
57	1	2,2
60	1	2,2
61	1	2,2
62	1	2,2
Total	46	100

Nota. (Sandoval F. , 2024)

Figura 13 Edad de encuestados

Nota. (Sandoval N. , 2024)

Análisis de resultados

El equipo del ITI tiene colaboradores de todas las edades. El punto medio de edad es 40 años lo que permite contar con un equipo eficiente con conocimiento tecnológico y alto nivel de resiliencia y adaptabilidad.

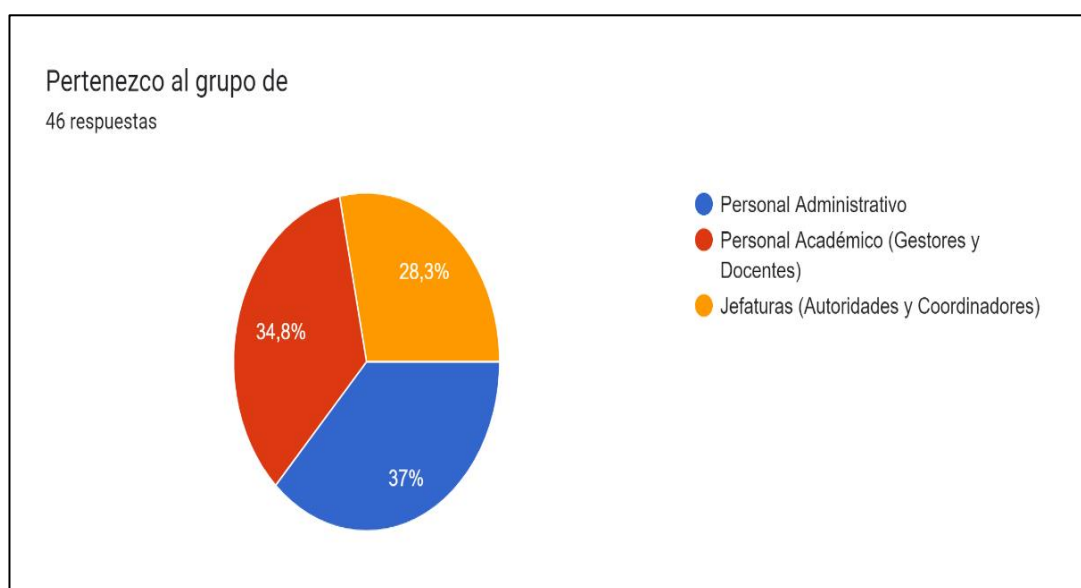
Grupo Laboral

Tabla 3 Grupo de Personal del ITI

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
Personal Administrativo	17	37
Personal Académico (Gestores y Docentes)	16	34,8
Jefaturas (Autoridades y Coordinadores)	13	28,3
Total	46	100

Nota. (Sandoval F. , 2024)

Figura 14 Grupo Laboral



Nota. (Sandoval N. , 2024)

Análisis de resultados

El personal encuestado pertenece a las tres áreas principales del ITI: Administrativos, Académicos y Jefaturas. El origen de la información obtenida tiene un equilibrio relativo entre las tres áreas para poder establecer criterios a seguir para las acciones de mejoramiento del clima laboral.

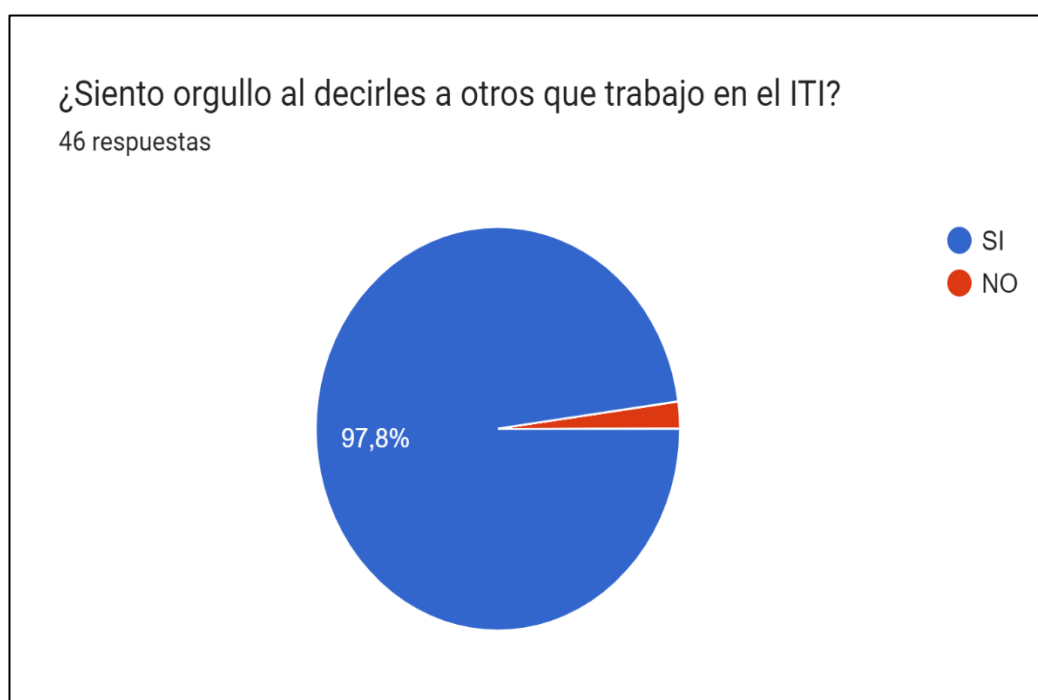
Sentido de pertenencia

Tabla 4 ¿Siento orgullo al decirles a otros que trabajo en el ITI?

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
SI	45	97,8
NO	1	2,2
Total	46	100

Nota. (Sandoval F. , 2024)

Figura 15 Sentido de pertenencia



Nota. (Sandoval N. , 2024)

Análisis de resultados

La mayoría de encuestados (97,8%) afirma sentirse orgulloso al decir que trabajan en el ITI. Eso permite inferir que el sentido de pertenencia es un sentimiento latente en el equipo humano de la Institución.

Espíritu de equipo

Tabla 5 ¿Cuándo veo logros por parte de la institución me siento orgulloso de mi equipo?

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
SI	46	100
NO	0	0
Total	46	100

Nota. (Sandoval F. , 2024)

Figura 16 Espiritu de equipo



Nota. (Sandoval N. , 2024)

Análisis de resultados

La totalidad de personas encuestadas afirma que siente orgullo cuando hay éxitos y logros institucionales. Eso afirma la idea del sentido de pertenencia aunado al espíritu de equipo que permiten tener un equipo humano sólido que trabaja en beneficio del ITI.

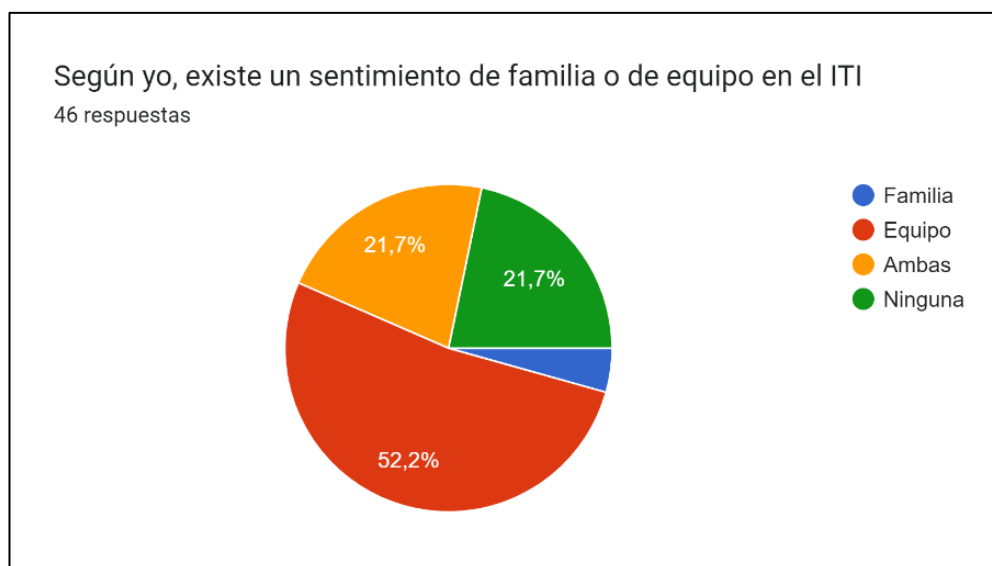
1) Relación laboral interna

Tabla 6 Según yo, existe un sentimiento de familia o de equipo en el ITI

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
Familia	2	4,3
Equipo	24	52,2
Ambas	10	21,7
Ninguna	10	21,7
Total	46	100

Nota. (Sandoval F. , 2024)

Figura 17 Relación laboral interna



Nota. (Sandoval N. , 2024)

Análisis de resultados

La mitad de encuestados señala al ITI como un equipo de trabajo; sin embargo, ese porcentaje debería ser mayoritario. Hay diez miembros que señalan que no existe la idea ni de equipo ni de familia lo cual demuestra un cierto nivel de trabajo desagregado evidenciando inconvenientes en el ideal del trabajo mancomunado para beneficio de la Institución.

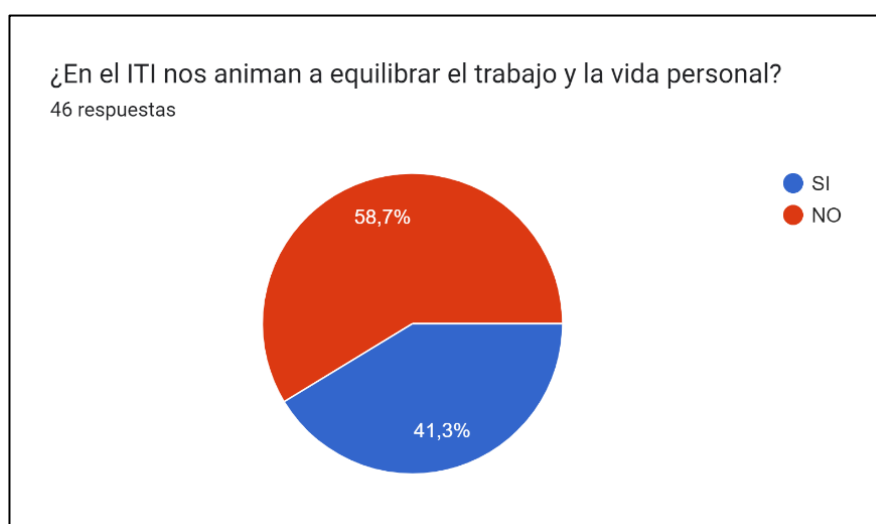
2) Equilibrio laboral / personal

Tabla 7 ¿En el ITI nos animan a equilibrar el trabajo y la vida personal?

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
SI	27	58,7
NO	19	41,3
Total	46	100

Nota. (Sandoval F. , 2024)

Figura 18 Equilibrio laboral / personal



Nota. (Sandoval N. , 2024)

Análisis de resultados

Una carga alta de actividades ha provocado que varios colaboradores del ITI sientan, según los resultados obtenidos, que no pueden equilibrar su trabajo frente a su vida familiar. El uso del tiempo personal para cumplir con las obligaciones laborales señala una excesiva exigencia, que, aunque puede obedecer al proceso de Acreditación 2024, también determina que la percepción del equipo humano no tiene la opción de cerrar la jornada laboral definitivamente y deba mantener abierta la opción de atención a pedidos o a resolución de problemas.

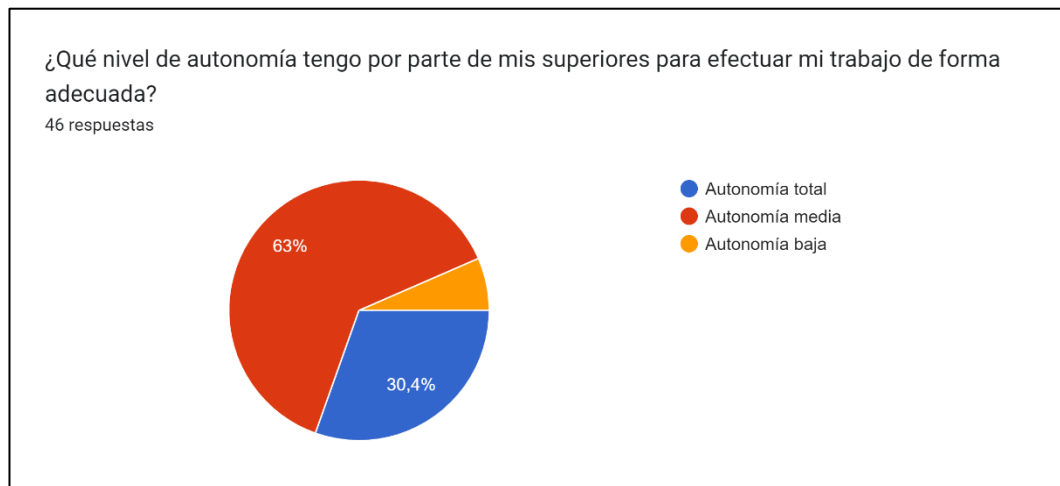
3) Autonomía de decisiones

Tabla 8 ¿Qué nivel de autonomía tengo por parte de mis superiores para efectuar mi trabajo de forma adecuada?

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
Autonomía total	14	30,4
Autonomía media	29	63
Autonomía baja	3	6,5
Total	46	100

Nota. (Sandoval F. , 2024)

Figura 19 Autonomía de decisiones



Nota. (Sandoval N. , 2024)

Análisis de resultados

Un tercio de los encuestados consideran tener autonomía total para tomar decisiones. Los coordinadores tienen autonomía total; sin embargo, hay un porcentaje que considera su autonomía para tomar decisiones como baja. En este aspecto, la creatividad es una habilidad blanda que debe ser potenciada para impulsar el trabajo individual y grupal en el ITI. Siempre tomando en cuenta que el líder exitoso promueve la iniciativa creativa en cuanto a las decisiones que pueda tomar el equipo en general.

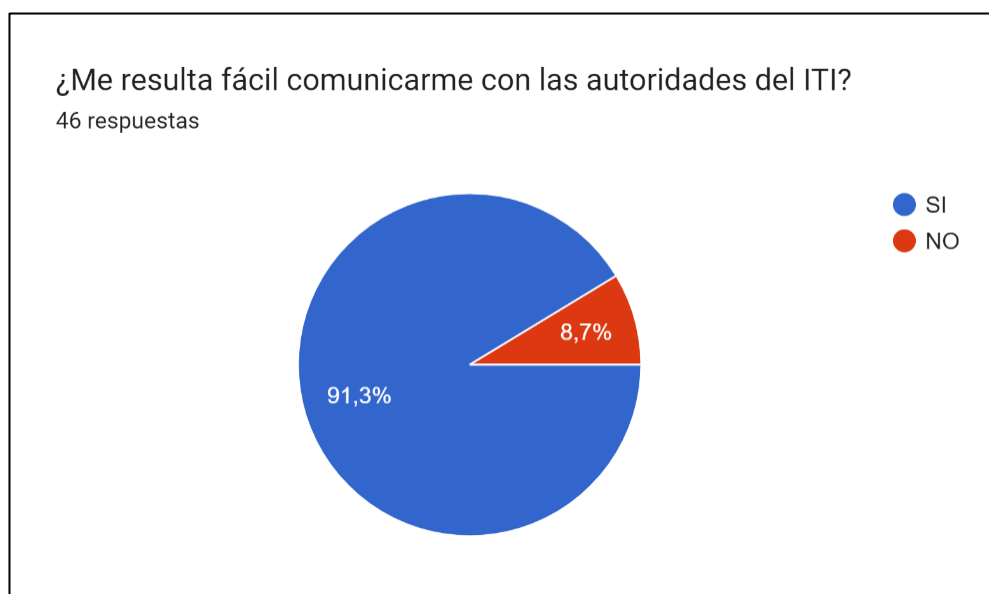
4) Comunicación jerárquica

Tabla 9 ¿Me resulta fácil comunicarme con las autoridades del ITI?

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
SI	42	91,3
NO	4	8,7
Total	46	100

Nota. (Sandoval F. , 2024)

Figura 20 Comunicación jerárquica



Nota. (Sandoval N. , 2024)

Análisis de resultados

La mayoría de los encuestados afirman que pueden comunicarse sin problemas con las autoridades; esto implica que el nivel de comunicación interno es fluido. Sin embargo, hay cuatro personas que no tienen la facilidad para comunicarse. Esto implica un pequeño porcentaje que requiere una mejor socialización respecto de las diversas formas en la que el trabajo en equipo y el flujo comunicativo pueden mejorar.

5) Percepción del trabajo en equipo

Tabla 10 ¿Puedo contar con la ayuda de mis compañeros para realizar mi trabajo?

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
SI	40	87
NO	6	13
Total	46	100

Nota. (Sandoval F. , 2024)

Figura 21 Percepción del trabajo en equipo



Nota. (Sandoval N. , 2024)

Análisis de resultados

La mayoría de encuestados señala que puede contar con sus colegas para realizar trabajos colaborativos. No obstante, hay una minoría que no percibe esta realidad. Eso requiere que se amplie el esquema de trabajo en equipo para que abarque a todos los implicados y dejar de lado el trabajo desagregado para obtener más efectividad en los proyectos institucionales.

6) Instalaciones

Tabla 11 ¿Las instalaciones del ITI contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo?

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
SI	31	67,4
NO	15	32,6
Total	46	100

Nota. (Sandoval F. , 2024)

Figura 22 Instalaciones



(Sandoval N. , 2024)

Análisis de resultados

Un tercio de los encuestados señala a las instalaciones físicas como parte de la afectación al clima laboral. Si existiera un espacio destinado a los colaboradores del ITI lo suficientemente amplio y equipado, habría un área que facilite la interacción de los compañeros mejorando la comunicación interna y permitiendo que, por ejemplo, el tiempo de desayuno o almuerzo, se conviertan en un momento de camaradería para la mayoría de colegas.

7) Autopercepción dentro del Equipo ITI

Tabla 12 ¿Me siento respetado y valorado en el ITI?

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
SI	33	71,7
NO	13	28,3
Total	46	100

Nota. (Sandoval F. , 2024)

Figura 23 Autopercepción dentro del Equipo ITI



Nota. (Sandoval N. , 2024)

Análisis de resultados

Existe un tercio de colaboradores que expresan no sentirse respetados o valorados en el ITI. Esta circunstancia puede deberse a múltiples factores; aunque se puede señalar la sobrecarga de trabajo como uno de los principales. Puede ser notorio también la poca afinidad de algunos colaboradores con las jefaturas y la unidireccionalidad de las decisiones.

8) Sentido de permanencia

Tabla 13 ¿Quiero trabajar aquí por mucho tiempo?

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
SI	33	71,7
NO	13	28,3
Total	46	100

Nota. (Sandoval F. , 2024)

Figura 24 Sentido de permanencia



Nota. (Sandoval N. , 2024)

Análisis de resultados

La fidelización del cliente interno está en riesgo, al menos para el tercio de los colaboradores que contestaron la encuesta. Esto implica que el tiempo y los recursos destinado a capacitar a los miembros del equipo del ITI podría malgastarse si se toma en cuenta que al menos 3 de cada 7 personas expresan que no es su deseo quedarse en el ITI dejando entrever que, de recibir una oferta mejor, en cuanto salario o funciones, se irían.

Análisis e interpretación de resultados

El clima laboral en el ITI ha podido verse afectado debido a varios factores como por ejemplo en el último semestre el incremento de tareas asignadas a los funcionarios de la institución con miras al proceso de acreditación. Esta sobrecarga de trabajo ha impactado la motivación y satisfacción de los colaboradores disminuyendo su nivel de compromiso con el ITI como se puede observar en los resultados generales de las encuestas aplicadas. También se puede apreciar que el conglomerado de la Institución no percibe una clara división entre el tiempo profesional y el tiempo personal pues los colaboradores suelen llevar trabajo a casa o deben atender demandas de los estudiantes que no suelen siempre respetar el horario de oficina, sobre todo en educación *en línea*.

El sentido de pertenencia está latente; no obstante, el sentido de permanencia tiene un alto porcentaje de personas que cambiarían de trabajo si tuvieran la oportunidad.

Hay un importante porcentaje que señala no sentirse valorado al interior de la Institución provocando una merma en la cuota motivacional del equipo puesto que, si uno del grupo es tratado con severidad por causas no justificadas, el resto del equipo resiente el trato inadecuado.

Es urgente trabajar en un espacio adecuado, sobre todo en el Campus Ramírez Dávalos, para que los colaboradores tengan un área de esparcimiento que permita hacer una pausa real para recargar energías. Un espacio con los servicios y equipamiento necesarios en atención a todas las personas que trabajan diariamente en la Institución.

Es preciso que el ITI haga prevalecer la idea de que el capital humano es el recurso más importante y para ello deberán tomarse varias medidas en relación a los tipos de motivaciones que tienen los colaboradores en la Institución.

Este documento recoge las iniciativas que se pueden implementar como plan de mejoramiento y fortalecimiento para el clima laboral en el ITI enfocando conceptos fundamentales como salario emocional, incentivos, capacitación y comunicación efectiva.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

Descripción de la Propuesta

La propuesta de este Proyecto Integrador de Grado se centra en diseñar un plan continuo para mejorar y fortalecer el clima laboral en el ITI. Hay varias acciones que pueden realizarse desde la Unidad de Talento Humano, Unidad de Bienestar Institucional y la alta gerencia para mantener y acrecentar el nivel de compromiso y motivación del personal del ITI. Este proyecto está basado mayoritariamente en acciones que no son de carácter monetario y que están pensadas como un tipo de salario emocional desde el enfoque organizacional³.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Instaurar acciones que promuevan un salario emocional para los colaboradores del ITI mejorando el desempeño laboral además de la motivación, iniciativa y participación.

Objetivos Específicos

- Establecer un reconocimiento modular a los logros del capital humano del ITI incrementando el sentido de pertenencia a la Institución.
- Optimizar el nivel de participación y comunicación de los colaboradores en la toma de decisiones en el ITI.

³ La Ingeniera Gabriela Maldonado, Coordinadora de la Unidad de Talento Humano, es la persona que indicó las directrices generales, según la estructura y realidad organizacional, para plantear esta propuesta.

- Promover un mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los colaboradores del ITI para conformar equipos de trabajo productivos.

Viabilidad

Un equipo motivado manifiesta actitudes y aptitudes positivas comprometidas con el desarrollo organizacional. Basándose en ese principio, la propuesta planteada en este proyecto es viable porque está enfocada en mejorar el compañerismo y favorecer la participación activa del equipo humano del ITI logrando desarrollar un sentimiento de pertenencia profundo que asegure el compromiso con la organización.

El costo de esta iniciativa es relativamente bajo por lo que podrá ser activada sin problemas de financiamiento.

En atención al beneficio que obtendrá el ITI implementando estas acciones, la Coordinación Administrativa y de Talento Humano ha confirmado, desde el inicio, su apoyo a la iniciativa lo cual se convierte en una garantía de viabilidad puesto que surge de la experiencia de la Ingeniera Maldonado con enfoque en la realidad institucional.

Impacto

La mejora en la interacción social al interior del ITI se traducirá en un equipo de trabajo sólido que enfoque las acciones requeridas para que la organización mantenga su posicionamiento en el mercado gracias al servicio de calidad que ha ofertado desde 1993. Desde la mejora del clima laboral, existirá un impacto tangible en el compromiso de los colaboradores gracias al sentido de

pertenencia y la responsabilidad que cada miembro del equipo mantenga, desarrolle o manifieste.

En instituciones educativas, como afirma (López A. , 2021), la mejor estrategia es siempre la comunicación y el reconocimiento al equipo de trabajo para conseguir un impacto real en el nivel de desempeño laboral de todos los colaboradores situando al bienestar del capital humano como un factor intangible de beneficio para cualquier institución.

Desarrollo de la Propuesta

Plan de Fortalecimiento y Mejora del Clima Laboral en el Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI para 2024

Esta propuesta comprende tres ámbitos de acción para que la Unidad de Talento Humano, con enfoque en la mejora del clima laboral del ITI, pueda establecer cambios positivos para todos los colaboradores que trabajan en la Institución. Los tres ámbitos comprenden establecer en primer lugar una mejora al flujo de comunicación interna, en segundo lugar un programa de capacitación institucional y en tercer lugar un plan de incentivos entendido como salario emocional.

Plan de mejoramiento de comunicación interna en el ITI			
Objetivo	Acciones	Responsables	Temporalidad
Obtener información verídica de los equipos de trabajo	Realización semestral de un <i>focus group</i> con cada equipo humano por carrera o departamento al cierre del semestre identificando eficazmente problemas y soluciones	Unidad de Talento Humano	Mayo-diciembre 2024
	Establecimiento de una encuesta semestral anónima dirigida a todos los colaboradores del ITI recabando información real sobre los efectos de las decisiones y actitudes de las jefaturas sobre los equipos de trabajo	Unidad de Talento Humano	Mayo-diciembre 2024
Favorecer la interacción de los colaboradores del ITI con las autoridades	Establecimiento de un buzón de sugerencias en cada campus (<i>manteniendo el formato anónimo en las interacciones</i>) logrando que las peticiones sean hechas con sinceridad en beneficio de la Institución	Unidad de Talento Humano	Mayo-diciembre 2024
	Creación en los dos campus de una cartelera con publicaciones de interés para el equipo humano del ITI incluyendo un espacio para uso del personal	Unidad de Talento Humano	Mayo 2024

Establecer un flujo continuo de comunicación interdepartamental entre todo el equipo humano del ITI	Creación una jornada obligatoria de rendición de cuentas anual, en un escenario diferente a la institución, socializando las principales acciones realizadas desde las jefaturas del ITI	Unidad de Talento Humano Jefaturas	Anual
Socializar efectivamente la filosofía institucional con todo el equipo humano del ITI	Elaboración de jarros (<i>u otros medios como agendas o mouse pads</i>) con la misión, la visión y los valores del ITI para todos los colaboradores	Unidad de Talento Humano	Mayo 2024
	Elaboración y entrega de uniformes y carnets al personal del ITI aumentando de manera tangible el sentido de pertenencia	Unidad de Talento Humano	Octubre 2024
Mantener un flujo de comunicación efectivo desde la Unidad de Talento Humano con el equipo ITI	Envío de correos electrónicos con el asunto ITI INFORMA socializando hechos novedosos e información de interés institucional en distintos ámbitos (<i>social, profesional, capacitador, etc.</i>)	Unidad de Talento Humano	Mayo 2024

Plan de capacitación para colaboradores del ITI			
Objetivo	Acciones	Responsables	Temporalidad
Desarrollar las habilidades para control de grupos	Realización de un curso de competencias para dinámicas grupales y control de grupos académicos	Unidad de Talento Humano Bienestar Institucional	Junio 2024
Expandir las habilidades culinarias del personal del ITI	Realización de un curso de cocina (<i>postres, panadería, sushi, pizza</i>) para el personal	Unidad de Talento Humano Carrera de Gastronomía	Julio 2024
Desarrollar las competencias de control de riesgos en una emergencia para el personal	Realización de un curso de primeros auxilios y de reacción en desastres naturales, incendios y amenaza de peligro (Invitación a Bomberos y Policía Nacional)	Bienestar Estudiantil Unidad de Talento Humano	Agosto 2024
Mejorar las habilidades de redacción y manejo de normas APA	Realización de un taller de aplicación de normas APA y creación de un ensayo académico de tema libre con premios de “Días Libres”	Unidad de Investigación Unidad de Comunicación	Septiembre 2024

<p>Desarrollar temas de realización personal en beneficio de los colaboradores del ITI</p>	<p>Realización de un taller de relaciones interpersonales motivación y autoestima para los colaboradores del ITI</p>	<p>Bienestar Institucional Unidad de Talento Humano</p>	<p>Octubre 2024</p>
<p>Desarrollar temas de realización personal en beneficio de los colaboradores del ITI</p>	<p>Realización de un taller de desarrollo de habilidades blandas (<i>comunicación, liderazgo, empatía, autocontrol, resiliencia, trabajo en equipo</i>) para los colaboradores del ITI</p>	<p>Bienestar Institucional Unidad de Talento Humano</p>	<p>Noviembre 2024</p>

Plan de Incentivos y Salario Emocional para colaboradores del ITI			
Objetivo	Acciones	Responsables	Temporalidad
Instaurar un plan de desarrollo para el crecimiento institucional en base al escalafón docente y los méritos cumplidos	Socialización del escalafón docente motivando a los colaboradores a participar activamente en el proceso de crecimiento institucional	Consejo Académico Superior Unidad de Talento Humano	Mayo 2024
Socializar los convenios firmados con instituciones educativas aliadas	Incremento de la participación de los colaboradores del ITI en actividades educativas para su formación personal (Becas UNIR)	Unidad de Talento Humano Unidad de Vinculación Unidad de Capacitación Continua	Mayo- diciembre 2024
Instaurar convenios de salud	Utilización de servicios de salud con beneficios y descuentos para los colaboradores del ITI en forma de prestaciones sociales	Unidad de Talento Humano	Mayo- diciembre 2024

Establecer un plan de incentivos emocionales para el equipo humano ITI	Festejo de fechas simbólicas para estrechar lazos entre los colaboradores del ITI		
	San Valentín FEBRERO	Unidad de Talento Humano	Mayo- diciembre 2024
	Día de la Mujer MARZO		
Fanesca Institucional MARZO			
Día del Maestro ABRIL			
Día de la Madre MAYO			
Día de Fieles Difuntos NOVIEMBRE			
Fundación de Quito DICIEMBRE			
Navidad DICIEMBRE			
	Realización de la premiación de los docentes y coordinadores mejor puntuados al finalizar cada ciclo académico <i>(Carta firmada por Rectorado y un día libre)</i>	Unidad de Talento Humano	Abril 2024 Septiembre 2024
	Premiación a un colaborador elegido por votación institucional como el más colaborador y positivo en los procesos académicos y administrativos. <i>(Carta firmada por Rectorado y un día libre)</i>	Unidad de Talento Humano	Festejo Navideño

	Instauración del <i>Día de Cumpleaños Libre</i> para los colaboradores de tiempo completo de todas las áreas.	Unidad de Talento Humano	Permanente
	Establecimiento de un paseo anual con todo el personal para actividades no académicas	Unidad de Talento Humano	Agosto 2024
	Instauración de un sorteo navideño con todos los invitados (<i>docentes tiempo parcial, docentes medio tiempo, docentes tiempo completo y administrativos</i>) usando un número entregado al inicio del evento.	Autoridades Unidad de Talento Humano	Festejo navideño
	Asignación de tarjetas de afiliación con comisariatos de Quito para beneficio del equipo humano del ITI	Unidad de Talento Humano Supermercados Santa María	Mayo- diciembre 2024
	Convenio con una cadena de cines en Quito para tarjetas de afiliación para el equipo humano del ITI	Unidad de Talento Humano Supercines	Mayo- diciembre 2024

Establecer pausas activas en pro del bienestar del equipo	Formalización de pausas activas semanales con el equipo humano del ITI	Unidad de Talento Humano	Mayo- diciembre 2024
Diseñar un espacio de esparcimiento para los colaboradores del ITI en el Campus Ramírez Dávalos	Diseño de un espacio para los colaboradores del ITI con elementos de naturaleza en la decoración y que esté destinado a reuniones informales y a compartir la mesa. Este espacio deberá estar equipado con un microondas, un botellón de agua y plantas.	Carrera de Diseño Gráfico Autoridades Unidad de Talento Humano	Mayo- diciembre 2024
Optimizar el espacio de esparcimiento existente en el Campus Matriz	Retiro de tuberías de gas que existen en el lugar y que están en desuso e inclusión de elementos de naturaleza en la decoración	Autoridades Unidad de Mantenimiento Institucional Unidad de Talento Humano	Mayo 2024

Presupuesto

Actividad	Costo
Realización semestral de un <i>focus group</i> con cada equipo humano al cierre del semestre identificando eficazmente problemas y soluciones	0,00
Establecimiento de una encuesta semestral anónima dirigida a todos los colaboradores del ITI recabando información real sobre los efectos de las decisiones y actitudes de las jefaturas sobre los equipos de trabajo	0,00
Establecimiento de un buzón de sugerencias en cada campus (<i>manteniendo el formato anónimo en las interacciones</i>) logrando que las peticiones sean hechas con sinceridad en beneficio de la Institución	0,00
Creación en los dos campus de una cartelera con publicaciones de interés para el equipo humano del ITI incluyendo un espacio para uso del personal	50,00
Creación una jornada obligatoria de rendición de cuentas anual, en un escenario diferente a la institución, socializando las principales acciones realizadas desde las jefaturas del ITI (Refrigerio y transporte)	300,00
Elaboración de jarros (<i>u otros medios como agendas o mouse pads</i>) con la misión, la visión y los valores del ITI para todos los colaboradores (Impresión de 52 jarros)	78,00
Elaboración y entrega de uniformes y carnets al personal del ITI aumentando de manera tangible el sentido de pertenencia (Carnets) (52 Camisetas vino bordadas)	62,40 546,00
Envío de correos electrónicos con el asunto ITI INFORMA socializando hechos novedosos e información de interés institucional en distintos ámbitos (<i>social, profesional, capacitador, etc.</i>)	0,00
Realización de un curso de competencias para dinámicas grupales y control de grupos académicos (4 horas al instructor -8,50 hora para Psicólogo o Coach-)	34,00

Realización de un curso de cocina (<i>postres, panadería, sushi, pizza</i>) para el personal (Material para cocinar aportado por los participantes) (Instructores-Chefs del ITI-Capacitación continua)	0,00 0,00
Realización de un curso de primeros auxilios y de reacción en desastres naturales, incendios y amenaza de peligro. Invitación a Bomberos y Policía Nacional (Colaboración interinstitucional)	0,00
Realización de un taller de aplicación de normas APA y creación de un ensayo académico de tema libre con premios de “Días Libres” (Área de Comunicación e Investigación del ITI) (Capacitación Continua)	0,00
Realización de un taller de relaciones interpersonales motivación y autoestima para los colaboradores del ITI (2 horas al instructor -8,50 hora para Psicólogo o Coach-)	17,00
Realización de un taller de desarrollo de habilidades blandas (<i>comunicación, liderazgo, empatía, autocontrol, resiliencia, trabajo en equipo</i>) para los colaboradores del ITI (4 horas al instructor -8,50 hora para Psicólogo o Coach-)	34,00
Socialización del escalafón docente motivando a los colaboradores a participar activamente en el proceso de crecimiento institucional	0,00
Incremento de la participación de los colaboradores del ITI en actividades educativas para su formación personal (Becas UNIR)	0,00
Utilización de servicios de salud con beneficios y descuentos para los colaboradores del ITI en forma de prestaciones sociales (Pagos realizados por los colaboradores que usen el servicio) (Descuentos por convenios interinstitucionales)	0,00

Festejo de fechas simbólicas para estrechar lazos entre los colaboradores del ITI			
San Valentín	FEBRERO	(Cupcakes y chocolate)	50,00
Día de la Mujer	MARZO	(Suculentas)	52,00
Fanesca Institucional	MARZO	(Autofinanciamiento)	0,00
Día del Maestro	ABRIL	(Ceviche)	75,00
Día de la Madre	MAYO	(Chocolates para 19 madres)	95,00
Día de Fieles Difuntos	NOVIEMBRE	(Pan y colada morada)	50,00
Fundación de Quito	DICIEMBRE	(Festejo y baile)	50,00
Navidad	DICIEMBRE	(Festejo institucional 70 PAX)	560,00
Realización de la premiación de los docentes y coordinadores mejor puntuados al finalizar cada ciclo académico (<i>reconocimiento con una carta firmada por Rectorado y un día libre</i>)			0,00
Premiación a un colaborador elegido por votación institucional como el más colaborador y positivo en los procesos académicos y administrativos. (<i>reconocimiento con una carta firmada por Rectorado y un día libre</i>)			0,00
Instauración del <i>Día de Cumpleaños Libre</i> para los colaboradores de tiempo completo de todas las áreas.			0,00
Establecimiento de un paseo anual con todo el personal para actividades no académicas (10 x persona)			520,00
Instauración de un sorteo navideño con todos los invitados (<i>docentes tiempo parcial, docentes medio tiempo, docentes tiempo completo y administrativos</i>) usando un número entregado al inicio del evento.			100,00
Asignación de tarjetas de afiliación con comisariatos de Quito para beneficio del equipo humano del ITI			0,00
Convenio con una cadena de cines en Quito para tarjetas de afiliación para el equipo humano del ITI			0,00
Formalización de pausas activas semanales con el equipo humano del ITI			0,00

Diseño de un espacio para los colaboradores del ITI con elementos de naturaleza en la decoración y que esté destinado a reuniones informales y a compartir la mesa. Este espacio deberá estar equipado con:	
Microondas	79,50
Botellón de agua	10,00
Cafetera	54,99
Plantas	10,00
Retiro de tuberías de gas que existen en el lugar y que están en desuso e inclusión de elementos de naturaleza en la decoración	
Retiro de tuberías	0,00
Plantas	10,00
Total	2837,98

CONCLUSIONES

El clima laboral positivo y, sobre todo, participativo puede ser la clave para optimizar el desempeño del equipo de trabajo, no solo en el ITI, sino en cualquier organización pública o privada pues existe un nexo indiscutible entre el nivel de motivación de los colaboradores y la forma en la que son tratados, incluidos y escuchados por la alta administración de la organización.

El clima laboral en el ITI tiene problemas de sobrecarga de trabajo y desmotivación según los resultados obtenidos en las encuestas, las entrevistas y el grupo focal. El tomar acciones frente a esta realidad mejorará efectivamente el bienestar de los colaboradores de la Institución y por ende su compromiso a corto, mediano y largo plazo beneficiando a la organización y al equipo humano en sí mismo. Los colaboradores realizan con eficiencia su trabajo si están motivados, se sienten valorados y tienen clara la filosofía empresarial adquiriendo un sentido de pertenencia traducido en el cumplimiento de horarios de trabajo, realización de labores diarias y calidad en el desempeño individual y grupal. Este desempeño de calidad trae consigo niveles de productividad altos tanto para los individuos como para la organización.

Es importante mantener en la organización espacios de integración, valoración y crecimiento personal y profesional tomando en cuenta las ideas y opiniones aportadas por el equipo humano para coadyuvar al crecimiento de la organización y al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

El factor comodidad (*o miedo al cambio*) puede llevar a una persona a quedarse en un lugar, aunque no tenga crecimiento económico. La zona de confort aparece cuando hay conformidad. No obstante, si existe un clima laboral positivo y un buen liderazgo se puede lograr una permanencia entusiasta y tangible de ese colaborador.

Aunque debido a la crisis económica que atraviesa el Ecuador, es difícil modificar los sueldos de todos los colaboradores, el poner relevancia al salario emocional será un factor fundamental para crear un ambiente de satisfacción para todo el equipo logrando una convivencia e integración traducida en el trabajo en equipo con participación activa y efectiva.

RECOMENDACIONES

Sería preciso implementar el plan anual de incentivos así como planes anuales de vacaciones y capacitaciones que permitan mejorar las condiciones laborales para optimizar de alguna manera el clima laboral en el ITI y mejorar la relación del equipo anulando la desmotivación de los empleados manifestada en la investigación realizada.

Las acciones del Plan de Comunicación Interna serán esenciales para mantener en un nivel alto el sentido de pertenencia y el espíritu de equipo entre los colaboradores del ITI.

La capacitación a nivel de colaboradores en el ITI será un factor determinante que coadyuve al desarrollo del espíritu de equipo y la idea de compañerismo y camaradería desde la mejora individual y grupal de todo el equipo humano que trabaja en el Instituto.

Informe del sistema anti-plagio



Identificación de reporte de similitud: oid:11830:351334274

NOMBRE DEL TRABAJO

**FINAL TESIS NOEMY SANDOVAL ABRIL
2024 ok.docx**

AUTOR

Florencia Noemí Sandoval Ortiz

RECuento DE PALABRAS

19776 Words

RECuento DE CARACTERES

114256 Characters

RECuento DE PÁGINAS

122 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.5MB

FECHA DE ENTREGA

Apr 30, 2024 11:55 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Apr 30, 2024 11:57 AM GMT-5

● 5% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 5% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 11 palabras)

Anexo 1

Esquema de definición del problema

PROBLEMA	Causas	Indicadores	Efectos	SOLUCIÓN
Desgaste profesional del equipo humano	Desconocimiento de las funciones que cada área debe realizar	Poca socialización del manual de funciones	Confusión a la hora de cumplir con procesos por área	Propuesta de un Plan de Fortalecimiento y Mejora del Clima Laboral
		Desorganización de la comunicación interna	Deficiente comunicación interna	
	Débiles procesos de gestión del talento humano	Baja participación en la construcción del plan de gestión del talento humano del ITI	Plan de gestión del talento humano del ITI poco eficiente	
	Manejo desfavorable de las políticas internas del clima laboral	Falta de implementación de un plan para mejorar el clima laboral	Desmotivación del equipo de colaboradores por políticas internas desviadas de la realidad institucional para motivar la productividad	
		Poca socialización de normativa interna para reconocimiento profesional		
	Baja motivación en los colaboradores por desgaste laboral	Formación de grupos internos que obstaculizan la positividad en el clima laboral	Trabajo desagregado e individual en el equipo humano del ITI	
		Dificultad a la hora de trabajar en equipos multidisciplinarios	Bajo cumplimiento de resultados del trabajo en equipos multidisciplinarios	

Anexo 2

Encuesta realizada a colaboradores del ITI



Clima Laboral ITI * 2024

Estimados compañeros, estoy realizando mi Proyecto de Titulación para la Tecnología en Gestión de Talento Humano. La intención es implementar un plan de mejoramiento del clima laboral en el Instituto. Agradezco sinceramente su apoyo respondiendo a esta pequeña encuesta para obtener información veraz y valiosa para el proyecto.

GÉNERO *

Femenino

Masculino

Edad *

Tu respuesta _____

Pertenezco al grupo de *

Personal Administrativo

Personal Académico (Gestores y Docentes)

Jefaturas (Autoridades y Coordinadores)

¿Siento orgullo al decirles a otros que trabajo en el ITI? *

SI

NO

¿Cuando veo logros por parte de la Institución me siento orgulloso de mi equipo? *

SI

NO

Según yo, existe un sentimiento de familia o de equipo en el ITI *

Familia

Equipo

Ambas

Ninguna

¿En el ITI nos animan a equilibrar el trabajo y la vida personal? *

SI

NO

¿Qué nivel de autonomía tengo por parte de mis superiores para efectuar mi trabajo de forma adecuada? *

Autonomía total

Autonomía media

Autonomía baja

¿Me resulta fácil comunicarme con las autoridades del ITI? *

SI

NO

¿Puedo contar con la ayuda de mis compañeros para realizar mi trabajo? *

SI

NO

¿Las instalaciones del ITI contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo? *

SI

NO

¿Me siento respetado y valorado en el ITI? *

SI

NO

¿Quiero trabajar aquí por mucho tiempo? *

SI

NO

Link: <https://forms.gle/WNjUL3MKk8yyop5g8>

Aplicación: Google Forms **Fecha:** lunes 4 de marzo de 2024

Anexo 3

Preguntas de Entrevista al Psicólogo Institucional Rodrigo Martínez

- 1) ¿Cuál es la percepción del clima laboral del ITI desde su experiencia psicológica?
- 2) ¿Hay casos de colaboradores que se han acercado a usted para consultarle respecto del clima laboral y sus implicaciones?
- 3) ¿Cuál es la razón principal del estrés laboral en el ITI desde su análisis?
- 4) ¿Cuáles son las actividades individuales que se pueden hacer para solucionar el estrés laboral?
- 5) ¿Cuáles serían las acciones grupales que se pueden realizar para minimizar el estrés laboral?

Anexo 4

Preguntas para entrevista a la Ingeniera Gabriela Maldonado, Coordinadora Administrativa y de Talento Humano del ITI

- 1) ¿Cuál es la percepción del clima laboral del ITI desde su experiencia profesional de gestión del talento humano?
- 2) ¿Hay casos de colaboradores que se han acercado a usted para reportar problemas respecto del clima laboral y sus implicaciones?
- 3) ¿Cuál sería la razón principal del estrés laboral en el ITI desde su análisis?
- 4) ¿Cuáles son las actividades individuales que se pueden hacer para solucionar el estrés laboral desde la gestión del talento humano?
- 5) ¿Cuáles serían las acciones grupales que se pueden realizar para minimizar el estrés laboral desde la Unidad de Talento Humano del ITI?

Anexo 5

Temáticas para el Grupo Focal

Aspectos positivos y negativos sobre la imagen del Instituto

Aciertos y errores del Instituto

Percepción sobre el clima laboral

Percepción de la comunicación interna

Percepción sobre la alta gerencia

Sugerencias

Anexo 6

Insumos para Propuesta

Figura 25 Costo Cartelera



Cartelera De Corcho Con Marco De Aluminio Medida: 90x60cm.

U\$S 25

Nota. (Mercado Libre, 2024)

Figura 26 Costo jarros impresos



Tazas Personalizadas Quito Jarros Sublimados X 2000

US\$ 1⁵⁰

Nota. (Mercado Libre, 2024)

Figura 27 Costo credenciales



Credencial Movilidad Impreso Pvc Carnet Gafete

US\$ 1²⁰

Nota. (Mercado Libre, 2024)

Figura 28 Costo camisetas bordadas

Nota. (Mercado Libre, 2024)

Figura 29 Costo microondas

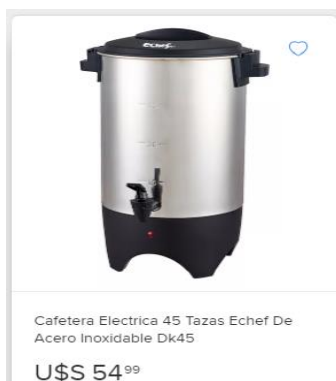
Nota. (TVentas, 2024)

Figura 30 Botellón de agua y soporte

Porta Botellón Metálico Con Dispensador De Agua
por Andina

US\$ 10

Nota. (Mercado Libre, 2024)

Figura 31 Cafetera

Nota. (Mercado Libre, 2024)

Referencias

- Alles, M. (2007). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Anangonó, L. (2020). *Plan de mejora para el clima laboral y cultura organizacional en Talento Humano del Servicio Nacional de Derechos Intelectuales en el año 2020*. Universidad Central del Ecuador:
<https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/091eace6-5b5a-41c8-8ac2-791c522b0cf2/content>
- Arocas, M., & Miquel, S. (2021). *Manual de Comunicación Interna*. Dircom:
https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/07/manual_comunicacion_interna_dircom.pdf
- Ayovi, J. (2019). *Trabajo en equipo, clave del éxito de las organizaciones*. Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas Económicas y Contables):
https://www.researchgate.net/publication/336609587_Trabajo_en_equipo_clave_del_exito_de_las_organizaciones
- Candeltey, D. (2018). *Del departamento de RRHH al de Talento Humano: los cambios van mas allá del nombre*. Universidad de la Rioja/Empresa:
<https://www.unir.net/empresa/revista/del-departamento-de-rrhh-al-de-talento-humano-los-cambios-van-mas-alla-del-nombre/>
- CAS Consejo Académico Superior. (2 de agosto de 2023). *Organigrama ITI*. ITI Instituto Tecnológico Internacional ITI:
<https://outlook.office.com/mail/id/AAQkAGVkyWYxNjdLLWFmYmEtNGYxYS04NzA1LTczNGUxZGE0NzQ2NQAQAI5MsDEUWkkDsIZuwk>

Bu5cg%3D

- CAS ITI. (2022). *Reglamento de Gestión de la Calidad del ITI*. Instituto Tecnológico Internacional ITI: <https://iti.edu.ec/wp-content/uploads/2023/05/Reglamento-de-calidad.pdf>
- CAS-ITI. (16 de enero de 2023). *Reglamento Interno de Trabajo ITI*. Quito, Ecuador: Unidad Administrativa y de Recursos Humanos (Email enviado por Gabriela Maldonado).
- Castillo, C., & Sánchez, J. (2018). *Plan de Mejoramiento para el Clima Organizacional en la Empresa Sánchez Ingeniería*. Universidad La Gran Colombia:
https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/3976/Mejoramiento_organizacional_Empresa_construcciones.pdf?sequence=1
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México.: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. McGrawHill.
<https://doi.org/http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones*.
<https://doi.org/http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- COPEME. (2009). *Medición del clima laboral para IMF's*. Programa Misión.
<https://doi.org/Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción de la>

Micro y Pequeña Empresa

- Cruz, M., & Díaz, L. (2020). *Importancia de las habilidades blandas en la retención del talento millennial en el area de ventas del sector inmobiliario en Lima Metropolitan*. Revista Compendium, Cuadernos de Economía y Administración:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8232783>
- Falco, M. (2016). *Potenciando la creatividad en el ámbito organizacional*. Universidad Nacional de la Plata:
<https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788006/511653788006.pdf>
- Farías, Á., Zambrano, L., Macías, M., & Gómez, N. (2021). *El Ambiente de Trabajo y su Influencia en la Satisfacción Laboral como prevención del estrés en los empleados*. Dialnet:
<file:///C:/Users/Gestor%20ADM%20NOE/Downloads/Dialnet-ElAmbienteDeTrabajoYSuInfluenciaEnLaSatisfaccionLa-8384030.pdf>
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. Daena: International Journal of Good Conscience: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- García, G. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo*. Universidad Autónoma de Bucaramanga:
https://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración, Redalyc:
<https://www.redalyc.org/revista.oa?id=2250>

Google Maps. (2024). *Mapas Campus*. Google Maps:

<https://www.google.com/maps/place/ITI+Tecnol%C3%B3gico+Internacional+Universitario/@-0.2017826,-78.4868439,18.12z/data=!4m6!3m5!1s0x91d59a72ae15bda5:0xf137b3e7a3c3c47e!8m2!3d-0.2012805!4d-78.4859898!16s%2Fg%2F11b5w6lbyb?entry=ttu>

Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptiva, experimental, participativa y de investigación-acción)*. Recimundo-Dialnet:

<http://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>

Hamui, A., & Varela, M. (2013). *La técnica de grupos focales*. Universidad Autónoma de México:

<https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733230009.pdf>

ITI. (2023). *Código de Ética del ITI*. Instituto Tecnológico Internacional ITI:

<https://iti.edu.ec/wp-content/uploads/2024/03/CODIGO-ETICA-ITI-aprobado-CAS15sep23.pdf>

ITI. (2024). *Sitio Web Instituto Tecnológico Internacional ITI*. ITI:

<https://iti.edu.ec/nosotros/>

Jiménez, R., & Ballesteros, H. (2021). *La fragmentación como universalidad: el miedo a la hiperinformación en la sociedad del conocimiento*. Dialnet:

<file:///C:/Users/Gestor%20ADM%20NOE/Downloads/Dialnet-LaFragmentacionComoUniversalidad-4805291.pdf>

López, A. (2021). *Clima organización y desempeño laboral: Propuesta metodológica para la Universidad Salesiana, Sede Guayaquil*.

Universidad Politécnica Salesiana :

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19811/1/UPS-GT003130.pdf>

López, M., Arán, V., & RIchaud, M. (2014). *Empatía, desde la percepción automática hasta los procesos controlados*. Universidad del Rosario, Colombia: <https://www.redalyc.org/pdf/799/79929780004.pdf>

Luna, O. (2013). *Diagnóstico del clima laboral de la Empresa Pública de Transporte de Pasajeros de Quito*. Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6024/1/UPS-QT04231.pdf>

Martínez, A. (2010). *El Síndrome de Burnout, Evolución Conceptual y Estado Actual de la Cuestión*. Universidad Complutense de Madrid: <https://www.redalyc.org/pdf/5257/525752962004.pdf>

Martínez, R. (19 de septiembre de 2023). Ambiente Laboral en ITI. (N. Sandoval, Entrevistador)

Mena, D. (2019). *La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las*. Fundación Universidad del Norte, Colombia: <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/64664303002.pdf>

Mercado Libre. (2024). *Costo jarros impresos*. <https://listado.mercadolibre.com.ec/jarros-impresos-quito>.

Mercado Libre. (2024). *Búsqueda de precios*. <https://listado.mercadolibre.com.ec/>. <https://listado.mercadolibre.com.ec/equipamiento-oficinas/carteleras-institucionales>

Ministerio de Salud de Perú. (2009). *Metodología para el Estudio del Clima*

Organizacional. JWG Servicios Gráficos EIRL. <https://doi.org/RM # 623-2008/MINSA>

Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa, Guía Didáctica*. Universidad Surcolombiana:
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Navarro, J. (2019). *Pirámide de Maslow*. Mc Graw Hill:
<https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow>

Navarro, R., & García, A. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*.
www.eumed.net/libros/2007c/340/. <https://doi.org/ISBN-13:978-84-691-0999-1>

Observatorio GT. (2023). *Diagnóstico de la diversidad generacional*.
Observatorio Gestión y Talento, Universidad Pontificia Comillas:
<https://www.generaciona.org/generaciones.pdf>

Olaz, Á., & Ortiz, P. (2022). *Cómo lograr un buen clima laboral. Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones*. ESIC Editorial:
<https://www.esic.edu/sites/default/files/2022-03/978-84-18944-49-9%20Como%20lograr%20un%20buen%20clima%20laboral.pdf>

Ortega, Z., & Mijares, B. (2018). *Concepto de Resiliencia, desde la diferenciación de otros constructos y enfoques*. Revista científica electrónica de Ciencias Humana: <file:///C:/Users/Gestor%20ADM%20NOE/Downloads/Dialnet-ConceptoDeResilienciaDesdeLaDiferenciacionDeOtrosC-7149438.pdf>

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. Scielo: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

- Peña, H., & Villón, S. (2021). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC:
https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159
- Ponce, H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología:
<https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Quaranta, N. (2019). *La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo*. Universidad Adventista del Plata, Redalyc:
<https://www.redalyc.org/journal/259/25961484008/25961484008.pdf>
- Quero, Y., Mendoza, F., & Yarelit, T. (2014). *Comunicación efectiva y desempeño laboral en educación*. Revista Negotium:
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78230409001.pdf>
- Quintero Angarita, J. R. (04 de 2017). *TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW*. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW :
<https://www.sanfelipe.edu.uy/wp-content/uploads/2017/04/Teor%C3%ADa-de-Maslow-de-EVA-Udelar.pdf>
- Reddin, W. (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. *Cuadernos de Management para una dirección eficaz* (120).
https://doi.org/https://clasica.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf
- Rivero, M. (2019). *Empatía, el arte de entender a los demás*. Universidad San Simón:

https://www.researchgate.net/publication/333701266_Empatia_el_arte_de_entender_a_los_demas

Salvador, M. (2019). *Propuesta de un plan de fortalecimiento del clima organizacional en la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad en Quito, 2019*. [Tesis de Maestría] Universidad Andina Simón Bolívar: <http://hdl.handle.net/10644/7195>

Sánchez, N., Betancourt, M., & Falcón, C. (2012). *Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño*. Colombia: Revista Gestión de las Personas y Tecnología Laboral.

Sandoval, F. (2024). *Tabla de encuesta*.

Sandoval, N. (2024). *Gráfico extraído de Google Forms*.

<https://docs.google.com/forms/d/1nBR-ajuFEwnyQNDsrKoW6Jm5axfARpF99Jt3Y-rNzA4/edit#responses>.

Sandoval, N. (2024). *FODA ITI*. Quito: Elaboración propia. 2024.

Senescyt. (2024). *Listado de institutos superiores*. Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación: <https://www.educacionsuperior.gob.ec/>

SENPLADES. (2021). *Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025*. Secretaría Nacional de Planificación: <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Plan-de-Creacio%CC%81n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf>

Siliceo, A. (2014). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Editorial Limusa Noriega.

- Silva, R. e. (2011). *Detección de Necesidades de Capacitación*. IAEN:
<https://editorial.iaen.edu.ec/wp-content/uploads/sites/12/2016/06/Deteccio%CC%81n-de-necesidades-de-capacitacio%CC%81n.pdf>
- Sooy Pro. (2023). *¿Qué son las Habilidades Blandas y cuáles son las más apetecidas?* Sooy Pro: <https://sooypro.com/2024/04/que-son-las-habilidades-blandas/>
- TVentas. (2024). *Búsqueda de precios*. <https://www.tventas.com/>.
- ULA . (2017). *Investigación Exploratoria, Fundamentos Básicos*. Universidad Latinoamericana On Line:
https://practicaprofesionales.ula.edu.mx/documentos/ULAONLINE/Maestria/MAN/HRM558/Publicaci%C3%B3n/Semana_3/Estudiante/HRM558_S3_E_Inv_explo.pdf
- Uriarte, J. (2005). *La resiliencia. Una nueva perspectiva en psicopatología del desarrollo*. Revista de Psicodidáctica, Universidad del País Vasco:
<https://www.redalyc.org/pdf/175/17510206.pdf>
- Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial El Manual Moderno. <https://doi.org/ISBN:978-607-448-454-0> (Versión electrónica)
- Valqui, R. (2009). *La creatividad, conceptos, métodos y aplicaciones*. Revista Iberoamericana de la Educación:
<https://rieoei.org/historico/expe/2751Vidal.pdf>
- Velázquez, G. (2015). *Liderazgo Empático "Un modelo de liderazgo para la organizaciones mexicanas"*. Universidad la Salle, Revista del Centro de

Investigación: <https://www.redalyc.org/pdf/342/34202307.pdf>

Vilema, M. (2018). *Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores*. Universidad Andina Simón Bolívar:
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6212/1/T2649-MBA-Vilema-Correlacion.pdf>

Villón, S., & Peña, H. (2018). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. Revista Scientific Multidisciplinaria de Investigación SocioEducativa:
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

VISMA. (2022). *Salario emocional, más que un sueldo a fin de mes*. Visma:
https://latam.visma.com/globalassets/documents/latam/pdf/visma_e-book_salario-emocional.pdf

Zapata, V. (2019). *Los beneficios del salario emocional para la organización y los trabajadores*. Universidad de Lima :
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8479/Zapata_Pflucker_Veronica.pdf?sequence=1&isAllowed=y