

**PROYECTO DE TITULACIÓN**

**“PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN LA PANADERÍA Y PASTELERÍA EL TRIUNFO”**

**Previa la obtención del Título de:  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Presentado por:**

ECON. LIZ GENOVA ACOSTA ACOSTA

**Guayaquil - Ecuador**

**2025**

## **AGRADECIMIENTO**

Primero, agradezco a Dios, cuya infinita bondad me ha permitido completar uno de los hitos más significativos en mi vida profesional. Su fortaleza y sabiduría han sido mi apoyo constante en cada paso de este proceso.

Un agradecimiento especial a mi tutor de tesis, Milton Ismael Paredes Aguirre, Ph.D., por su generosidad al compartir su tiempo y conocimientos. Su guía constante fue esencial para el éxito de este trabajo.

Es importante expresar mi gratitud a la Escuela Superior Politécnica del Litoral y a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, por darme la conformidad de integrarme a su comunidad educativa. El conocimiento y las experiencias adquiridas durante este tiempo han sido cruciales para mi desarrollo profesional.

Finalmente, dedico este logro a mis padres, esposo e hijos, quienes con su amor y apoyo incondicional me han enseñado a valorar mi perseverancia y reafirmación. Gracias por siempre alentarme a seguir adelante y por creer en mis capacidades. A mi familia, gracias infinitas por su paciencia a lo largo de esta meta; sin ustedes, este éxito no habría sido posible.

## **DEDICATORIA**

A quienes me dieron la vida, por ser mi mayor ejemplo de perseverancia y amor, siempre brindándome su apoyo incondicional y alentándome a superar cada reto. A mis hermanos, por su compañía constante y su cariño, que han sido un pilar fundamental en mi camino.

Al compañero de vida, por su apoyo y paciencia inquebrantables, por creer en mí y por ser mi compañero en este viaje, siempre dispuesto a apoyarme en cada paso que he dado. A mis hijos, por ser mi mayor motivación y la razón por la cual me esfuerzo día a día para seguir adelante, llenándome de orgullo y alegría.

A los docentes, por compartir su conocimiento y enseñarme que con dedicación y esfuerzo se pueden lograr grandes metas.

Finalmente, a toda mi familia, que es el pilar fundamental en mi vida, quienes con sus palabras de aliento no me dejaron caer y me impulsaron a alcanzar mis ideales.

## **TRIBUNAL DE GRADUACION**

---

**Holger Barriga Medina**  
**Revisor 1**

---

**María Claudia Márquez Pinargote**  
**Revisor 2**

---

**Milton Paredes Aguirre**  
**Tutor**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

Yo Liz Genova Acosta Acosta acuerdo y reconozco que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al autor que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 8 de julio del 2025.

**Liz Genova Acosta Acosta**

# INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	2
DEDICATORIA.....	3
TRIBUNAL DE GRADUACION .....	4
DECLARACIÓN EXPRESA .....	5
RESUMEN.....	8
ABSTRACT .....	9
CAPÍTULO 1 .....	10
1. INTRODUCCION .....	10
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	11
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	12
1.5. OBJETIVOS .....	12
1.5.1. OBEJETIVO GENERAL .....	12
1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	12
CAPITULO 2.....	13
2. MARCO TEORICO.....	13
2.1. ANTECEDENTES .....	13
2.2. DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	14
2.3 NORMATIVA JURÍDICA.....	17
CAPITULO 3.....	18
3. MARCO METODOLÓGICO .....	18
3.1. ENFOQUE Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	18
3.2 ALCANCE DE INVESTIGACIÓN .....	18
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	18
3.4. POBLACION Y MUESTRA .....	19
CAPITULO 4.....	19
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	19
4.2 RESULTADOS DEL GRUPO FOCAL CON COLABORADORES .....	23
4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO Y SÍNTESIS DE HALLAZGOS .....	26
4.4 PROPUESTA DE MEJORA. ....	28
4.5 OBJETIVO DEL PLAN DE MEJORA.....	28
4.6 PROPUESTA DE MEJORA POR ÁREAS CRÍTICAS.....	28
4.7 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN .....	30
4.8 INDICADORES DE EVALUACIÓN.....	31

CAPÍTULO 5 .....	32
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	32
5.1 CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO .....	32
5.2. RECOMENDACIONES .....	33
5.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	34
CAPITULO 6 .....	35
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	35
ANEXOS .....	37
ANEXO 1: GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA .....	37
ANEXO 2: EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS O GRÁFICAS .....	40
ANEXO 4: GUÍA O ESQUEMA DEL GRUPO FOCAL .....	41

## INDICE DE CUADROS

<b>Tabla 1.</b> Factores que influyen en el clima laboral .....	15
<b>Tabla 2.</b> Aspecto y evaluación del entrevistado (Ambiente laboral) .....	20
<b>Tabla 3.</b> Aspecto y evaluación del entrevistado (Reconocimiento y recompensas).....	20
<b>Tabla 4.</b> Aspecto y evaluación del entrevistado (Liderazgo). .....	21
<b>Tabla 5.</b> Aspecto y evaluación del entrevistado (Condiciones físicas) .....	21
<b>Tabla 6.</b> Aspecto y evaluación del entrevistado (Relaciones interpersonales) .....	22
<b>Tabla 7.</b> Aspecto y evaluación del entrevistado (Compromiso organizacional).....	22
<b>Tabla 8.</b> Aspecto y evaluación del entrevistado (Bienestar y percepción de impacto). .....	23
<b>Tabla 9.</b> Síntesis general de hallazgos sobre el clima organizacional en Panadería y Pastelería El Triunfo.....	27
<b>Tabla 10.</b> Propuesta de mejora por área crítica.....	29
<b>Tabla 11.</b> Cronograma de implementaciónd de la propuesta .....	30
<b>Tabla 12.</b> Indicadores de evaluación de la propuesta.....	31

## INDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b> Ubicación de la empresa.....	11
<b>Ilustración 2.</b> Entrevista individual y Grupo Focal .....	40

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad analizar el clima organizacional en la Panadería y Pastelería El Triunfo y proponer un plan de mejora que contribuya al fortalecimiento del ambiente laboral.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas semiestructuradas y un grupo focal como técnicas de recolección de datos. El diagnóstico evidenció aspectos positivos como el compañerismo y el respeto mutuo, así como debilidades en la comunicación interna, el reconocimiento, el estilo de liderazgo y las condiciones físicas.

Con base en los resultados, se diseñó una propuesta de mejora estructurada en cinco áreas clave, con acciones concretas, un cronograma de implementación y un sistema de indicadores de evaluación. Se espera que este plan permita mejorar la motivación, satisfacción y compromiso de los colaboradores, generando un impacto positivo en su desempeño y en el ambiente laboral general.

**Palabras clave:** Clima organizacional, comunicación, liderazgo, reconocimiento, motivación, propuesta de mejora.

## ABSTRACT

This project aims to analyze the organizational climate at the Panadería y Pastelería El Triunfo and to propose an improvement plan that strengthens the work environment.

The research followed a qualitative approach, using semi-structured interviews and a focus group as data collection techniques. The diagnosis revealed positive aspects such as teamwork and mutual respect, as well as weaknesses in internal communication, recognition, leadership style, and physical conditions.

Based on the results, an improvement proposal was designed, structured around five key areas, with concrete actions, an implementation timeline, and an evaluation indicator system. This plan is expected to improve employee motivation, satisfaction, and commitment, thus positively impacting performance and the overall organizational climate.

**Keywords:** Organizational climate, communication, leadership, recognition, motivation, improvement plan.

## CAPÍTULO 1

### 1. INTRODUCCION

El clima organizacional, introducido por Kurt Lewin (1939) desde la psicología industrial, se refiere a las percepciones compartidas de los colaboradores sobre su entorno laboral. Este factor incide directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño del personal, afectando la productividad y los resultados organizacionales (Chiavenato, 2021; Robbins & Judge, 2022).

En la Panadería y Pastelería El Triunfo, una empresa familiar ubicada en Guayaquil, comprender y mejorar el clima organizacional resulta clave para fortalecer la satisfacción laboral y optimizar la operación diaria. El propósito de esta investigación es examinar cómo se relacionan el clima organizacional, la motivación y el desempeño de los colaboradores, con el fin de proponer acciones concretas que contribuyan a su mejora.

Algunos estudios pronostican que un entorno laboral positivo promueve relaciones saludables, incrementa la satisfacción y reduce la rotación de personal (Herzberg, 1959; Davis & Newstrom, 2003). Un ambiente laboral positivo no solo mejora la productividad, sino que también refuerza el compromiso de los colaboradores y su identificación con la organización.

En este contexto, el proyecto se enfoca en diagnosticar el clima organizacional de Panadería y Pastelería El Triunfo y diseñar un plan de mejora enfocado en fortalecer los factores que inciden directamente en el bienestar y el compromiso del equipo de trabajo.

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desarrollo del talento humano sigue siendo un reto para muchas empresas, especialmente en aquellas de menor tamaño. En Panadería y Pastelería El Triunfo, pese a implementar aumentos salariales anuales, persiste una desmotivación generalizada entre los empleados. Para muchos, el trabajo representa una necesidad más que una fuente de satisfacción.

Las entrevistas preliminares evidenciaron una carencia de reconocimiento emocional y simbólico. Mientras que los empleados de producción sugieren acciones

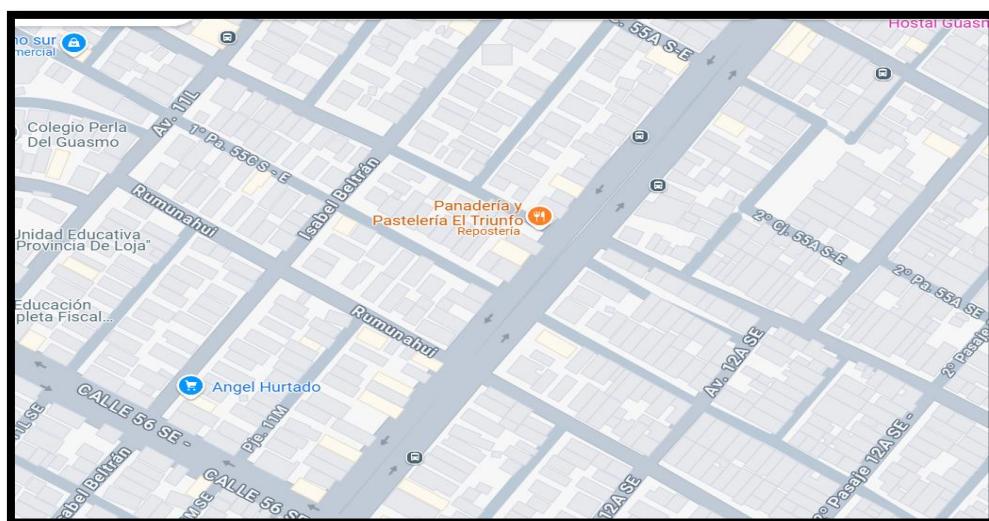
como permisos especiales o reconocimiento de cumpleaños, el personal de atención al cliente propone sistemas de incentivos visibles como el “empleado del mes”.

Este escenario demuestra que los incentivos económicos, por sí solos, no garantizan un buen clima organizacional. Factores como la falta de reconocimiento, el escaso bienestar emocional o la ausencia de mecanismos participativos afectan directamente el compromiso y la motivación (Maslow, 1943; Uribe Prado, 2023). Comprender estas dinámicas es clave para identificar oportunidades de mejora efectivas.

## 1.2. DELIMITACION DEL PROBLEMA

La Panadería y Pastelería El Triunfo opera con 32 colaboradores. Sin embargo, por razones metodológicas y de acceso, el estudio se realizó con una muestra por conveniencia integrada por cuatro líderes de área (dos de producción y dos de atención al cliente). Si bien esta muestra no permite generalizar los hallazgos a toda la organización, sí brinda insumos cualitativos relevantes que orientan el diseño de estrategias de mejora adaptadas al contexto.

**Ilustración 1.** Ubicación de la empresa



## 1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué acciones pueden implementarse para fortalecer el clima organizacional y subir la satisfacción y el bienestar de los colaboradores en la Panadería y Pastelería El Triunfo?

## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

El clima organizacional es un factor clave para el rendimiento sostenible de las empresas, incluso en negocios pequeños como Panadería y Pastelería El Triunfo. Un entorno de trabajo saludable mejora la satisfacción, la motivación y la productividad, mientras que un mal clima puede derivar en rotación, conflictos internos y pérdida de eficiencia (Robbins & Judge, 2013; Great Place to Work, 2024).

La percepción del trabajo como una obligación y no como una fuente de realización personal indica una falta de reconocimiento y bienestar emocional. Las sugerencias de los empleados apuntan a una necesidad insatisfecha de valoración. Estas condiciones requieren atención urgente, ya que afectan la moral, la permanencia del talento humano y la reputación institucional.

La iniciativa del gerente general para intervenir en el clima organizacional representa una oportunidad para implementar estrategias sostenibles, enfocadas en reconocimiento simbólico, comunicación efectiva y bienestar emocional. Este proyecto busca generar propuestas viables y contextualizadas, alineadas con las expectativas del personal

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. OBEJETIVO GENERAL**

- Construir un plan de acción basado en un diagnóstico del clima organizacional, orientado a mejorar la motivación, satisfacción y compromiso de los colaboradores de la Panadería y Pastelería El Triunfo, a través de estrategias de reconocimiento y bienestar laboral.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Evaluar el clima organizacional actual en la Panadería y Pastelería El Triunfo, identificando los factores que afectan la motivación y satisfacción de los colaboradores.
- Proponer acciones que fomenten el reconocimiento, el bienestar emocional y un ambiente laboral positivo.

- Definir herramientas de medición sobre el impacto de las acciones propuestas en la satisfacción y compromiso de los colaboradores.

## CAPITULO 2

### 2. MARCO TEORICO

#### 2.1. ANTECEDENTES

El clima organizacional constituye un elemento fundamental en la administración del talento humano, especialmente en negocios de menor escala como la Panadería y Pastelería El Triunfo. Este término hace referencia a la manera en que los colaboradores perciben de forma colectiva su ambiente laboral, abarcando factores como el bienestar emocional, la identificación con la empresa y el nivel de reconocimiento recibido.

Investigaciones actuales evidencian que un entorno organizacional positivo impacta de manera directa en la satisfacción, la motivación y el nivel de compromiso de los colaboradores. Estas variables, a su vez, tienen un impacto positivo en la productividad y en la retención del talento (Chiavenato, 2021; Robbins & Judge, 2022). Analizar el entorno laboral en Panadería y Pastelería El Triunfo permite identificar áreas críticas y plantear acciones concretas para mejorar su desempeño organizacional.

La teoría de las necesidades de Maslow (1943) plantea que en el ámbito laboral no basta con garantizar condiciones mínimas. Es necesario considerar también el reconocimiento y los vínculos sociales como parte del bienestar integral. En empresas pequeñas, el sentido de pertenencia cobra un valor adicional al influir en la permanencia del personal (Uribe Prado, 2023).

Según Uribe Prado, elementos como la satisfacción personal y la percepción de autoeficacia tienen un impacto en la manera en que los individuos se relacionan en su entorno laboral. El desempeño mejora notablemente cuando los empleados perciben que su trabajo es valorado y reconocido.

La gestión del talento enfrenta además retos derivados de la transformación digital. Fernández et al. (2021) explican que herramientas como la automatización y la inteligencia artificial están redefiniendo procesos internos, haciendo más eficientes las

tareas de selección, desarrollo y evaluación de desempeño. Estas tecnologías también fortalecen la transparencia y el acceso a oportunidades internas.

La literatura respalda que los incentivos no monetarios tienen efectos importantes en el clima laboral. Martínez y González (2020) encontraron que acciones simbólicas, como reconocimientos públicos y beneficios personalizados, son altamente valoradas por los empleados, incluso más que incrementos salariales esporádicos.

Un ejemplo internacional destaca cómo una empresa familiar italiana mejoró su ambiente laboral mediante desayunos gratuitos y actividades colectivas como yoga y cursos de cata. Estas medidas promovieron la interacción entre empleados y redujeron el ausentismo (Sánchez, 2023). Aunque no se busca replicar este modelo, sí es útil adaptar su lógica al contexto local.

En síntesis, un clima organizacional saludable, apoyado en el reconocimiento, el bienestar emocional y el sentido de pertenencia, favorece el compromiso y la permanencia del talento. Este principio aplica tanto en grandes corporaciones como en pequeñas empresas (Chiavenato, 2021; Robbins & Judge, 2022; Uribe Prado, 2023).

## **2.2. DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

El clima organizacional hace alusión a la forma en que los trabajadores perciben el ambiente laboral en el que se desarrollan. Esta percepción incluye aspectos como el estilo de liderazgo, los canales de comunicación, la cultura interna, el grado de satisfacción en el trabajo y las interacciones sociales. Dichos elementos influyen directamente en la motivación, el rendimiento y el bienestar integral de los empleados.

Chiavenato (2011) y Davis y Newstrom (2003) coinciden en que el clima organizacional incide en el comportamiento y la productividad. Likert (1967) sostiene que los estilos de gestión influyen en la calidad del clima: los enfoques participativos, frente a los autoritarios, generan mayor compromiso y confianza. Robbins y Judge (2013) también subrayan que un entorno positivo fortalece la satisfacción y el sentido de pertenencia entre los colaboradores.

Este marco conceptual respalda la necesidad de evaluar el clima organizacional en El Triunfo. En esta etapa, el enfoque es práctico y busca vincular el diagnóstico con

acciones específicas que contribuyan a mejorar las condiciones laborales dentro de la institución.

### **2.2.1. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL**

Diversos autores han identificado factores clave que contribuyen en el clima organizacional, los cuales afectan directamente la motivación, el grado de satisfacción y el rendimiento laboral de los empleados. Seguidamente, se resumen los destacados factores reconocidos en la literatura:

*Tabla 1. Factores que influyen en el clima laboral.*

<b>Factor</b>	<b>Lo que dice la teoría</b>
<b>Liderazgo</b>	El liderazgo participativo fomenta un clima positivo basado en la confianza y la colaboración (Likert, 1967).
<b>Comunicación organizacional</b>	La comunicación clara y transparente fortalece la confianza y reduce la incertidumbre (Davis & Newstrom, 2003).
<b>Condiciones físicas del trabajo</b>	Las condiciones inadecuadas pueden generar insatisfacción, aunque no motivación directa (Herzberg, 1959).
<b>Reconocimiento y recompensas</b>	El reconocimiento es esencial para la satisfacción y la motivación del personal (Maslow, 1943).
<b>Relaciones interpersonales</b>	Las relaciones humanas influyen directamente en la productividad y el bienestar de los trabajadores (Mayo, 1933).

### **2.2.2. IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN**

El clima laboral influye de manera decisiva en la dinámica interna de las organizaciones, ya que condiciona cómo los colaboradores se relacionan, enfrentan sus responsabilidades y se alinean con los objetivos institucionales. Un entorno saludable favorece relaciones positivas, reduce el estrés y fortalece el sentido de pertenencia, lo que se traduce en mayor rendimiento individual y colectivo.

Según Chiavenato (2011), un ambiente de trabajo agradable, con condiciones adecuadas y relaciones armoniosas, eleva el desempeño de los trabajadores. La productividad, entendida no solo en términos de cantidad sino también de calidad, mejora

cuando el equipo está motivado, comete menos errores y contribuye con ideas innovadoras.

Por el contrario, un clima laboral negativo puede generar desmotivación, reducir el compromiso y aumentar los niveles de estrés. Robbins y Judge (2013) señalan que estos entornos desfavorables afectan el desempeño y dificultan la integración del trabajador con la cultura organizacional.

La satisfacción laboral está estrechamente vinculada al clima organizacional. Herzberg (1959), a través de su teoría de los dos factores, identifica el ambiente laboral como un factor de higiene que, aunque no genera motivación por sí mismo, es indispensable para prevenir la insatisfacción y proteger el bienestar emocional.

El bienestar laboral también tiene implicaciones sobre la salud física y mental. Ambientes tóxicos pueden provocar ansiedad, agotamiento y enfermedades psicosomáticas, lo que incrementa el ausentismo y deteriora la moral del equipo. En contraste, entornos que promueven el respeto, el reconocimiento y el equilibrio entre la vida personal y laboral tienden a generar trabajadores más saludables y comprometidos.

Uno de los desafíos centrales en la gestión de talento es la retención del personal. Davis y Newstrom (2003) indican que un clima organizacional positivo reduce la intención de rotación, al generar en los empleados la percepción de ser valorados y escuchados. Por el contrario, entornos hostiles, rígidos o indiferentes al reconocimiento suelen motivar la salida de personal calificado (Herzberg, 1959).

Además del impacto interno, el clima organizacional influye en la reputación externa de la empresa. Según Great Place to Work (2024), las organizaciones que priorizan el bienestar proyectan una imagen positiva y atraen con mayor facilidad a nuevos talentos. La satisfacción de los empleados también refuerza esta reputación al convertirlos en promotores naturales de la cultura de la empresa.

Amabile (1996) destaca que un clima adecuado estimula la creatividad, fomenta la colaboración y facilita la innovación, todos elementos esenciales para enfrentar un entorno empresarial en constante cambio. Diseñar y mantener un buen clima organizacional no solo fortalece el compromiso, sino que también habilita condiciones para una gestión más flexible, proactiva y orientada a la mejora continua.

## **2.3 NORMATIVA JURÍDICA**

La Constitución del Ecuador reconoce el trabajo como un derecho y un deber social. El artículo 33 establece que toda persona tiene derecho a una remuneración justa y a desarrollar sus funciones en un entorno seguro y saludable (Asamblea Nacional, 2008). En consecuencia, los empleadores están obligados a garantizar condiciones laborales que favorezcan el bienestar y la productividad.

El artículo 326, numeral 5, refuerza este principio al señalar que las condiciones de trabajo deben asegurar la salud, la seguridad y el bienestar de los empleados. De forma complementaria, el artículo 66, numeral 2, garantiza el derecho a desempeñarse en un entorno digno, libre de riesgos innecesarios y con políticas que promuevan la protección integral del trabajador.

Desde el punto de vista ético, el artículo 83, numeral 12, establece que los trabajadores deben cumplir sus funciones con responsabilidad y apego a los principios institucionales. Esto implica que los actos contrarios a estos principios pueden ser sancionados por la organización.

El Código del Trabajo también regula aspectos relevantes de la gestión laboral. El artículo 44 indica que cualquier sanción económica debe estar contemplada en un reglamento interno aprobado legalmente, y no puede superar el 10% del salario del trabajador. El artículo 45 detalla las obligaciones del colaborador, incluyendo la puntualidad, el respeto al reglamento interno, el reporte de riesgos y la confidencialidad de la información.

En cuanto a la jornada laboral, el artículo 50 establece un límite de 48 horas semanales distribuidas en cinco días. Si las actividades del negocio requieren trabajo durante fines de semana, el artículo 52 lo permite, siempre que se respeten las compensaciones estipuladas. El artículo 53 dispone un recargo del 100% por trabajo en días de descanso, y el artículo 55 contempla un recargo del 50% por horas extraordinarias.

El cumplimiento de esta normativa no solo es una obligación legal, sino también una condición necesaria para construir un clima organizacional sano y prevenir conflictos laborales que puedan escalar a instancias administrativas o judiciales.

## CAPITULO 3

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. ENFOQUE Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio adopta un enfoque cualitativo, centrado en comprender las percepciones y experiencias de los colaboradores sobre el clima organizacional en Panadería y Pastelería El Triunfo. Según Creswell y Poth (2018), este enfoque permite explorar fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes, priorizando la interpretación de significados en contextos específicos.

El método cualitativo resulta pertinente en este caso, dado que no se pretende medir ni manipular variables, sino captar la riqueza de las experiencias laborales. Para ello, se aplicaron entrevistas semiestructuradas y grupos focales, técnicas que, de acuerdo con Denzin y Lincoln (2011), permiten acceder a las narrativas personales en torno a situaciones organizacionales concretas.

#### 3.2 ALCANCE DE INVESTIGACIÓN

El estudio es de alcance exploratorio y descriptivo, ya que se dirige a conocer un fenómeno poco documentado en el contexto específico de una microempresa como Panadería y Pastelería El Triunfo. La exploración permitió identificar factores que influyen en el clima organizacional, mientras que la descripción permitió caracterizar cómo se manifiestan dichos factores desde la perspectiva de empleados y líderes. Según Hernández et al. (2010), este tipo de estudios no pretende establecer relaciones causales, sino ofrecer una comprensión inicial del problema y perfilar posibles rutas de intervención.

Los resultados obtenidos se constituyen como un diagnóstico base para proponer acciones orientadas a mejorar el clima laboral. Este carácter aplicado también permitirá, en futuras investigaciones, monitorear cambios a partir de las intervenciones sugeridas.

#### 3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño es no experimental y transversal. Se trata de una investigación sin manipulación deliberada de variables, enfocada en observar y analizar percepciones en su contexto natural (Hernández et al., 2010). Además, al realizarse en un solo momento,

permite captar el estado actual del clima organizacional sin pretender una evaluación evolutiva.

La recolección de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas a líderes y grupos focales con colaboradores. Posteriormente, se aplicó un análisis de contenido con codificación temática, que permitió identificar patrones recurrentes, contrastar visiones y detectar necesidades prioritarias en el entorno laboral.

### **3.4. POBLACION Y MUESTRA**

La población está compuesta por los 32 colaboradores de la Panadería y Pastelería El Triunfo. Para este estudio, se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a participantes disponibles y con conocimiento directo de la dinámica laboral (Hernández et al., 2010).

La muestra incluyó 4 líderes (gerente general y jefes de área), entrevistados para conocer su perspectiva sobre el ambiente organizacional, y 8 empleados de distintas áreas (producción, atención al cliente y administración), quienes participaron en grupos focales. Esta estrategia permitió integrar miradas jerárquicas y operativas, ofreciendo una visión amplia, aunque no generalizable, del clima organizacional.

## **CAPITULO 4**

### **4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales realizados con los colaboradores de la Panadería y Pastelería El Triunfo. A través de estas técnicas se buscó comprender la percepción de los empleados sobre aspectos clave del clima organizacional: liderazgo, comunicación, condiciones de trabajo, reconocimiento y relaciones interpersonales. El análisis cualitativo permitió identificar patrones recurrentes y temas significativos que servirán de base para un plan de mejora.

##### **4.1.1 AMBIENTE LABORAL**

El ambiente laboral es valorado positivamente por el líder entrevistado, aunque reconoce conflictos puntuales derivados de fallas en la comunicación y procesos desorganizados, como la facturación de pedidos. También señaló que los beneficios

podrían ser más equitativos: “Es un ambiente positivo, pero hay falta de comunicación y menos beneficios para el trabajador”. Además, mencionó: “El proceso de facturación de pedidos genera conflictos entre el cajero y el maestro pastelero”.

**Tabla 2.** Aspecto y evaluación del entrevistado (Ambiente laboral)

Aspecto evaluado	Observación del entrevistado
Ambiente general	Positivo, pero con áreas de mejora
Comunicación interna	Insuficiente, especialmente entre producción y caja
Beneficios al trabajador	Considerados limitados
Conflictos internos	Derivados de desorganización en procesos como facturación

#### 4.1.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

La comunicación es considerada deficiente y una de las principales debilidades. El líder señaló: “Falta de comunicación”, y relacionó directamente una mejora en la comunicación con un mejor clima organizacional: “Me daría cuenta de que el clima ha mejorado si la comunicación también mejora”.

Aspecto evaluado	Observación del entrevistado
Fluidez de comunicación	Deficiente
Impacto	Genera conflictos y descoordinación
Propuesta de mejora	Establecer mecanismos formales y efectivos
Indicador de mejora	Mayor fluidez = mejor clima

#### 4.1.3 RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS

El reconocimiento es escaso. El líder afirmó: “No siento que mi trabajo sea reconocido”, y sugirió mecanismos simbólicos como “Empleado del mes”. También propuso actividades integradoras: “Que haya más comunicación... actividades como partidos de fútbol o quizás un desayuno entre compañeros”.

**Tabla 3.** Aspecto y evaluación del entrevistado (Reconocimiento y recompensas).

Aspecto evaluado	Observación del entrevistado
Reconocimiento	Insuficiente
Retroalimentación	Ocasional, pero útil
Propuesta simbólica	Empleado del mes, actividades grupales

Bienestar emocional	Mejorar con integración y espacios de convivencia
---------------------	---

#### 4.1.4. LIDERAZGO

El liderazgo es visto como “normal” y actualizado: “Es un liderazgo más actualizado”, pero no promueve la participación ni el trabajo en equipo: “No fomentan la participación ni el trabajo en equipo”. Se sugiere formación en liderazgo participativo.

**Tabla 4.** Aspecto y evaluación del entrevistado (Liderazgo).

Aspecto evaluado	Observación del entrevistado
Estilo de liderazgo	"Normal", con enfoque actualizado
Participación	No se promueve activamente
Trabajo en equipo	Débil impulso desde la supervisión
Mejora sugerida	Formación en liderazgo participativo

#### 4.1.5 CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO

El espacio es considerado confortable: “Confortable”. Aunque no se señalaron inconvenientes específicos, se sugiere evaluar las condiciones en todas las áreas. A pesar de que las instalaciones cumplen su función, no se identificaron iniciativas de mejora continua en este ámbito, lo que podría representar una oportunidad para revisar aspectos como ergonomía, iluminación o distribución del espacio, especialmente en áreas de producción con alta carga física.

**Tabla 5.** Aspecto y evaluación del entrevistado (Condiciones físicas)

Aspecto evaluado	Observación del entrevistado
Espacio físico	Aceptable y funcional
Recursos y mobiliario	No se reportaron carencias
Evaluación general	Condiciones confortables
Oportunidad de mejora	Reforzar condiciones en otras áreas

#### 4.1.6 RELACIONES INTERPERSONALES

El clima interpersonal es positivo. El entrevistado señaló: “No es una relación hostil, es buena”. Existe respeto mutuo y buena convivencia. La cordialidad en las relaciones cotidianas contribuye a un ambiente de trabajo más relajado y con menor nivel

de estrés, lo cual debe ser mantenido y reforzado mediante actividades colectivas que fomenten la colaboración interdepartamental. Estas relaciones sanas representan un capital social importante para la empresa y pueden potenciarse con dinámicas de integración periódicas.

**Tabla 6.** Aspecto y evaluación del entrevistado (Relaciones interpersonales)

Aspecto evaluado	Observación del entrevistado
Relación entre compañeros	Buena, basada en respeto mutuo
Ambiente interpersonal	No hostil; convivencia saludable
Fortalezas destacadas	Colaboración y cordialidad
Mejora propuesta	Actividades de integración interdepartamental

#### 4.1.7. CATEGORÍA: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Existe compromiso funcional, pero sin identificación emocional con la organización. El líder dijo: “Me siento muy comprometido, pero siento que es más por la necesidad de trabajar que porque me gusta mi trabajo”. Esto representa un riesgo si no se fortalecen factores motivacionales. El sentido de obligación laboral sin vínculo emocional con la empresa puede derivar en baja productividad, rotación laboral o falta de iniciativa, por lo que se recomienda trabajar en programas de fidelización y reconocimiento emocional. Estrategias como planes de carrera, espacios de participación y recompensas simbólicas pueden contribuir a mejorar este compromiso.

**Tabla 7.** Aspecto y evaluación del entrevistado (Compromiso organizacional).

Aspecto evaluado	Observación del entrevistado
Nivel de compromiso	Alto, basado en necesidad económica
Vínculo emocional	Débil
Riesgo potencial	Desmotivación, rotación o bajo rendimiento

#### 4.1.8. BIENESTAR Y PERCEPCIÓN DE IMPACTO

El bienestar emocional está condicionado por la mejora del clima. El entrevistado expresó: “Me levantaría con entusiasmo para llegar a mi trabajo”, y señaló que uno de los principales indicadores de mejora sería: “Que la comunicación haya mejorado”. Esta afirmación refleja cómo el bienestar laboral no solo depende de factores materiales, sino

también de condiciones simbólicas como el reconocimiento, el ambiente colaborativo y la comunicación efectiva. En este sentido, atender las emociones del trabajador no debe verse como algo complementario, sino como parte fundamental del desempeño sostenido.

**Tabla 8.** Aspecto y evaluación del entrevistado (Bienestar y percepción de impacto).

Aspecto evaluado	Observación del entrevistado
Estado emocional	Asiste Por obligación
Indicador de mejora	Comunicación interna
Deseo de cambio	Trabajar con mayor entusiasmo

## 4.2 RESULTADOS DEL GRUPO FOCAL CON COLABORADORES

El grupo focal se desarrolló con la participación de trabajadores del área de producción y atención al cliente de la Panadería y Pastelería El Triunfo. Durante la sesión se abordaron diversos factores relacionados con el clima organizacional. A continuación, se presentan los hallazgos por categoría.

### 4.2.1 AMBIENTE LABORAL

Los participantes manifestaron que el ambiente laboral es, en general, positivo y basado en el compañerismo y la colaboración. Muchos coincidieron en que cuando algún compañero se retrasa o necesita ayuda, otros se ofrecen voluntariamente para cubrirlo. “Aquí todos somos panas, nos ayudamos siempre, sobre todo cuando hay mucho trabajo.” No obstante, también expresaron que, en momentos de alta carga de trabajo, como fechas especiales o fines de semana, el ambiente se torna más tenso. Algunos mencionaron que el estrés provoca malentendidos o actitudes defensivas. “Cuando hay muchos pedidos, uno se estresa y a veces no hay buena cara.”

Otra observación destacada fue que el ambiente laboral varía entre turnos: hay grupos donde existe más confianza y cooperación, y otros donde las relaciones son más rígidas o distantes. Se puede concluir que los colaboradores valoran profundamente las buenas relaciones laborales y consideran el compañerismo como uno de los principales pilares del clima organizacional. Sin embargo, identifican claramente que el exceso de carga laboral, la presión por la producción y la falta de rotación equitativa de tareas pueden afectar negativamente el ambiente. Esto representa una oportunidad para diseñar estrategias de mejora enfocadas en el equilibrio de la carga laboral y la gestión del estrés operativo.

#### **4.2.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

Los colaboradores manifestaron que la comunicación interna suele ser informal y poco clara. A menudo la información se transmite de manera parcial o por comentarios entre compañeros, lo que genera malentendidos. “Nos enteramos de los cambios por lo que se comenta, no porque alguien nos avise directo.” “A veces uno hace una cosa y otro otra, porque nadie explicó bien qué había que hacer.” Se evidencia una falta de canales formales y consistentes de comunicación. Esto no solo afecta la coordinación operativa, sino también la percepción de transparencia y participación. Se recomienda implementar mecanismos regulares y claros de difusión de información.

#### **4.2.3. RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS**

Una de las preocupaciones más reiteradas fue la falta de reconocimiento al esfuerzo diario. Los trabajadores comentaron que, aunque cumplen con sus responsabilidades, rara vez reciben felicitaciones o estímulos por su buen desempeño. “Uno trabaja duro, pero nadie dice nada. Solo si te equivocas, ahí sí te llaman la atención.” También mencionaron que no existen incentivos económicos ni simbólicos visibles, y propusieron algunas ideas como premios mensuales, reconocimientos por antigüedad o actividades especiales. “Sería bonito que reconozcan al empleado del mes o que hagan algo especial de vez en cuando.” La ausencia de reconocimiento frecuente y significativo afecta la motivación y el compromiso. Incorporar mecanismos de valoración visibles y equitativos fortalecería el sentido de pertenencia y aumentaría la productividad.

#### **4.2.4 LIDERAZGO**

Las opiniones sobre el liderazgo fueron diversas. Algunos trabajadores mencionaron que sus jefes son accesibles y les permiten expresar sus ideas, pero otros consideraron que la toma de decisiones sigue siendo muy vertical y poco participativa. “A veces podemos opinar, pero no siempre nos toman en cuenta.” Además, algunos señalaron falta de retroalimentación y seguimiento al trabajo realizado. “El jefe da las órdenes, pero casi no pregunta cómo estamos o qué necesitamos.” Se evidencia un liderazgo mixto, con ciertos elementos de apertura, pero también con limitaciones en la escucha activa y la participación. Se recomienda fortalecer las habilidades blandas de los líderes y promover espacios de diálogo más horizontales.

#### **4.2.5 CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO**

Los colaboradores señalaron que las condiciones físicas son aceptables, pero podrían mejorar. En el área de producción mencionaron calor excesivo, falta de ventilación y jornadas largas sin pausas adecuadas. “A veces hace mucho calor y no tenemos ventilación buena.” En atención al cliente se indicó que el espacio es reducido y no hay sillas o descansos cómodos. “Estamos mucho tiempo de pie y no hay dónde descansar bien.” Estas condiciones afectan directamente el bienestar físico y emocional. Mejoras en infraestructura, ventilación y espacios de descanso contribuirían a reducir el agotamiento, mejorar la concentración y aumentar la satisfacción laboral general.

#### **4.2.6 RELACIONES INTERPERSONALES**

La mayoría de los participantes destacó relaciones positivas entre compañeros. Se identificó respeto, cooperación y ayuda mutua como características predominantes en las interacciones diarias. “Nos llevamos bien, incluso cuando estamos apurados nos apoyamos.” No se mencionaron conflictos significativos, aunque sí se sugirió que sería bueno realizar más actividades grupales fuera del trabajo. “Sería chévere que hagamos algo juntos de vez en cuando, como un desayuno o algo así.” Las relaciones interpersonales son una fortaleza clave del clima organizacional. Reforzar la integración a través de actividades colectivas podría potenciar aún más el sentido de equipo y la comunicación horizontal, previniendo posibles tensiones derivadas del estrés cotidiano.

#### **4.2.7 COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR**

Al hablar de compromiso, la mayoría indicó que se esfuerzan por su trabajo y por la empresa, pero también reconocieron que la motivación no siempre es alta y que cumplir con sus funciones no necesariamente significa estar satisfechos. “Yo me esfuerzo, pero no es que me encante el trabajo. Es lo que hay.” Respecto al bienestar emocional, se mencionó que el cansancio y el estrés son constantes, y que no existen mecanismos formales de apoyo. “Uno se estresa, pero aquí nadie pregunta cómo estás.” El compromiso está presente, pero es frágil si no se fortalecen elementos motivacionales y de cuidado emocional. Implementar acciones de bienestar, canales de escucha activa y espacios para el reconocimiento personal serían medidas clave para consolidar la fidelización del personal y garantizar un entorno laboral sostenible.

#### **4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO Y SÍNTESIS DE HALLAZGOS**

El análisis comparativo entre los resultados obtenidos a través de las entrevistas semiestructuradas a líderes y el grupo focal con colaboradores permitió identificar coincidencias, diferencias y áreas críticas en la percepción del clima organizacional en la Panadería y Pastelería El Triunfo.

En general, tanto líderes como trabajadores coinciden en que el ambiente laboral es positivo, valorando el compañerismo, el respeto y la colaboración entre pares. Sin embargo, ambos grupos señalaron que la presión por cumplir con los pedidos y la carga de trabajo generan tensiones, lo que afecta temporalmente la armonía del entorno.

En cuanto a la comunicación organizacional, se identificó como una de las principales debilidades del clima laboral. Los líderes reconocieron la falta de comunicación efectiva entre áreas, y los colaboradores manifestaron que muchas veces la información no fluye correctamente y se enteran de los cambios por rumores o comentarios informales. Ambos grupos destacaron la necesidad urgente de implementar canales claros, formales y consistentes de comunicación.

Respecto al reconocimiento y las recompensas, se evidenció una carencia generalizada. Ni líderes ni trabajadores se sienten valorados por su esfuerzo. Se mencionó que el reconocimiento se centra más en señalar errores que en reforzar aciertos. Los colaboradores propusieron incentivos simbólicos y actividades que refuerzen su sentido de pertenencia.

En la categoría de liderazgo, los líderes perciben su estilo como actualizado, pero admiten que no siempre fomentan la participación del equipo. Los colaboradores, por su parte, reconocen cierta apertura, aunque limitada, y sienten que sus opiniones no siempre son tomadas en cuenta. Esto evidencia una necesidad de fortalecer el liderazgo participativo y mejorar la retroalimentación.

En cuanto a las condiciones físicas, los líderes las consideran confortables en general, pero los trabajadores señalaron deficiencias como falta de ventilación en producción, escasez de espacios de descanso y poca ergonomía. Esto indica que hay una brecha entre la percepción de los supervisores y la experiencia real de los operarios.

Sobre las relaciones interpersonales, ambos grupos coincidieron en que es una fortaleza organizacional. Existe respeto, colaboración y una buena convivencia, aunque

los colaboradores expresaron interés en realizar más actividades grupales para reforzar el espíritu de equipo.

Finalmente, en relación con el compromiso organizacional y el bienestar, se encontró que aunque los trabajadores cumplen con sus funciones y muestran responsabilidad, muchos lo hacen motivados por la necesidad económica más que por identificación con la empresa. Se identificó un bajo nivel de motivación emocional, junto con ausencia de mecanismos de apoyo al bienestar psicológico o físico.

**Tabla 9.** Síntesis general de hallazgos sobre el clima organizacional en Panadería y Pastelería El Triunfo

Categoría	Fortalezas	Debilidades	Riesgos	Oportunidades de mejora
Ambiente laboral	Compañerismo, respeto mutuo	Carga de trabajo elevada en fechas clave	Tensión temporal que afecta la armonía	Estrategias para distribuir carga laboral y reducir estrés
Comunicación organizacional	—	Falta de canales formales y comunicación informal confusa	Malentendidos, baja coordinación	Implementar canales claros y consistentes de comunicación
Reconocimiento y recompensas	Buen desempeño en tareas diarias	Ausencia de reconocimiento y estímulos	Desmotivación, pérdida de sentido de pertenencia	Crear sistemas de reconocimiento simbólicos y materiales
Liderazgo	Cierta apertura a las opiniones	Estilo vertical, poca retroalimentación	Falta de participación activa del personal	Formación en liderazgo participativo y escucha activa
Condiciones físicas	Condiciones aceptables en general	Calor, poca ventilación, escaso descanso	Riesgo de fatiga, desgaste físico y emocional	Mejoras en infraestructura, ventilación y ergonomía
Relaciones interpersonales	Respeto, cooperación, ayuda mutua	—	Dificultad para sostener cohesión sin refuerzos periódicos	Actividades grupales fuera del entorno laboral

Compromiso y bienestar	Responsabilidad en el cumplimiento de funciones	Falta de motivación y mecanismos de bienestar	Rotación de personal, baja fidelización	Acciones de bienestar emocional, reconocimiento y apoyo institucional
------------------------	---	---	---	---

#### **4.4 PROPUESTA DE MEJORA.**

La siguiente propuesta fue elaborada a partir de los resultados del diagnóstico cualitativo realizado mediante entrevistas semiestructuradas y un grupo focal. Su objetivo es fortalecer un entorno laboral saludable, participativo y motivador, abordando las áreas críticas identificadas.

#### **4.5 OBJETIVO DEL PLAN DE MEJORA**

Diseñar e implementar estrategias que contribuyan a la mejora del clima organizacional en la Panadería y Pastelería El Triunfo, con énfasis en la comunicación, el reconocimiento, el liderazgo participativo, las condiciones físicas y el bienestar emocional de los colaboradores.

#### **4.6 PROPUESTA DE MEJORA POR ÁREAS CRÍTICAS**

Con base en los hallazgos obtenidos durante el proceso de diagnóstico, se diseñó una propuesta estructurada en cinco áreas críticas que requieren atención prioritaria: comunicación interna, reconocimiento, liderazgo participativo, condiciones físicas y bienestar emocional. Cada una de estas áreas incluye una acción concreta, sustentada en la evidencia recogida, junto con una justificación clara y lineamientos específicos para su implementación. Esta propuesta busca ser realista y factible, considerando los recursos de la organización y priorizando intervenciones que generen un impacto positivo sostenido en el clima laboral.

**Tabla 10.** Propuesta de mejora por área crítica

Área crítica	Acción propuesta	Justificación	Aplicación específica
Comunicación interna	Reuniones breves semanales y cuaderno de comunicaciones	La comunicación es informal e inefficiente; se necesita claridad y consistencia.	- Reuniones de 15 min al inicio de turno- Cuaderno de área revisado diariamente- Responsable por turno
Reconocimiento	Programa “Colaborador del mes” y felicitaciones semanales	Se identificó baja motivación por falta de reconocimiento.	- Diploma mensual visible- Felicitaciones orales semanales- Criterios por desempeño y actitud
Liderazgo participativo	Capacitación en liderazgo empático y comunicación efectiva	Los empleados sienten que no son escuchados; urge mejorar la participación.	- Taller de 4 horas- Temas: escucha, retroalimentación, motivación- Encuesta de seguimiento
Condiciones físicas	Reorganización de espacios, ventilación y zona de descanso	Se reportaron incomodidades físicas (calor, poca ventilación, falta de descanso).	- Instalación de ventiladores- Reubicación de mobiliario- Área con sillas para pausas breves
Bienestar emocional y pertenencia	Desayunos mensuales y actividades de integración	Se necesita fortalecer el sentido de equipo y bienestar emocional.	- Desayunos por turno mensualmente- Actividades recreativas trimestrales- Mural de frases positivas y mensajes motivadores

## 4.7 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se presenta la planificación de las acciones en un periodo de 6 meses, priorizando intervenciones inmediatas y sostenidas en el tiempo.

**Tabla 11.** Cronograma de implementación de la propuesta

Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Reuniones breves por turnos	Jefe de área	●	●	●	●	●	●
Cuaderno de comunicación interna	Líder de turno	●	●	●	●	●	●
Implementación del programa “Colaborador del mes”	Gerente / Supervisores		●	●	●	●	●
Felicitaciones semanales en reuniones	Jefe de área		●	●	●	●	●
Taller de liderazgo participativo	Gerente / Consultor externo	●					
Reorganización del espacio físico y mejora de ventilación	Área técnica / Mantenimiento		●	●			
Habilitación de zona de descanso	Administración		●	●			
Desayunos mensuales por turnos	Supervisores		●	●	●	●	●
Actividades informales de integración (fútbol, celebraciones)	Gerencia / RRHH			●		●	

#### **4.8 INDICADORES DE EVALUACIÓN**

Con el fin de evaluar el impacto de las estrategias implementadas para mejorar el clima organizacional, se han definido indicadores cualitativos y cuantitativos que permiten hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos propuestos. Estos indicadores servirán como herramientas de monitoreo para valorar los avances, realizar ajustes oportunos y asegurar la efectividad del plan.

**Tabla 12.** Indicadores de evaluación de la propuesta

Área de intervención	Indicador propuesto	Método de medición	Frecuencia
Comunicación interna	Nº de reuniones realizadas por mes	Registro de actas o listas de asistencia	Mensual
Comunicación interna	Uso continuo del cuaderno de comunicación	Revisión del cuaderno por supervisores	Semanal
Reconocimiento	Nº de colaboradores destacados mensualmente	Registro interno del programa	Mensual
Reconocimiento	Nivel de satisfacción con el reconocimiento recibido	Minielectora a trabajadores	Trimestral
Liderazgo participativo	Participación de líderes en el taller de formación	Lista de asistencia al taller	Una vez
Liderazgo participativo	Percepción del equipo sobre la escucha de sus líderes	Encuesta de percepción	Trimestral
Condiciones físicas	Implementación de mejoras en espacio y ventilación	Observación directa / check list	Bimestral
Bienestar emocional	Nº de desayunos o actividades grupales realizadas	Registro fotográfico / listas	Mensual / Trimestral
Clima organizacional general	Percepción global del ambiente laboral tras 6 meses de implementación	Entrevistas breves o focus group	Semestral

## CAPÍTULO 5

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### 5.1 CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO

La presente investigación analizó el clima organizacional en la Panadería y Pastelería El Triunfo mediante un enfoque cualitativo, con el propósito de identificar las percepciones de los colaboradores y líderes sobre su entorno laboral, así como proponer estrategias concretas para su mejora. El uso de entrevistas semiestructuradas y un grupo focal permitió recoger información rica en matices, facilitando una visión integral de la situación organizacional.

Los hallazgos revelaron que, si bien existe un ambiente laboral caracterizado por el respeto, el compañerismo y relaciones interpersonales positivas, persisten elementos que debilitan el clima organizacional. La comunicación interna fue señalada como confusa y carente de canales formales, lo que impacta en la coordinación y genera malentendidos. El reconocimiento al desempeño es escaso, lo que limita la motivación del personal. Asimismo, se identificó un liderazgo predominantemente vertical, con limitada participación del equipo y escasa retroalimentación. Las condiciones físicas, aunque aceptables en general, presentan falencias en ventilación, espacios de descanso y ergonomía, especialmente en las áreas de producción y atención al cliente. Además, si bien los colaboradores cumplen sus funciones con responsabilidad, la motivación está condicionada por factores externos más que por una identificación genuina con la organización.

En respuesta a estos hallazgos, se formuló una propuesta estructurada en torno a cinco áreas clave: comunicación, reconocimiento, liderazgo, condiciones físicas y bienestar emocional. Las acciones propuestas buscan atender directamente las debilidades detectadas, destacando su aplicabilidad y adecuación al contexto organizacional. Entre ellas se incluyen reuniones breves por turno, un sistema de reconocimiento simbólico, talleres para el fortalecimiento del liderazgo participativo, adecuaciones físicas en los espacios de trabajo y actividades de integración que refuerzen el sentido de pertenencia. A fin de asegurar el seguimiento de la propuesta, se definieron indicadores cualitativos y cuantitativos que permitirán monitorear su implementación y evaluar su impacto.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Con base en el diagnóstico y la propuesta de mejora elaborada, se plantean las siguientes recomendaciones para garantizar la sostenibilidad del plan y consolidar una cultura organizacional más saludable:

- i. Realizar reuniones de seguimiento cada dos meses para monitorear el cumplimiento de las acciones propuestas, ajustando aquellas que no generen el impacto esperado.
- ii. Implementar programas de formación continua para los líderes, orientados al desarrollo de competencias en liderazgo empático, comunicación asertiva y gestión de equipos.
- iii. Institucionalizar mecanismos de reconocimiento formal que consideren tanto el desempeño como la actitud positiva, incluyendo la participación del personal en la selección de los reconocimientos.
- iv. Promover canales de participación activa, como buzones de sugerencias y encuestas periódicas, que permitan recoger ideas y preocupaciones del personal.
- v. Priorizar inversiones en infraestructura que garanticen ambientes físicos adecuados, con ventilación suficiente, zonas de descanso y mobiliario ergonómico.
- vi. Mantener actividades periódicas de integración que favorezcan el bienestar emocional, como desayunos por turnos, eventos recreativos y espacios de expresión colectiva.
- vii. Aplicar sistemáticamente los indicadores definidos en el plan de mejora, combinando metodologías cualitativas y cuantitativas para una evaluación completa del impacto.
- viii. Socializar de forma regular los avances del plan con todo el equipo, promoviendo la transparencia y el compromiso con la mejora continua.

## **5.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Este estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al momento de interpretar los resultados. En primer lugar, el enfoque cualitativo utilizado no permite generalizar los hallazgos a otras organizaciones, ya que las percepciones recogidas corresponden a un contexto específico. Además, la muestra se centró únicamente en el personal de una panadería, sin incorporar otras unidades de negocio o actores externos que podrían influir en el clima organizacional. La investigación se desarrolló en un periodo corto de tiempo, lo que impidió observar cambios longitudinales en las percepciones o en las dinámicas internas. Finalmente, algunas categorías abordadas emergieron a partir del discurso de los participantes y no fueron medidas con instrumentos validados, lo que podría haber limitado la profundidad del análisis en ciertos aspectos. Reconocer estas limitaciones no resta valor a los resultados, sino que permite delimitar el alcance del estudio y orientar futuras investigaciones que deseen profundizar o ampliar los hallazgos aquí presentados.

## CAPITULO 6

### 6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Westview Press.

Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador.

Chiavenato, I. (2011). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2021). *Gestión del Talento Humano* (5.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional* (11.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (4.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.

Fernández, R., López, S., & Martínez, A. (2021). Transformación digital y gestión del talento: Nuevos retos para el liderazgo organizacional. *Revista de Estudios Organizacionales*, 12(2), 45–59.

Great Place to Work. (2024). Tendencias globales en cultura organizacional.  
<https://www.greatplacetowork.com/>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.

Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill.

Martínez, J., & González, P. (2020). Reconocimiento simbólico y motivación laboral: Un análisis cualitativo en pymes latinoamericanas. *Revista Iberoamericana de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(3), 155–165.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Sánchez, L. (2023). El bienestar como estrategia: casos internacionales de clima laboral positivo. *Revista Gestión y Talento*, 5(1), 12–21.

Uribe Prado, D. (2023). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en contextos de alta rotación: Un estudio en microempresas. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 14(1), 80–95.

## ANEXOS

### **ANEXO 1: GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

#### **Entrevistas Semiestructuradas - Proyecto Clima Organizacional**

##### **Datos Generales:**

- Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_
  - Código del entrevistado: \_\_\_\_\_
  - Área: \_\_\_\_\_
- 

##### **Categoría: Ambiente Laboral**

1. ¿Cómo describe el ambiente laboral en Panadería y Pastelería El Triunfo?  
Respuesta:  
Es un ambiente positivo
  2. ¿Qué aspectos positivos identifica en su lugar de trabajo?  
Respuesta:  
Falta de comunicación hay menos beneficios para el trabajador
  3. ¿Existen aspectos que considera que deberían mejorar? ¿Cuáles?  
Respuesta:  
El proceso de la facturación de pedidos por esa razón los conflictos internos entre en cajero y el maestro pastelero
- 

##### **Categoría: Comunicación Organizacional**

4. ¿Cómo evalúa la comunicación entre usted, sus compañeros y los supervisores?  
Respuesta:  
Falta de comunicación
- 

##### **Categoría: Reconocimiento y Recompensas**

5. ¿Siente que su trabajo es reconocido y valorado?  
Respuesta:  
no
6. ¿Ha recibido retroalimentación constructiva de sus líderes?  
Respuesta:

si

7. ¿Qué cosas le harían sentir más valorado o reconocido en su trabajo?

Respuesta:

Empleado del mes

8. ¿Qué tipo de beneficios o actividades cree que ayudarían a mejorar su bienestar emocional en el trabajo?

Respuesta:

Que haya más comunicación como hay más trabajadores varones haya actividades como partidos de futbol o quizás un desayuno entre compañeros etc.

---

### Categoría: Liderazgo

9. ¿Cómo percibe el liderazgo de sus supervisores?

Respuesta:

Normal

10. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de su jefe inmediato?

Respuesta:

Es un liderazgo más actualizado

11. ¿Siente que sus superiores fomentan la participación y el trabajo en equipo?

Respuesta:

no

---

### Categoría: Condiciones Físicas del Trabajo

12. ¿Cómo calificaría las condiciones físicas (espacio, comodidad, recursos) en las que trabaja?

Respuesta:

comfortable

---

### Categoría: Relaciones Interpersonales

13. ¿Cómo describiría las relaciones entre los compañeros de trabajo?

Respuesta:

No es una relación hostil, es buena.

---

### **Categoría: Compromiso Organizacional**

14. ¿Qué tan comprometido se siente con su trabajo y con la panadería? ¿Por qué?  
Respuesta:

Me siento muy comprometido, pero siento que es mas por la necesidad de trabajar mas que porque me gusta mi trabajo.

---

### **Categoría: Percepción de Impacto / Indicadores**

15. ¿Cómo se daría cuenta usted de que el ambiente laboral ha mejorado?  
Respuesta:

Que la comunicación haya mejorado

16. ¿Qué cosas cambiarían en su día a día si el trabajo fuera más motivador o agradable?  
Respuesta:

Me levantaría con entusiasmo para llegar a mi trabajo.

---

### **Cierre General**

17. ¿Qué recomendaría para mejorar el clima laboral?  
Respuesta:

Que los jefes inmediatos se capacitaran más y capacitaran a los supervisores y que implementen algún plan de mejora.

## ANEXO 2: EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS O GRÁFICAS.

*Ilustración 2 Entrevista individual y Grupo Focal*



## **ANEXO 4: GUÍA O ESQUEMA DEL GRUPO FOCAL**

**Título:** Grupo focal aplicado a colaboradores de la Panadería y Pastelería El Triunfo

**Objetivo:** Explorar las percepciones de los colaboradores sobre el clima organizacional, en función de su experiencia diaria en la empresa.

**Duración estimada:** 45 a 60 minutos

**Participantes:** Colaboradores de distintas áreas (producción y atención al cliente)

**Moderadora:** Liz Acosta

---

### **Preguntas por categoría**

#### ◆ **Categoría: Ambiente laboral**

1. ¿Cómo describirían el ambiente de trabajo en la panadería?
  2. ¿Qué situaciones les hacen sentirse cómodos en su día a día?
  3. ¿Qué situaciones generan tensión o malestar?
- 

#### ◆ **Categoría: Comunicación organizacional**

4. ¿Sienten que la información fluye adecuadamente entre ustedes y los supervisores?
  5. ¿Qué tan clara es la comunicación cuando hay cambios o instrucciones nuevas?
  6. ¿Cómo les gustaría que se mejorara la comunicación interna?
- 

#### ◆ **Categoría: Liderazgo**

7. ¿Cómo describen el estilo de liderazgo de sus jefes o encargados?
8. ¿Sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta por los líderes?
9. ¿Reciben orientación y apoyo suficiente de sus supervisores?

---

◆ **Categoría: Reconocimiento y recompensas**

10. ¿En qué momentos sienten que su trabajo es valorado?
  11. ¿Qué formas de reconocimiento les motivarían más?
  12. ¿Han recibido algún tipo de incentivo o felicitación por su desempeño?
- 

◆ **Categoría: Condiciones físicas del trabajo**

13. ¿Qué opinan sobre el espacio físico donde trabajan?
  14. ¿Cómo influyen las condiciones del lugar (ruido, ventilación, comodidad) en su desempeño?
  15. ¿Qué mejoras creen que serían importantes?
- 

◆ **Categoría: Relaciones interpersonales**

16. ¿Cómo describen la relación entre compañeros de trabajo?
  17. ¿Qué aspectos fortalecen la buena convivencia?
  18. ¿Han tenido conflictos? ¿Cómo se resuelven?
- 

◆ **Categoría: Compromiso organizacional**

19. ¿Se sienten comprometidos con el trabajo que hacen aquí?
  20. ¿Qué los motiva a seguir en esta empresa?
  21. ¿Qué les haría sentirse más conectados con la organización?
- 

◆ **Categoría: Bienestar y percepción de cambio**

22. ¿Qué cosas los harían sentirse mejor en su trabajo?

23. ¿Cómo sabrían ustedes que el clima laboral ha mejorado?

24. ¿Qué cambios les gustaría ver a corto y mediano plazo?