UNIVERSIDAD CASA GRANDE

FACULTAD DE ECOLOGÍA HUMANA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO

Diagnóstico y propuesta de intervención organizacional para mejorar el clima laboral a través del liderazgo en el contexto del Covid-19.

Caso: Sucursal de empresa de entretenimiento en la ciudad de Guayaquil

GRADO

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

Licenciado/a en Gestión de Talento Humano

Elaborado por:

Selenia Patricia Rivadeneira Moncada

Docente Tutor:

Denisse Álvarez

Guayaquil, Ecuador

Febrero 2021

Agradecimientos

Al culminar el presente trabajo quiero agradecer en primer lugar a Dios por mi salud y la de mi familia, por haberme permitido vivir experiencias enriquecedoras que me han traído hasta aquí, y por haber puesto en mi camino a tantas personas maravillosas que han influenciado en mi vida con su ejemplo, cariño, amabilidad y respeto y que fueron pilares fundamentales para que hoy cumpla una de las metas personales que me propuse hace varios años atrás.

Mis agradecimientos a la Universidad Casa Grande, a los docentes que compartieron conmigo su tiempo y conocimientos, en especial a mi tutora Denisse Álvarez quién me acompañó durante todo este proceso motivándome y recordándome que a pesar de las dificultades siempre hay una razón para sonreír y que lo imposible es tan sólo algo que toma un poco más de tiempo.

A mis compañeros de Gestión en Talento Humano que en el camino se convirtieron en amigos y que sin lugar a duda son y serán lo mejor que me llevo de esta experiencia, gracias por todo, gracias, por tanto.

Gracias a mi madre que ha estado siempre presente a pesar de la distancia, a mis hermanos Ana Beatriz, Andrés y María Luisa que han estado conmigo en todo momento y han sido un apoyo durante este proceso con sus palabras de aliento, consejos y sobre todo con su ejemplo de perseverancia y búsqueda constante de la excelencia.

Finalmente, gracias a mi esposo Bacili quién siempre ha creído en mí y me ha apoyado en todos los proyectos que emprendo con amor y paciencia y a mi hija Isabela, que es la persona de la que más he aprendido en toda mi vida y ha sido un ejemplo de resiliencia, alegría, liderazgo y autoconfianza.

Resumen

La pandemia provocada por el Covid -19 trajo consigo grandes desafíos para los departamentos de talento humano. Estos han tenido que reinventarse y dar respuestas ante las demandas de los trabajadores sin dejar de lado los objetivos de la organización. Por ello, este proyecto tiene por objetivo diagnosticar el clima laboral y, por medio del liderazgo, realizar propuestas de mejora en la sucursal del sur de una empresa de entretenimiento. Esto, partiendo de la hipótesis de que la manera en cómo los trabajadores perciben a la sucursal ha variado por las condiciones laborales actuales, el confinamiento, la reducción de la jornada y del sueldo.

Se realizó un diagnóstico profundo sobre el clima laboral combinando técnicas mixtas. Entre los resultados más interesantes del diagnóstico, es que los colaboradores se sienten más integrados y contentos con la estabilidad que ha brindado la empresa en tiempos de crisis. Por otro lado, se notó que existen ciertos vacíos e inconformidades con temas como la motivación y la comunicación de parte de los superiores hacia los cargos operativos. En ese sentido, este trabajo se enfocó en mejorar puntualmente el problema del modelo de liderazgo vertical que mantiene la empresa desde hace muchos años. Es así como a través de un taller de Liderazgo Transformacional se pudo evidenciar y mejorar factores como la comunicación y la inteligencia emocional para la motivación y la productividad.

Palabras clave: Diangnóstico, Liderazgo, Clima Laboral, Talento Humano, Covid-19

Abstract

Covid -19 brought great challenges for human resources departments. These have had to reinvent themselves and respond to the demands of the workers without neglecting the objectives of the organization. In this sense, this project aims to diagnosticate the work environment through leadership in the southern branch of an entertainment company. This based on the hypothesis that the way in which workers perceive the branch has varied due to current labor conditions, confinement, reduction of the working day and salary.

An in-depth diagnosis of the work environment was made, combining mixed techniques. Among the most interesting results of the diagnosis, is that employees feel more integrated and happier with the stability that the company has provided in times of crisis. On the other hand, it was noted that there are certain gaps and disagreements with issues such as motivation and communication from superiors to operational positions. In this sense, this work focused on punctually improving the problem of the vertical leadership model that the company has maintained for many years. Thus, through a Transformational Leadership workshop, factors such as communication and emotional intelligence for motivation and productivity were evidenced and improved.

Key Words: Diagnosis, Leadership, Working environment, Human Resources, Covid-19.

Glosario

Intervención organizacional: Las intervenciones son procedimientos por medio de los cuales se orienta el comportamiento de un grupo de personas o una organización.

Coaching: Técnica de aprendizaje dinámica e interactiva desarrollada por un Coach con el fin de enseñar nuevas habilidades a individuos o colectivos.

Likert: Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación.

Multinacional: Empresa o sociedad que tiene negocios y actividades en diferentes países.

Pandemia: Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

***Staff*:** El staff es un conjunto de personas que forman un equipo totalmente definido en una empresa para realizar gestiones concretas como asesoramiento, ofrecer información, o centrarse en un determinado estudio concreto. Un staff puede llevar a cabo múltiples funciones.

Sucursal: Una sucursal es un establecimiento que depende de una organización principal, que, a diferencia de una subsidiaria, no constituye una entidad legal separada, aunque esté físicamente separada de la oficina principal de la organización.

SIMAPRO: Sistema de medición y avance de la productividad. Herramienta metodológica desarrollada por la Organización Internacional del Trabajo.

Índice

Introducción 1
Primera Parte 3
- **Diseño de la intervención** 3
- **Marco Teórico** 3
- **Marco conceptual** 3
  - **Intervención organizacional** 3
  - **Clima Organizacional** 3
  - **Cultura Organizacional** 4
  - **Liderazgo** 5
  - **Productividad** 6
  - **Trabajo Decente** 6
- **Descripción de la intervención** 8
  - **Contexto Organizacional** 8
  - **Descripción del problema central** 8
- **Propuesta de Intervención** 10
- **Diseño Metodológico** 10
- **Planificación y organización del trabajo** 10
- **Primera Fase: Diagnóstico** 10
- **Segunda Fase: Taller de Liderazgo Transformacional** 12
- **Roles** 13
  - **Objetivos** 14
  - **Objetivo General** 14
  - **Objetivos Específicos** 14
- **Preguntas de investigación:** 14
- **Variables y Categorías de Análisis** 15
- **Instrumentos y técnicas de recolección de datos** 15
  - **Encuesta** 15
  - **Entrevista cualitativa** 16
  - **Focus Group** 16
- **Universo, población y muestra** 16
- **Consideraciones éticas** 16

Segunda Parte 17
Informe de la intervención 17
- **Caracterización de la organización** 17
- **Datos de identificación** 17
- **Datos Históricos** 17

Datos de la estructura 18
Funcionamiento organizacional 19
Actitudes e interrelaciones 20
Análisis y conclusiones 20
Caracterización de la muestra 21
Género 21
Edad promedio 21
Nivel de Instrucción 22
Implementación del diagnóstico para la intervención 22
Reflexión sobre la implementación realizada 23
Análisis de Datos y Resultados 23
Análisis Cuantitativo 23
Productividad 23
Compromiso 24
Motivación 24
Trabajo Decente 25
Análisis Cualitativo 26
Integración de resultados 29
Conclusiones, discusión y recomendaciones 30
Conclusiones 30
Discusión 31
Recomendaciones 33
Bibliografía: 34
Anexos 37
Anexo 1. Encuesta elaborada por SIMAPRO – OIT 37
Anexo 2. Lista de preguntas para entrevista 39
Anexo 3. Guía para Grupo Focal 41
Anexo 4. Resultados generales de la encuesta 43
Anexo 5. Contenidos del Taller de Liderazgo Transformacional 53
Anexo 6. Carta aval de trabajo de titulación 56

Introducción

La emergencia sanitaria provocada por la pandemia del Covid-19 ha generado un sinnúmero de tensiones en distintos ámbitos de la sociedad, ya sean políticos, económicos, de salud pública, etc. Las empresas y corporaciones no están exentas de estas tensiones, y se han enfrentado a muchos desafíos para mantenerse y sobrevivir en un contexto donde miles de empresas han cerrado sus puertas y no han tenido otra opción que desvincular a sus colaboradores.

En este sentido, este trabajo nace ante la urgencia de la empresa por adaptarse a una situación límite con el fin de proteger a los trabajadores sin descuidar, claro está, los objetivos de la organización. Para ello, es importante investigar a profundidad cuales son las problemáticas a las que se enfrenta la empresa a través del ejercicio del diagnóstico, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas.

En consecuencia, el objetivo de este trabajo es diagnosticar el clima laboral, es decir, la manera en cómo los colaboradores de distintas áreas perciben a la organización, a través del liderazgo, entendiéndolo como una variable que incide en diversas capas de la vida laboral y que puede ser un aliado en momentos de suma tensión y preocupación como el que se vive en la actualidad.

Este trabajo consta de dos fases: en primer lugar, como ya se mencionó, el ejercicio de diagnóstico se vuelve fundamental antes de realizar cualquier propuesta de intervención, pues este permite conocer a profundidad problemáticas o puntos clave a los que se puede responder de manera asertiva, pues un error recurrente, es suponer que existe un problema, intentar resolverlo y no solucionar el verdadero problema, y gastar recursos y tiempo en el proceso. Por ello, esta fase es la más larga y completa del trabajo, pues combina técnicas tanto cuantitativas como cualitativas. En este caso, se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas con categorías de respuesta en escala de Likert, la encuesta fue desarrollada por la OIT. En segundo lugar, se presentarán los resultados y hallazgos recogidos a partir de las herramientas cualitativas, como la entrevista realizada al gerente del complejo y el focus group realizado a los supervisores de las diferentes áreas. Y, por último, también se incluyen anotaciones a partir de la observación participante de la autora.

La segunda fase del trabajo consta de la elaboración de la propuesta de intervención para mejorar el clima laboral de la empresa a través del liderazgo. Para los fines de este trabajo, la

propuesta es brindar a los supervisores de área y al gerente de la sucursal un Taller de Liderazgo Transformacional y *Coaching*. El objetivo de este taller es brindar a los supervisores de áreas herramientas de *Coaching* y de Liderazgo con el fin de que puedan comprender la importancia de la inteligencia emocional y su impacto en la motivación y la productividad de los trabajadores. Para el desarrollo de este taller se contrataron los servicios de una consultora externa capacitada en contenidos de Liderazgo, *Coaching* ejecutivo y Recursos Humanos. El taller se llevó a cabo entre los días 11 y 14 de enero del 2021. A partir de la aplicación del taller, los supervisores comentaron que están mucho más capacitados para comunicarse asertivamente con sus supervisados, además de contar con nuevas herramientas para la resolución de conflictos e integración del personal.

Este trabajo se elaborará durante los meses de mayo de 2020 a febrero de 2021, entendiendo que, al ser la fase de diagnóstico la más completa se extenderá hasta el mes de noviembre, el análisis de los datos durante el mes de diciembre y la aplicación del Taller en el mes de enero.

Primera Parte

Diseño de la intervención

Marco Teórico

Marco conceptual

Intervención organizacional

Para Peine (2019), la intervención es "una secuencia de actividades, acciones y procesos, que se proponen para ayudar a la empresa a mejorar su desempeño y eficiencia (pág. 44). La intervención se plantea a partir de un diagnóstico riguroso y tiene por objeto mejorar una o más áreas de la organización.

La autora identifica cuatro tipos de intervención organizacional que se conocen como intervenciones clásicas. En primer lugar están las intervenciones en aspectos estratégicos, que se relacionan con los aspectos de competencia de la empresa para mejorar la productividad, posicionamiento en el mercado o ventaja competitiva. En segundo lugar, las intervenciones en aspectos tecno-estructurales que tienen como objeto mejorar cuestiones de división y organización del trabajo, reestructuración, reingeniería, etc. En tercer lugar, las intervenciones en aspectos de recursos humanos, que tienen como objeto mejorar la productividad, mejorar los procesos de ingreso, capacitación, remuneración, reclutamiento o sistemas de recompensas.

El último tipo de intervención (que es el tipo de intervención que compete para el desarrollo de este trabajo) son las intervenciones en los procesos humanos, que tienen que ver con los procesos sociales y la interacción en la empresa. Este tipo de intervenciones intenta resolver problemas en cuanto a comunicación, resolución de conflictos, interacción y liderazgos. (Peine, 2019, pág. 46)

Clima Organizacional

Según Martha Alles (2011) en su diccionario de términos de recursos humanos, el clima laboral es "el grado de satisfacción de los empleados en base a una serie de ítems preestablecidos" (pág. 88). Esta concepción es breve y permite entender los factores que componen la satisfacción laboral y la importancia del clima laboral en la productividad y el proceso del trabajo.

Para López (2017) se puede definir el clima laboral como el ámbito interno de la organización que se compone de los siguientes elementos: Ambiente físico (espacio, instalaciones, equipos, color de las paredes, contaminación, etc.). Características estructurales (tamaño de la organización, organigrama, jerarquías). Ambiente social (Compañerismo, trabajo en equipo, conflictos a nivel interno). Características personales (aptitudes, actitudes, expectativas, motivaciones). Comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rotación). Estos elementos son los que generan la percepción que tienen los empleados acerca de la organización, construye sus opiniones y el nivel de reconocimiento que tienen con esta (pág. 11).

Para la autora, el clima organizacional es la percepción de los colaboradores sobre la empresa y su estudio permite medir el nivel de satisfacción de los colaboradores, que influye directamente en cómo el empleado percibe su trabajo y a la empresa y se componen de sentimientos y emociones que inciden en su productividad. (López, 2017, pág. 14).

Diversos autores están de acuerdo en que el clima laboral lo compone la percepción de los colaboradores, en este sentido, el factor emocional es clave cuando se trata de este concepto. Una aproximación certera al concepto sería la siguiente:

> "El clima laboral es el conjunto de percepciones que los individuos y los grupos que trabajan en una organización tienen de su lugar de trabajo. Esto hace que la gente se sienta cómoda, a gusto, en un ambiente agradable y amistoso, de acuerdo a sus expectativas, o que, por el contrario, la pase mal durante su tiempo de trabajo por cualquier motivo vinculado a la situación laboral" (González & González, 2010, pág. 5)

Cultura Organizacional

Newstron (2011) define a la cultura organizacional como un conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que son compartidos entre los miembros de una organización. Puede ser impuesta o puede ser el resultado de la evolución de la organización (pág. 18). Martha Alles (2011) agrega a esta concepción, que además de suponer valores compartidos, también la cultura organizacional "provee información implícita o explícita acerca de los comportamientos preferidos en ella. Implica ciertos supuestos, creencias aceptadas, percepciones y sentimientos (pág. 115).

Para Rodríguez Mansilla (2015), el concepto de cultura organizacional puede volverse muy amplio y puede tomarse a la ligera muchas veces, para el autor, la cultura organizacional está compuesta de aquellas cosas indecidibles que conforman a una organización, más allá de

los valores o percepciones compartidas, son formas comunes de organización del trabajo, interacción y acción que dan vida a la organización (Rodríguez, 2015):

> "La cultura organizacional varía permanentemente, es parte de la vida en la organización y cambia día a día, conforme transcurren las experiencias de trabajo compartido y van dejando un decantado de rasgos culturales. Sin embargo, su cambio es imperceptible para quienes participan de ella. Al estar inmersos en la cultura, también nos encontramos sumergidos en su cambio y dejamos de percibirlo" (Rodríguez, 2015, pág. 46)

Para López (2017) es importante esta concepción elaborada por Rodríguez, ya que la cultura organizacional "determina el estilo de liderazgo, creencias, normas y reglas aplicadas a todo el personal" (pág. 17). La autora concluye y reflexiona que el clima organizacional de una empresa, es decir, la manera en cómo los trabajadores perciben a la organización, es el resultado de la cultura organizacional.

Liderazgo

El liderazgo es otro de los conceptos que causan muchos problemas al momento de definirlo. Muchas veces se puede confundir con aquellas personalidades autoritarias, que se imponen y generan temor. Sin embargo, esto poco o nada tiene que ver con un líder. Para Newstron (2011), el liderazgo es una interacción donde se influye en el comportamiento de las personas o los grupos hacia el logro de los objetivos organizacionales, es la capacidad de influir sobre el comportamiento de una persona para lograr un objetivo o meta.

A partir de este concepto se puede entender de manera breve que el liderazgo implica necesariamente la acción de un líder para influenciar sobre un individuo o un grupo de personas con el fin de alcanzar un objetivo de la organización (Rivera, 2016). Para los fines de esta investigación, se incluye tres tipos de liderazgo que pueden ser claves en el desarrollo de este trabajo.

a) **Liderazgo transformacional:** Este se refiere principalmente a un tipo de líder carismático, que coloca los intereses de la organización por encima de los suyos y anima a sus subordinados a hacer sacrificios en pro de la organización. Este liderazgo supone una transformación en el comportamiento individual de sus seguidores (pág. 30).

b) **Liderazgo Transaccional:** Este tipo de liderazgo implica una dinámica social de interacción que implica una transacción de necesidades e intereses. Este tipo de líder contribuye a que sus seguidores se sientan satisfechos en sus funciones a través

de programas de recompensas, a cambio de que los subordinados de aportarle legitimidad al líder y cumplir sus funciones de manera inequívoca (pág. 31).

c) **Liderazgo Situacional:** Este tipo de liderazgo supone que las acciones del líder estén condicionadas por el contexto. Es decir, que pueda elegir si ser compasivo o autoritario dependiendo de la necesidad de la organización y del contexto (pág. 32).

Productividad

Para Navarro (2012), la productividad en el ámbito de los recursos humanos se relaciona con el rendimiento de un colaborador en relación con sus recursos o insumos que, en el caso de empleados asalariados, representa el tiempo. En palabras del autor "se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella. (pág. 30).

Para Salazar, et al. (2010), los trabajadores, para ser productivos, requieren un ambiente laboral óptimo para desarrollar sus capacidades y aprovechar los recursos que la empresa le brinda al máximo. Para el autor, un clima laboral positivo influye directamente en la productividad, pues, esto "favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella" (pág. 5).

Por último, Ghioto & Pascual (2010), consideran que la productividad difiere significativamente del concepto de "rentabilidad" que equivocadamente se podrían considerar sinónimos, pues el concepto de Rentabilidad hace referencia al trabajador como un ser individual que resulta rentable y conveniente para la empresa, y de él depende su rendimiento y el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, para los autores, la concepción de productividad es más amplia y conlleva también a la comprensión del entorno y de las condiciones laborales que permiten que el trabajador sea productivo. Es decir, el concepto de productividad está íntimamente relacionado con los conceptos de trabajo digno, clima laboral y cultura organizacional.

Trabajo Decente

En 1999, durante la conferencia internacional del trabajo realizada por la OIT, la organización elaboró varios documentos donde se comprometen a promover condiciones laborales justas para la humanidad. Es así como la OIT definió el concepto de Trabajo

Decente como "el trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos son protegidos y que cuenta con remuneración adecuada y protección social" (como se cita en Gálvez, et al., 2011). Esta concepción de la OIT se desarrolló con más profundidad en las siguientes conferencias internacionales. Los cuatro objetivos estratégicos de la OIT para promover el trabajo decente son: la promoción de los derechos laborales, la promoción del empleo, la protección social y el fomento al diálogo social (Gálvez, et al., 2011, pág. 76)

Durante la misma década donde la Organización Internacional del Trabajo abrió el debate sobre el trabajo decente, surgió otro concepto similar: el de Trabajo Digno, impulsado desde organizaciones sociales y activistas por los derechos laborales; para estos colectivos, la noción de dignidad apuntaba hacia una lectura colectiva del trabajo, de condiciones de igualdad, salario justo y beneficios legales. En todo caso, la noción de trabajo digno se elaboró previamente y la OIT acopló algunas de estas exigencias a la elaboración del concepto y del programa del trabajo decente.

Para Ghiotto & Pascual (2010), la noción de trabajo decente defiende los intereses de los trabajadores, a pesar de las críticas de carácter epistemológico que pueda tener la OIT, este concepto de trabajo implica la promoción de los derechos y la igualdad de los trabajadores en un contexto de desigualdad social mundial (pág. 3). Es así, que el trabajo decente implica cinco presupuestos básicos para considerarse como tal: En primer lugar, que se pueda escoger libremente y sin discriminación de sexo, nacionalidad, raza, etc. Seguido de que el lugar de trabajo asegure condiciones óptimas para la protección de la salud de los trabajadores. En tercer lugar, que exista libertad de asociación y negociación colectiva. En cuarto lugar, que exista seguridad social, afiliación y beneficios legales. Y por último, que se promueva el tripartismo y diálogo social (diálogo entre el estado, lo privado y los sindicatos).

La noción de trabajo decente en el contexto de la pandemia, permite evaluar si la empresa está asegurando la salud de los trabajadores, la afiliación y la discriminación. Es decir, este concepto es clave como categoría de análisis del clima laboral, pues las empresas tienen la obligación de asegurar condiciones óptimas para permitir el desempeño de las actividades dentro de la empresa sin poner en riesgo la salud, la vida o la seguridad de los trabajadores.

Descripción de la intervención

Contexto Organizacional

La empresa donde se realiza el estudio es una multinacional dedicada a la industria del entretenimiento con operaciones en Estados Unidos, Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Perú, Paraguay, Panamá, Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador. Su sede corporativa está localizada en Texas, Estados Unidos. Actualmente es la empresa de entretenimiento que registra más asistencias en toda América Latina.

En el año 1997 se abrió el primer complejo de esta multinacional en Ecuador en la ciudad de Quito con siete salas y características innovadoras para la época. Ese mismo año, se abrió otro complejo en la ciudad de Guayaquil, esta vez con nueve salas y con características similares al complejo de Quito. A partir de aquí, la multinacional se ha expandido por diversas ciudades del territorio nacional. Actualmente la multinacional cuenta con ocho complejos a nivel nacional divididos de la siguiente manera: dos complejos en Quito, cuatro en Guayaquil, uno en Latacunga y uno más en Ambato.

Actualmente, la empresa cuenta con 254 trabajadores a nivel nacional incluido *staff* y personal corporativo. El lugar donde se aplicará el diagnóstico y la posterior propuesta de intervención será el complejo del Sur de Guayaquil, que actualmente cuenta con 29 colaboradores. Esta sucursal fue escogida por la facilidad de inserción para la intervención, además de las condiciones laborales favorables para llevar a cabo todo el proceso, tanto de diagnóstico, como las propuestas de cambios institucionales posteriores.

Descripción del problema central

La emergencia sanitaria provocada por el Covid-19 ha presentado un sinnúmero de dificultades para las empresas en la actualidad. La primera, y la más obvia, fue la dificultad para seguir con las operaciones normales debido a las políticas de confinamiento para salvaguardar la salud de la población. Los momentos más difíciles de la pandemia fueron, sin duda, los meses desde marzo hasta agosto del 2020, especialmente en la ciudad de Guayaquil, donde se vivió una situación bastante alarmante en cuestión de contagios y muertes anormales. Esto provocó que muchas empresas tuvieran que tomar medidas de reducción de sueldos, despidos intempestivos, liquidación total o incluso cerrar sus puertas definitivamente (Ochoa, 2020).

Debido a estas dificultades, la empresa de entretenimiento ha tenido que tomar decisiones difíciles en cuanto a reducción de jornada y sueldos, esto ha generado malestar entre los

colaboradores, pero sobre todo ha desmotivado de manera significativa en todos los niveles de la organización. Además, la situación personal de cada colaborador es una cuestión que también ha afectado su rendimiento y su motivación, ya sea por haber perdido a algún familiar o por preocupaciones económicas o personales.

El desafío más importante al que se enfrenta la empresa en la actualidad es el reinicio de operaciones después de casi siete meses sin abrir sus puertas. Los problemas son varios: el aforo es reducido, la afluencia es mínima, la salud de todos los colaboradores se ve comprometida, no sólo en el espacio de trabajo sino también por los medios que utilizan para llegar a su trabajo, entre otros.

Dicho esto, es importante entender que la pandemia también ha configurado y ha cambiado la manera en cómo el personal percibe a la empresa, además qué, por seguridad, han tenido que cambiar cuestiones, como limitar el uso de la cafetería, limitar las relaciones interpersonales, además, por obvias razones, se han cancelado todos los programas de integración y capacitación para la empresa. Se presume que esto pueda cambiar la manera en cómo los colaboradores perciben a la empresa y esto podría influir en su productividad.

Por ello, el liderazgo es una variable, que se considera clave para mantener a los empleados enfocados, contentos y motivados, sobre todo en esta situación límite. Se considera que el liderazgo y los elementos que lo componen como la comunicación asertiva, el reconocimiento, la motivación, la observación, entre otros, pueden colaborar a que los colaboradores se sientan más escuchados, representados, e incluidos en la empresa (Pedraja, et al., 2012).

En este sentido, es necesario reconocer que el liderazgo vertical que ha venido manejando la empresa hasta la actualidad se está quedando obsoleto y, en una época de tanta incertidumbre como la que ha traído la pandemia, es urgente buscar alternativas que prometen relaciones más horizontales entre los trabajadores, donde se puedan crear redes de confianza y de apoyo mutuo, sin comprometer el desarrollo y los objetivos de la organización. Es decir, se debe considerar nuevas formas de liderazgo más horizontales e inclusivas, que no comprometan los objetivos de la empresa pero que sí consideren las demandas y las perspectivas de los colaboradores de todos los niveles para evitar conflictos, promover la motivación y lograr mejores resultados a largo plazo.

Propuesta de Intervención

El proyecto de intervención en procesos humanos constará de dos fases: Diagnóstico y propuesta de intervención. En la fase de diagnóstico se elaborará una encuesta de clima laboral para conocer las debilidades de la organización con respecto a las siguientes dimensiones: percepción de la empresa de parte de los colaboradores, desde los físicos y estructurales hasta los subjetivos y personales, además también se pretende evaluar si los colaboradores conocen o se reconocen en la cultura organizacional actual. Esto con el fin de conocer en qué aspectos se puede mejorar elementos de la organización que estén relacionados a la cultura y los valores de la empresa. En esta misma fase se aplicarán dos instrumentos cualitativos: la entrevista semiestructurada y el *focus group* que tienen como fin profundizar elementos que no se tomaron en cuenta en el cuestionario.

En la segunda fase, se analizarán los resultados del diagnóstico, se contrastarán con la teoría y con las experiencias previas de otras multinacionales con respecto al clima organizacional con el fin de generar propuestas que generen cambios inmediatos en la organización. En esta fase se contratará una consultora externa para que imparta talleres de Liderazgo transformacional y *Coaching* en los niveles medios y altos de la sucursal, es decir, dirigido al Gerente y a los supervisores de área de la sucursal. Esto con el fin de mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales, la integración y promover un estilo de liderazgo más horizontal.

Para los fines de este trabajo no se podrá incluir la fase de evaluación para conocer los resultados de las propuestas en la organización. Esta fase quedará para un trabajo posterior o para evaluación interna de la empresa.

Diseño Metodológico

Planificación y organización del trabajo

Como se había dicho en páginas anteriores, esta intervención consta de dos fases o partes. Cada una de estas fases consta con su planificación, cronograma y un presupuesto aproximado, además de los recursos necesarios para llevar a cabo cada fase. En esta sección se presentan detalladamente los elementos de cada una de las fases.

Primera Fase: Diagnóstico

El diagnóstico consiste en realizar una mirada profunda desde adentro sobre el clima laboral de la sucursal. Ninguna investigación, y tampoco, ningún proceso de intervención

puede desarrollarse sin tener al menos una línea base para conocer las problemáticas de cada organización. Por ello, el diagnóstico que se realiza en este trabajo pretende ser lo más completo posible en la medida de las capacidades y del acceso. El diagnóstico consta de tres partes donde se combinan técnicas cualitativas y cuantitativas, con el fin de recopilar datos diversos y heterogéneos para un análisis más profundo.

En primer lugar, la encuesta que se escogió, es la desarrollada por el Sistema de Medición y avance de la productividad, instrumento desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo. En esta encuesta se plantean tres dimensiones del clima laboral: individual, grupal y organizacional; y se dividen en dos grandes dimensiones: Productividad y Trabajo Decente. La encuesta consta de 30 preguntas donde se desarrollan y se desglosan las categorías de: Compromiso, motivación, aprendizaje, comunicación, participación, compensación, bienestar, género y relación laboral. (Ver Anexo 1)

En segundo lugar, se plantea la realización de un Grupo Focal, es decir, una discusión abierta con preguntas semiestructuradas donde participarán los supervisores de área de la sucursal, es decir, cinco trabajadores. El objetivo de este grupo focal, es conocer su percepción sobre la empresa en el contexto de la pandemia, así como sus interpretaciones de las relaciones laborales y su autopercepción como supervisores y líderes de grupo.

Por último, se plantea la entrevista cualitativa como un último instrumento de recopilación de datos. Esta se pretende aplicar únicamente al Gerente de la sucursal con el fin de conocer una mirada "desde arriba" sobre las particularidades y dificultades de la sucursal. En este sentido, se pretende conocer la opinión del gerente acerca de sus trabajadores y cómo cree él que perciben a la empresa.

A continuación se presenta detallado el programa del diagnóstico: se detalla la actividad, los responsables, recursos y el producto final.

Tabla 1. Planificación del Diagnóstico

Actividad	Responsables	Recursos	Producto final	Cronograma
Encuesta	La aplicación de la encuesta se realiza vía remota a través de cuestionarios de *Google.* Los supervisores de área y el gerente se encargaron de	Cuestionarios Google Encuesta replicada de SIMAPRO - OIT	Datos recopilados de la percepción de los trabajadores sobre el clima laboral de la sucursal. Datos cuantitativos.	1 – 15 de noviembre 2020: aplicación de la encuesta. 15 – 30 de noviembre 2020: sistematización

	enviar la encuesta a todos los colaboradores y asegurarse que sea respondida.	Dispositivos móviles personales		y análisis de los datos
Grupo Focal	Gerente de Recursos Humanos Supervisores de área	Sala de reuniones de Microsoft Teams Dispositivos móviles personales o computadoras personales Matriz	Matriz e Informe de la sintetización de la discusión.	16 de noviembre: Aplicación. 17 – 30 de noviembre: elaboración del informe y análisis de los datos.
Entrevista Cualitativa	Gerente operativo de la sucursal	Sala de reuniones de Microsoft Teams Matriz	Grabación Transcripción Informe de la sintetización de la entrevista	1 de diciembre 2020: Entrevista 1 – 6 de diciembre de 2020: Transcripción e informe.

Elaboración propia

Segunda Fase: Taller de Liderazgo Transformacional

La segunda fase del proyecto consta de un taller dinámico enfocado en el *coaching* y el liderazgo transformacional. Para esta fase se pretende contratar una consultora externa capacitada en contenidos de liderazgo, motivación, *coaching* y comunicación eficaz. El objetivo de este taller es mejorar la comunicación entre los colaboradores, comprender la inteligencia emocional y cómo esta influye en la motivación y productividad de los colaboradores. Este taller está dirigido únicamente hacia los supervisores de área, así como para el Gerente de la Sucursal. El taller se desarrollará de manera remota en su totalidad, a través de sesiones sincrónicas, actividades asincrónicas, exposiciones, ejercicios prácticos, recursos audiovisuales y técnicas de *Coaching*.

A continuación se detallan los contenidos, actividades, recursos y cronograma del taller.

Tabla 2. Planificación de Taller.

Actividad	Responsables	Recursos	Cronograma
Exposición: 1. Diferencia del Liderazgo Tradicional vs Liderazgo Transformacional 2. Ejes de Motivación de los Líderes	1. Facilitadora. 2. Supervisores 3. Gerente de Recursos Humanos	1. Sala de reuniones de Microsoft Teams. 2. Recursos Audiovisuales 3. Dispositivos.	Lunes 11/01/2021
3. Preguntas de impacto 4. Reconocimiento a los colaboradores			Martes 12/01/2021
5. Comunicación en equipos de trabajo 6. Resolución de Conflictos			Miércoles 13/01/2021
7. Feedback 8. El *Coaching* en el plan de acción 9. Técnicas y herramientas de liderazgo			Jueves 14/01/2021

Elaboración propia

Roles

Participarán de la intervención los ejecutivos de los diferentes Departamentos involucrados:

a) **Gerente de Recursos Humanos:** Será el encargado de emitir los permisos y coordinar los tiempos para realizar la encuesta, las entrevistas y el *focus group*. Estará presente durante todo el diagnóstico y dará recomendaciones durante el proceso.

b) **Gerente de Sucursal:** Será un elemento primordial en el desarrollo de la intervención, pues será quien aporte con información relevante de primera mano para los cambios institucionales. Además, su apoyo es clave para la implementación de la intervención.

c) **Asistentes de Recursos Humanos:** Darán acompañamiento y apoyo a la Gerencia de Recursos Humanos.

d) **Supervisores:** Brindarán apoyo en la búsqueda de información, serán participantes de un focus group con el fin de entender las particularidades de cada área y las necesidades de sus supervisados. Además acompañarán el proceso participando activamente en la campaña de difusión y en los talleres y capacitaciones.

e) **Staff:** Serán los principales beneficiarios de la intervención, aportarán con los datos necesarios para el diagnóstico.

f) **Consultora externa:** Encargados de impartir los talleres de Liderazgo.

Objetivos

Objetivo General

Diagnosticar el clima laboral de una sucursal de una empresa de entretenimiento de Guayaquil para qué, a través del liderazgo, se busquen oportunidades de mejora en el contexto de la pandemia del Covid-19.

Objetivos Específicos

a) Realizar un diagnóstico sobre el clima laboral de la empresa durante la época de pandemia.
b) Conocer las necesidades individuales, sociales e interpersonales de los empleados de la sucursal.
c) Proponer soluciones en el corto plazo para mejorar la percepción de los trabajadores con respecto a la empresa; empoderar a los colaboradores e impulsar el liderazgo dentro de la sucursal.

Preguntas de investigación:

a) ¿Cómo perciben los colaboradores a sus superiores y a su espacio de trabajo en un contexto de crisis?

b) ¿Es posible mejorar el clima laboral y la cultura organizacional de la empresa a través del liderazgo transformacional?

Variables y Categorías de Análisis

Tabla 3. Operacionalización de variables en la Encuesta

ESTRUCTURA ENCUESTA CLIMA LABORAL										
CLIMA LABORAL	Productividad		Trabajo Decente							
RUBROS	Compromiso	Motivación	Aprendizaje	Comunicación	Participación	SST	Compensación	Bienestar en Trabajo	Género	Relación Laboral
DIMENSIONES	Individual Preguntas 1 -2 1. Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante 2. Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa		Individual Preguntas 3-10 3. Aprendo todos los días mejoras formas de hacer el trabajo 4. Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas 5. Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área 6. Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda 7. Me siento reconocido en el trabajo 8. Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor) 9. Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal 10. Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes							
	Grupal Preguntas 11-12 11. Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo 12. Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño		Grupal Preguntas 13-20 13. Se estimula el trabajo en equipo y se capacita cómo trabajar en equipo 14. Los jefes/directivos comunican oportunamente las necesidades de la empresa 15. Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo 16. Para los jefes/directivos antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador 17. Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas 18. Mi trabajo es libre de acoso y/o intimidación 19. Las tareas en mi area de trabajo las pueden realizar indistintamente un hombre o una mujer 20. A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos							
	Organizacional/ Empresa Preguntas 21-22 21. Las reglas y los sistemas de la empresa se adaptan fácilmente a los cambios requeridos 22. En la empresa hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados		Organizacional / Empresa Preguntas 23-30 23. Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal 24. Los valores, objetivos y metas de la empresa son bien comunicados 25. La empresa promueva la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora 26. La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras 27. Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas 28. La empresa contrata personal con capacidades diferentes 29. En la empresa se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres) 30. La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal							

Fuente: Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad-OIT

Elaborado por: SIMAPRO – OIT

Instrumentos y técnicas de recolección de datos

Encuesta

La encuesta es un instrumento de recolección de datos cuantitativos que tiene como fin medir los resultados de una temática específica. Para los fines de este proyecto, se utilizó una encuesta previamente diseñada y validada por SIMAPRO, un sistema de medición de actividades económicas desarrollado por la OIT. Esta encuesta está diseñada para medir el clima laboral a partir de dos grandes variables: productividad y trabajo decente. La encuesta está estructurada en tres secciones: cuestiones individuales, sociales y organizacionales y consta de 30 preguntas en total. Esta encuesta fue escogida pues se relaciona estrechamente

con el marco teórico y los objetivos de esta investigación. Esta técnica fue aplicada en 29 colaboradores del complejo que representan la población total. (Ver anexo 1)

Entrevista cualitativa

Esta técnica de recolección de datos cualitativa tiene como fin recopilar datos a partir de una conversación fluida, donde se proponen unas preguntas semiabiertas o tópicos de conversación para que la entrevista pueda fluir. Aquí se plantearon cuatro categorías de análisis para profundizar los datos arrojados de la encuesta, tales como: Identidad, Conflictos y Relaciones, Liderazgo y Covid.

Focus Group

El objetivo del Focus Group es descubrir a través de una conversación fluida entre los participantes sus percepciones, preocupaciones y propuestas sobre las temáticas planteadas. Se presentan las variables y categorías que se quieren tratar y las temáticas elaboradas en forma de preguntas semiestructuradas. En el focus group se plantearon cinco categorías de análisis que guiaron la conversación: Entorno, Relaciones y Conflictos, Liderazgo y Covid. En esta técnica participaron los supervisores de área del complejo.

Universo, población y muestra

La población beneficiaria serán los colaboradores de la sucursal del Sur de la empresa, sin embargo, se espera que a partir de este plan piloto se pueda generar un proyecto a mayor escala aplicado a todos los complejos a nivel nacional.

El universo de este trabajo es la empresa como tal, lo que incluye sus otras sucursales y sus elementos corporativos. La muestra en este caso es la sucursal del sur y representa a los 29 trabajadores de las distintas áreas. Por esta razón, las técnicas de recolección de datos serán aplicadas a todos los empleados de la sucursal del estudio. A partir de esto se organizarán los datos y presentarán los resultados.

Consideraciones éticas

Es necesario plantear dos consideraciones éticas en el desarrollo de este trabajo. Por motivos de confidencialidad, durante el proyecto no se podrá mencionar el nombre de la empresa, tampoco el nombre de los colaboradores, sólo del departamento.

Por otro lado, gracias a la cultura de puertas abiertas y el interés de los directivos de la sucursal para la realización de este estudio, se pudo acceder de manera satisfactoria a información valiosa de la empresa; además, los colaboradores de la sucursal de todos los

cargos participaron activamente en el proceso de esta intervención. Es por esto que, aunque no se cuenta con una autorización por escrito de parte de la sucursal, durante todo el proceso hubo apertura para la realización de este trabajo.

En segundo lugar, para mantener la confidencialidad de las opiniones de los colaboradores, la encuesta se aplicó de manera totalmente anónima y se promovió que sea contestada con la mayor veracidad y sinceridad que el caso amerita.

Segunda Parte

Informe de la intervención

Caracterización de la organización

Datos de identificación

Teatros del Ecuador[1] es una empresa dedicada a la industria del entretenimiento. El primer complejo del país se abrió en 1997 en la ciudad de Quito, actualmente ya cuenta con presencia en cinco ciudades donde se distribuyen sus ocho sucursales. La mayoría de los accionistas e inversionistas son extranjeros, de Estados Unidos, al ser una multinacional, tiene más de 200 complejos en toda Latinoamérica. El complejo donde se realiza la intervención es la sucursal del Sur de Guayaquil que actualmente cuenta con 29 trabajadores. La sucursal volvió a abrir sus puertas el 11 de septiembre de 2020 tras estar más de 6 meses cerrada debido a las políticas de confinamiento para detener el Covid-19.

Datos Históricos

Como ya se ha mencionado anteriormente, la empresa tiene más de 20 años de operaciones en el país. La sucursal del Sur abrió sus puertas por primera vez en el año 2004, es decir, tiene 16 años operando en este lado de la ciudad y fue el tercer complejo de esta empresa a nivel nacional.

Entre los problemas más frecuentes a los que se enfrenta la Sucursal del Sur es la alta rotación del personal operativo, en los últimos tres años ha ascendido a un 40% de rotación. Sin embargo, desde el 2019 se ha visto una tendencia a la baja.

[1] Por cuestiones de confidencialidad, Teatros del Ecuador es el nombre por el que nos referiremos a la empresa durante el desarrollo de este trabajo.

Se puede mencionar que existen eventos que salen de las manos de la empresa que afectan directamente en el funcionamiento y en la estabilidad de los trabajadores. Por ejemplo, durante el terremoto del 16 de abril de 2016, la sucursal tuvo leves daños en su infraestructura, y se tuvieron que cerrar operaciones durante una semana por motivos de reparación y por disposiciones de las autoridades. Así mismo, en Quito se tuvieron que cerrar todos los complejos durante diez días por las disposiciones de las autoridades locales. Por otro lado, durante el Paro Nacional de octubre del 2019, la empresa detuvo sus operaciones durante una semana.

Por último, el Covid-19 es una de las catástrofes que ha puesto en riesgo la economía de la empresa y la estabilidad de todos los colaboradores. La empresa se vio obligada a cerrar todas sus sucursales durante siete meses, y desde la reapertura está laborando al 30% de su capacidad debido a disposiciones de las autoridades de cada ciudad para cumplir con el debido distanciamiento social lo que ha traído consigo una reducción significativa en sus ingresos del año 2020.

Con respecto a los productos y servicios, la empresa se ha enfocado en ofrecer un servicio de calidad, con instalaciones elegantes, limpias y seguras para la tranquilidad de sus trabajadores, clientes, visitantes y proveedores. Al ser parte de una multinacional recibe en el año la visita de auditores externos quienes realizan una inspección exhaustiva en todos los campos operativos y administrativos por lo que las sucursales y todo su personal cuidan al detalle cada una de las tareas que se realizan para garantizar cumplir con los estándares internacionales de servicio y calidad que identifican a la cadena.

Además del producto normal ofrecido por la empresa a sus clientes habituales, la empresa cuenta con un paquete de publicidad donde otras empresas pueden publicitar sus productos o servicios utilizando espacios físicos dentro de la empresa. Se ofrece además el servicio de eventos privados de empresas, se dictan charlas y capacitaciones ya que el espacio físico y la tecnología se prestan para ello.

Datos de la estructura

La sucursal del Sur se compone de los siguientes cargos:

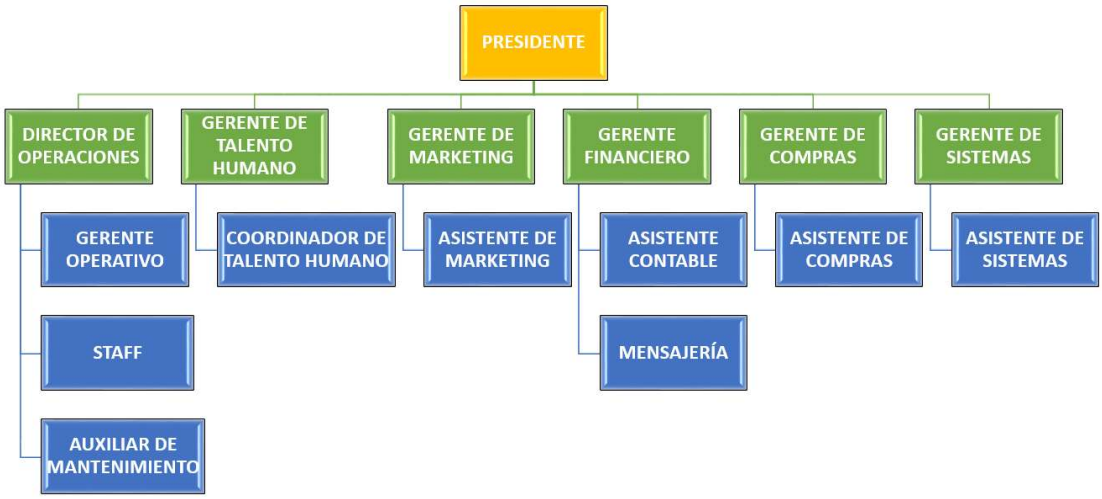
El gerente, quien ocupa el cargo de jefe inmediato de todos los miembros de la sucursal. Además, se encarga de que el edificio y la infraestructura se encuentre en excelente estado. Tiene a su cargo los activos del complejo, la supervisión del personal, evaluación y seguimiento. También planifica los horarios de las funciones.

Los supervisores, tienen cada uno un área a cargo y se encargan de realizar la agenda de turnos y supervisar al personal de cada área. Además, son quienes se comunican directamente con los clientes en caso de haber alguna inquietud o queja.

El *staff* se encuentra en diferentes áreas, pero todos tienen el mismo cargo. Son ellos quienes se encargan de todas las acciones operativas como vender boletos, informar de promociones, informar de los estrenos, atender a los clientes en bar y entregar los productos, además preparan los productos. Deben llevar un manejo de inventario en sus estaciones y manejar su caja, además de hacer limpieza de sus estaciones.

El personal de mantenimiento realiza la limpieza total del teatro. Entran temprano por la mañana y terminan cuando el teatro está por abrir sus puertas. Hacen tareas de mantenimiento y limpieza de las instalaciones.

Gráfico 1. Organigrama de la empresa



Elaboración propia.

Funcionamiento organizacional

Los trabajadores de la empresa tienen la oportunidad de aprender nuevas habilidades y de desarrollar su talento gracias a la política de carrera interna que promueve la compañía con la que se ofrece la posibilidad de crecimiento profesional basados en evaluaciones de desempeño, excelencia en la atención al cliente, trabajo en equipo, cumplimiento de objetivos, desarrollo de habilidades y conocimiento de las diferentes áreas operativas y administrativas. La empresa tiene como pilares fundamentales sus valores, el comportamiento

de sus trabajadores, así como la preferencia de sus clientes y la calidad de sus proveedores. El principal objetivo es brindar a los clientes una experiencia inolvidable que además de divertida, sea segura en todo momento.

Los líderes de los equipos fueron ascendidos del personal operativo debido a la política de promoción interna por lo que todos conocen las funciones más básicas lo que les da la capacidad de dar instrucciones claras y consejos que buscan mejorar el desempeño de los trabajadores operativos nuevos que, al conocer que el supervisor o jefe directo estuvo alguna vez en su posición, recepta de mejor manera las indicaciones ya que confía en que son prácticas comprobadas que le han traído éxito a la empresa.

Actitudes e interrelaciones

La empresa cuenta con la política de carrera interna por lo que el personal cuyo perfil se adapta a los diferentes cargos de supervisión y gerenciales entre un programa de desarrollo y capacitación para que adquiera conocimientos que le servirán más adelante para desempeñar otros cargos en el futuro. El personal de todas las áreas y departamentos es evaluado cada 6 meses en base a su desempeño y a un modelo de competencias propias de cada cargo.

Por otro lado, la empresa promueve la integración entre el personal por lo que organiza paseos, fiestas de aniversario, posadas navideñas, cenas de premiación por cumplimiento de metas, actividades de *team building*, convenciones internas, entre otras.

Los trabajadores pueden hacer uso de las instalaciones de la empresa sin costo junto a sus familiares o amigos, gozan de un descuento significativo en los productos alimenticios que la empresa expende. Pago de alimentación y transporte por cuenta de la empresa. Teletrabajo para aquellos cargos administrativos que por la naturaleza de sus funciones puedan desempeñarlas en esta modalidad. Al personal gerencial se le entrega una línea celular con minutos y megas ilimitados.

Análisis y conclusiones

La empresa Teatros del Ecuador está sujeta a disposiciones legales y coyunturales del país. Eso es una desventaja, sobre todo por la incertidumbre que genera. Para los efectos de este trabajo, se requiere saber cómo han afectado las medidas de confinamiento y el Covid-19 en general en el rendimiento de los trabajadores y la percepción de ellos sobre la empresa. En ese caso, los esfuerzos de la empresa por adaptarse a esta nueva realidad han sido duros y se han tenido que hacer muchos sacrificios en todos los niveles de la organización, sin embargo,

se considera que una organización firme y con valores puede sobrellevar este tipo de situaciones que salen de las manos de la empresa.

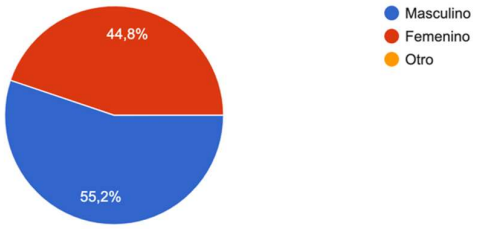
Caracterización de la muestra

Para el diagnóstico se utilizó como muestra a todos los empleados que conforman la sucursal. Esto, primero por la facilidad de acceso para que respondan a la encuesta. Como segunda fase, se escogió a los supervisores de área para aplicar el *focus group* y al gerente para realizar una entrevista semiestructurada. A continuación, se presenta la caracterización de la muestra solo para el instrumento cuantitativo ya que en las próximas páginas se realizará una descripción detallada de los participantes de los instrumentos cualitativos.

Género

El 55% de los empleados de la sucursal son hombres, sin embargo, no es un porcentaje muy alejado de la paridad, por lo que se puede decir que en la sucursal manejan una paridad de género adecuada.

Gráfico 2. Distribución por género en la sucursal

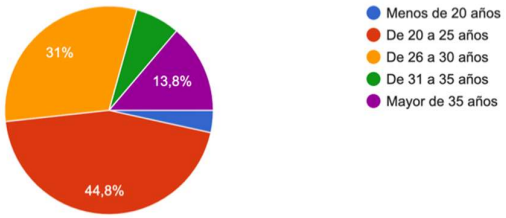


Fuente: Encuesta de clima laboral
Elaboración propia.

Edad promedio

La edad promedio en la empresa a nivel nacional es de 30 años. Y la antigüedad en la sucursal del Sur es de 4 años. Sin embargo, en la encuesta, se ve que el 44.8% de los empleados tiene entre 20 y 25 años.

Gráfico 3. Distribución por edad en la sucursal

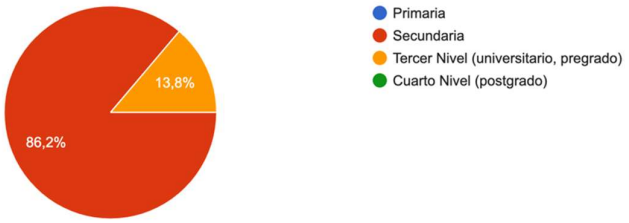


Fuente: Encuesta de clima laboral
Elaboración propia.

Nivel de Instrucción

Teatros del Ecuador es una empresa que por lo general escoge a gente joven para trabajar y poder despegar sus carreras profesionales. En este sentido, muchos de los trabajadores son graduados de bachilleres, cursan sus estudios universitarios o únicamente trabajan. Por ello una gran mayoría de los trabajadores (el 86.2%) ha culminado sus estudios secundarios.

Gráfico 4. Distribución por nivel de instrucción



Fuente: Encuesta de clima laboral
Elaboración propia.

Implementación del diagnóstico para la intervención

El diagnóstico fue elaborado en dos fases. En primer lugar, se elaboró el marco teórico con el fin de encontrar una encuesta que sirviera para medir el clima laboral en la organización. Por ello se eligió la encuesta de SIMAPRO-OIT pues respondía muchas de las preguntas que se plantearon previamente. La encuesta se aplicó mediante *Google Forms* y fue respondida por todo el personal de manera anónima. En segundo lugar se planificaron las sesiones para aplicar los instrumentos cualitativos. Ambas reuniones (tanto la entrevista y el *focus group*) se llevaron a cabo por medio de la aplicación *Teams,* y se realizaron informes con los hallazgos más importantes de cada sesión.

Reflexión sobre la implementación realizada

Entre los hallazgos más importantes que surgieron en el ejercicio del diagnóstico, es que los empleados se sienten mucho más identificados con la empresa con su reincorporación después del confinamiento. Uno de los aciertos de la empresa fue asegurar los puestos de trabajo de los colaboradores, esto ha generado una sensación de satisfacción y seguridad entre los empleados. Lejos de lo que se pensaba, los trabajadores están contentos de volver a sus puestos de trabajo después de tantos meses fuera.

Por otro lado, este proceso de intervención deja varias experiencias y aprendizajes. En primer lugar, queda como experiencia que el diagnóstico debe ser imprescindible en todos los procesos de intervención, pues ningún proyecto se puede llevar a cabo sin conocer a profundidad los problemas de la organización. Por otro lado, resulta extremadamente valiosa la participación y colaboración de los empleados en todo el proceso de intervención. Durante la intervención, todos los empleados de la sucursal se mostraron activos y abiertos, la encuesta fue contestada en pocos días, la colaboración en la aplicación de los instrumentos cualitativos fue excepcional.

Por último, una de las enseñanzas del diseño de intervención es que, aunque en un principio se quiso abarcar distintas áreas del clima laboral e intentar mejorarlo todo en tiempo récord, este trabajo mostró las limitaciones de esas ideas, sea por temas de recursos o limitaciones de tiempo. Sin embargo, esto es un aprendizaje ya que muestra que los proyectos de intervención deben ser concisos y realizables.

Análisis de Datos y Resultados

Análisis Cuantitativo

Productividad

Los hallazgos sobre los elementos que componen la productividad del trabajador han sido muy interesantes. Entre los elementos están el compromiso y la motivación. A continuación, se presentan los hallazgos.

Compromiso

El 79% de los trabajadores asegura que se siente orgulloso de pertenecer a la empresa, sin embargo, sólo el 44.8% de los trabajadores considera que siempre hay un ambiente de compromiso entre el grupo de trabajo.

Fuente: Encuesta de clima laboral
Elaboración propia.

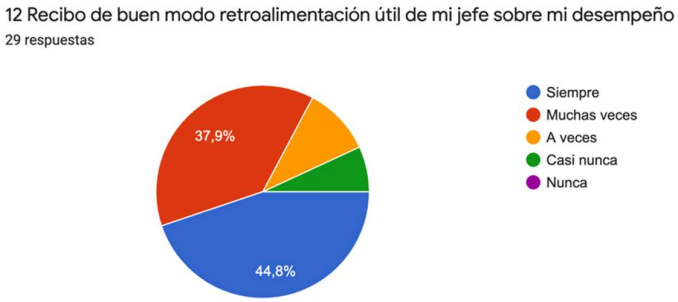
Fuente: Encuesta de clima laboral
Elaboración propia.

Motivación

En cuanto a la motivación, se considera que este es un punto en el que se debe mejorar significativamente, pues el 33% trabajadores consideran que su puesto de trabajo en ocasiones no es desafiante ni interesante, además consideran que a veces no hay nuevos aprendizajes de cómo hacer su trabajo y el 17% de los empleados creen que no reciben una retroalimentación oportuna sobre su trabajo.

Fuente: Encuesta de clima laboral
Elaboración propia.

Fuente: Encuesta de clima laboral
Elaboración propia.



Fuente: Encuesta de clima laboral
Elaboración propia.

Trabajo Decente

En cuanto al trabajo decente se incluyen categorías como componentes de este, que son: aprendizaje, comunicación, participación, compensación, bienestar en el trabajo, enfoque de género y relación laboral. En esta sección se observa que existen problemas en cuanto a la comunicación efectiva y asertiva, la recepción de nuevas ideas, el reconocimiento y la infraestructura.

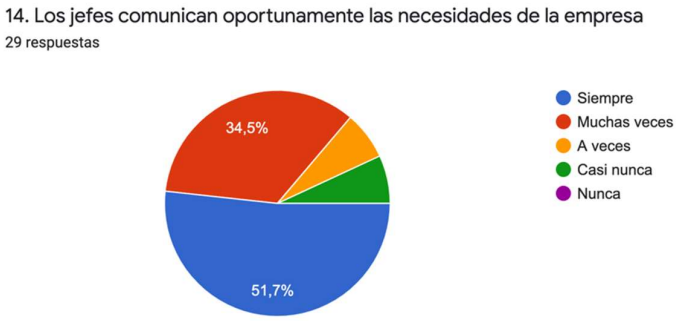
En cuanto a la comunicación, el 27% de los empleados considera que no puede comunicar sus necesidades y dificultades a sus superiores. Además, el 10% de los empleados considera que no puede expresar sus ideas libremente.

Fuente: Encuesta de clima laboral
Elaboración propia.

Fuente: Encuesta de clima laboral
Elaboración propia.

En cuanto al reconocimiento en el trabajo, el 65% de los trabajadores plantea que no se siente del todo reconocido, además, el 48% considera que sus superiores no comunican de manera oportuna las necesidades de la empresa.

Fuente: Encuesta de clima laboral
Elaboración propia.



Fuente: Encuesta de clima laboral
Elaboración propia.

Análisis Cualitativo

La entrevista cualitativa se realizó únicamente al gerente del complejo con el fin de conocer cuestiones que quedaron por fuera del cuestionario, sobre todo en temas de relaciones y conflictos en las diferentes áreas, factores de liderazgo entre los supervisores y los desafíos post confinamiento (Ver anexo 2). Mientras que el Grupo Focal se desarrolló

como una discusión abierta donde participaron los cinco supervisores de área del complejo. En esta sección se presentan los hallazgos cualitativos más relevantes en las siguientes temáticas: Ambiente Físico, Relaciones Laborales, Autopercepción y Liderazgo, Identidad, Pertenencia y Bioseguridad. (Ver anexo 3)

En lo que respecta al ambiente físico, el gerente de la sucursal asegura que las instalaciones son cómodas y adecuadas, aunque piensa que siempre se podrían mejorar. En este mismo sentido, los supervisores que participaron en el Focus Group, consideraron y estuvieron de acuerdo en que es necesario hacer un cambio en la organización de la cafetería y la sala de descanso, pues la mesa para almorzar está muy cerca del baño y esto causa incomodidad. También aseguraron que se debería dar mejor mantenimiento a los baños, a las oficinas, cambiar los colores. Además, mencionaron que en cuanto a recursos están conformes, pues recientemente recibieron un kit de bioseguridad.

En segundo lugar, cuando se habla de compañerismo y trabajo en equipo, el Gerente opina que todos los empleados se ayudan mutuamente, ninguno compite con otro y se llevan muy bien entre todos. Sin embargo, si ha visto que existen roces personales entre empleados pero que de ninguna manera afecta su rendimiento. Por otro lado, también mencionó que la rotación de áreas ayudó a que se integren más los colaboradores y se conozcan mucho más:

> …Hace un tiempo noté que no se saludaban familiarmente, incluso en un par de ocasiones escuché que se dijeron hola pero fue un saludo muy seco y percibí que no se conocían bien y que no interactuaban porque habían pasado mucho tiempo en un área específica por lo que decidí empezar a rotarlos de área y empezaron a superar esa barrera e incluso noté como empezaban a conversar más entre ellos y a apoyarse, si alguien desconocía un tema se ayudaban entre ellos o llamaban a alguien que los pudiera ayudar. (J.C. Entrevista, 2020)

En otro sentido, los supervisores comentaron que en la sucursal son un grupo pequeño de empleados y en general son bastante unidos, además comentaron que la campaña para rotar de áreas estacionalmente ha dado buenos resultados, pues ahora existe más interrelación entre el staff. Con respecto a su imagen como supervisores, consideran que sus supervisados tienen afinidades específicas y ellos como supervisores también desarrollan afinidades. Sin embargo, comentan que los empleados se acercan a ellos cuando surge cualquier duda. Otra de las cosas que llamaron la atención es que a pesar de que se llevó a cabo un plan piloto de la campaña “Juntos” donde una de las dinámicas era que los empleados empiecen a llamarse

por su nombre, consideran que incluso para ellos es muy difícil llamarse por el nombre, pero que lo intentan y tratan de dar el ejemplo.

A esto, el gerente opina que el equipo de supervisores de la sucursal es uno de los más antiguos a nivel nacional y tienen mucha experiencia, comenta que no los ve como el típico jefe y que los empleados tampoco los ven así:

> …El equipo de supervisores que hay en esta sucursal es uno de los más antiguos a nivel nacional y tienen mucha experiencia y conocimientos en sus respectivas áreas de trabajo, son muy amigos entre ellos, se comunican bien y se llevan bien lo que hace que el trabajo fluya. Ellos están siempre preocupados por el desarrollo del personal y porque adquieran más conocimientos y habilidades. No son el típico jefe que está detrás supervisando al personal y diciéndole qué hacer, realmente los acompañan y les brindan su apoyo (…) Aún existe una distancia debido a la línea jerárquica, sin embargo, tiene una excelente relación con el personal a cargo". (J.C. Entrevista, 2020)

Otro hallazgo importante, es que los supervisores no se consideran capaces de identificar situaciones de acoso o discriminación, según ellos "no contamos con las herramientas para darnos cuenta de esto antes de que nos cuenten. Estamos seguros de que, si una situación así se llegara a presentar, la persona afectada nos lo comentará, pero no tenemos maneras de saber ni de identificar esto a tiempo" (*Focus Group*). En este caso particular, si bien los supervisores comentan que no tienen ninguna situación de discriminación, en la encuesta se evidenció que el 10% de los entrevistados considera que solo a veces, su trabajo está libre de acoso o discriminación. En esta misma línea, el gerente tampoco ha percibido ningún tipo de discriminación y considera que en el complejo son muy estrictos en ese sentido y que todos son muy respetuosos.

Por otro lado, los participantes y el entrevistado comentaron que, si bien las actividades de integración están paralizadas por motivos de bioseguridad, los empleados están más integrados y se han notado muestras de solidaridad y preocupación durante los meses más duros del confinamiento. El gerente comenta que pese a los protocolos de distanciamiento ahora el personal comparte en la hora del descanso y conversan no sólo de temas de trabajo sino de sus familias y comparten sus ideas y opiniones

Por último, los participantes consideraron que la percepción de los empleados hacia la empresa si ha cambiado, pero para bien, pues consideran que la empresa aseguró los puestos de trabajo de cada uno y todos se sienten muy agradecidos por ello.

Integración de resultados

A partir de los datos presentados se pudo diagnosticar y comprender a profundidad la manera en cómo los empleados de distintas áreas de la sucursal perciben a la empresa en el contexto del Covid-19. Entre los hallazgos más importantes es que el personal se siente agradecido e integrado con la empresa que aseguró sus puestos de trabajo durante los momentos duros del confinamiento. Sin embargo, en el análisis de los datos cuantitativos, se pudo observar (gracias a que la encuesta se realizó de manera anónima), qué en la sucursal existen muchos aspectos en las dimensiones sociales e interpersonales que se pueden mejorar a través de la promoción de formas más horizontales de relacionarse.

En los datos de la encuesta se pudo observar por ejemplo, que una parte del personal no se siente del todo escuchado en sus necesidades particulares, que no sienten que pueden influir en la toma de decisiones, no se sienten de todo reconocidos, que la infraestructura podría mejorar, que en ocasiones, se hace difícil compartir el tiempo de trabajo con su vida personal, sienten que existe un problema con respecto a la retroalimentación oportuna, que los grupos de trabajo no tienen iniciativa propia y liderazgo y que el jefe, en ocasiones no se siente interesado por las ideas del personal en general (estos datos se pueden corroborar en el Anexo 4).

Por otro lado, la aplicación de los instrumentos cualitativos permitió entender la manera en cómo los cargos operativos perciben la empresa y a sus supervisados. En ese sentido, lo valioso de la parte cualitativa fue entender que los supervisores están abiertos a seguir aprendiendo, a relacionarse de manera más cercana con el resto del personal, y promover formas de relación más horizontal, aunque sea difícil por la misma estructura vertical y jerárquica de la empresa. En otro sentido, también se pudo observar que la rotación de áreas del *staff* y el ascenso de los supervisores a los cargos operativos fue un gran acierto, pues los empleados, incluso el gerente, está más cerca del resto del personal.

Por último, se puede decir que el diagnóstico dio muchas luces acerca del clima laboral de la sucursal y este mismo instrumento se podría replicar de manera anual con el fin de, primero, hacer un seguimiento de este primer diagnóstico, y segundo, seguir mejorando en las distintas dimensiones del clima laboral. En este sentido, este primer diagnóstico permitió conocer que muchos de los indicadores parcialmente negativos, se podrían mejorar a través de campañas que impulsen un modelo de liderazgo transformacional en la empresa, es decir un tipo de liderazgo que "transforme las conciencias de los empleados y tenga un impacto en la eficacia colectiva e individual" (Pedraja, et al., 2012)

Conclusiones, discusión y recomendaciones

Este proyecto nació de la necesidad de conocer a profundidad cómo se sienten los trabajadores al volver a sus puestos de trabajo después de seis meses de confinamiento obligatorio y paralización de actividades a nivel nacional, y cómo esto cambió o determinó la manera en cómo perciben la empresa, a sus compañeros y a su espacio de trabajo en general. En este sentido, se determinó la urgencia de realizar un diagnóstico integral del clima laboral de la empresa en un contexto de crisis mundial. A través de este ejercicio de diagnóstico, se descubrieron elementos importantes que se pueden, y que deberían cambiar de la organización con el fin de promover un mejor clima laboral e incentivar la motivación y la productividad.

A continuación se presentan las conclusiones finales del proyecto, las recomendaciones para futuras investigaciones o proyectos y la discusión a partir de los planteamientos teóricos expuestos en este trabajo.

Conclusiones

El proceso de intervención llevado a cabo para los fines de este trabajo fue enriquecedor, tanto para la parte académica como para la empresa. Este trabajo se realizó desde mayo del 2020 hasta enero de 2021, en el trayecto, colaboraron distintas áreas de la empresa, se pudo acceder a información valiosa y se pudo también estar cerca de los trabajadores para poder conocer sus percepciones sobre la empresa con la nueva realidad. El interés de este trabajo fue siempre el de conocer cómo están los trabajadores, sus necesidades y sus opiniones con el fin de saber en qué se puede mejorar, es decir, este trabajo marcó una línea base para futuros proyectos de la empresa; como ya se había dicho, ningún proyecto se puede llevar a cabo sin que exista un diagnóstico de los verdaderos problemas de la empresa. Por ello, a partir de los resultados se pudo responder ambas preguntas de investigación.

Respondiendo a la primera pregunta de investigación ¿Cómo perciben los colaboradores a sus superiores y a su espacio de trabajo en un contexto de crisis? se encontró a partir de los análisis de los datos cuantitativos y cualitativos, que los trabajadores perciben a su lugar de trabajo de buena manera, pero no se sienten del todo cómodos con las relaciones con sus superiores (Ver anexo 4). Sin embargo, estas percepciones no son abismales ni representan la opinión de todo el personal, pero sí quieren decir que existe la necesidad y es urgente mejorar las relaciones interpersonales, y por decirlo de alguna manera, inter-jerárquicas en la sucursal.

Partiendo de esta misma idea, respondiendo a la segunda pregunta de investigación: ¿Es posible mejorar el clima laboral y la cultura organizacional de la empresa a través del

liderazgo transformacional? Se considera que sí, es posible, pues los resultados muestran que es necesario transformar y reformar las dinámicas de relación entre los trabajadores de distintas jerarquías, con el fin de que pueda fluir la comunicación, exista mejor retroalimentación y se escuche de mejor manera a los trabajadores, sobre todo en el contexto de la pandemia, pues se percibe que no se está comprendiendo bien las necesidades de todo el personal en cuestiones como la motivación, los horarios, la realización individual y el reconocimiento. Por esta razón consideramos que las habilidades de un buen líder pueden mejorar esta percepción de los trabajadores y por ende, el clima laboral en la cuestión interpersonal.

Por esta razón, a partir de esta conclusión importante se resolvió realizar el taller de Liderazgo Transformacional a cargo de una consultora externa. El cual se llevó a cabo durante los días 11 y 14 de enero de 2021. En este taller se desarrollaron habilidades de comunicación asertiva, inteligencia emocional, *feedback* consciente y herramientas de *coaching* (Ver Anexo 5). En el taller participaron los supervisores de área y el gerente de la sucursal, esto con el fin de promover conocimiento de liderazgo para replicarlo entre sus supervisados. El taller se desarrolló durante 8 horas repartidas en dos días y se impartió de manera on line.

Por último, se considera que este taller debe ser impartido también para el staff, con el fin de incentivar las iniciativas propias y motivar a encontrar nuevas formas de realizar su trabajo. Por otro lado, también se considera que esto no se debe quedar solo en el taller, si no que se debe convertir en una campaña para la transformación de las relaciones dentro de la sucursal.

Discusión

Este trabajo parte de las discusiones sobre la influencia del clima laboral en la productividad de los empleados en tiempos de crisis. Para Salanova (2020) es necesario que las empresas se adapten en estos tiempos o podrían desaparecer. Por ello recomienda que las organizaciones deben adoptar "Recursos psicológicos positivos, relaciones sociales positivas y prácticas Organizacionales Saludables" (Salanova, 2020).

Por otro lado, diversos autores consideran que el clima laboral y sus componentes, es decir, el ambiente físico, las relaciones interpersonales y la estructura organizacional, influyen directamente en la forma en cómo los empleados perciben la empresa y se integran a ella. Para algunos autores incluso, la satisfacción de los trabajadores con su lugar de trabajo se traduce también en satisfacción de los clientes (Brancato & Juri, 2011). Por ello la

importancia de mantener un clima laboral óptimo para todos los trabajadores debe ser una bandera y una prioridad para cualquier organización.

En esta misma línea, los autores plantean que el diagnóstico del clima laboral es muy importante. Pues, "la aplicación de un estudio de clima laboral se ve reflejada en diversos beneficios: Mejora la relación de los trabajadores haciendo un ambiente más productivo. Conoce necesidades e inquietudes del personal y disminuye la rotación de personal" (Brancato & Juri, 2011). Además, las organizaciones donde se promueve un clima laboral óptimo se caracterizan por la capacidad de mantener un ambiente de trabajo positivo, especialmente en la presencia de cambios sociales y económicos (Rivera, et al., 2018)

La propuesta que se inserta en este trabajo es la del liderazgo como vía para mejorar el clima laboral, pues en circunstancias extremas, como la crisis provocada por la pandemia, es necesario contar con un personal capacitado en habilidades de liderazgo para que puedan lidiar con las dificultades personales y grupales de los empleados, manejar una retroalimentación y comunicación adecuada. Para Brancato & Juri (2011) "los líderes juegan un papel clave en el éxito del negocio, debido a que no sólo son responsables de marcar el rumbo, sino también de la rentabilidad y de asegurar las condiciones para un buen clima en la empresa" (Brancato & Juri, 2011).

Para Orellana & Portalanza (2014) "el líder es quien influye en los trabajadores, interviniendo en el actuar de estos de tal forma que genera una motivación que permite el máximo desempeño en busca de la excelencia organizacional". Por esta razón, el liderazgo puede mejorar la percepción de los trabajadores sobre una organización, además puede mejorar la comunicación y resolver problemas que se puedan presentar:

> …El estilo de liderazgo que se emplee en la organización influye directamente en el clima organizacional, ya que es este el que logra las percepciones de orgullo de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa concordando con Payeras (2004); a través de su capacidad para motivar, de generar bienestar general en el trabajador y satisfacción por el trabajo. En pocas palabras es quien logra la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional. (Orellana & Portalanza, 2014)

> …También se ha encontrado que el estilo de liderazgo tiene efectos sobre la flexibilidad, la responsabilidad, los estándares, las recompensas y el compromiso, así como sobre el clima organizativo. La conducta de los subordinados puede verse influenciada por la motivación que genera el líder. También se ha

encontrado evidencia empírica que muestra que el estilo de liderazgo afecta el desempeño a través de la cultura organizacional. (Pedraja, et al. 2012)

Esta discusión plantea la reflexión de que el clima laboral es una de las cosas más importantes dentro de una organización y que un trabajador feliz y motivado se traduce en una organización saludable y también en clientes satisfechos. Por otro lado, el liderazgo es una variable que debe considerarse en los trabajos de este tipo, pues si existen roces en los hallazgos del clima laboral, significa que un jefe o un supervisor no tienen las capacidades para llegar a sus supervisados y relacionarse de una manera eficaz. En ese sentido, este estudio es valioso pues motiva la realización de estudios sobre el clima laboral y cómo mejorarlo a través del liderazgo.

Recomendaciones

En el proceso de diagnóstico se develaron los puntos débiles de la organización a nivel estructural que afectan la manera en cómo los colaboradores perciben a la empresa. El proceso de intervención tuvo como finalidad conocer estas debilidades y dar respuestas inmediatas en cuatro aspectos fundamentales y haciendo énfasis en el empoderamiento y en la capacitación para el liderazgo de los puestos operativos y directivos. Sin embargo, existen muchos aspectos en los que se debe poner especial atención dentro de la sucursal, aparte de lo que se trabajó en este proyecto. Por ello se plantean las siguientes recomendaciones:

- La Gerencia de la sucursal debe realizar evaluaciones periódicas a los supervisores de área y promover la autoevaluación.
- La Gerencia, junto al departamento de Talento Humano debe realizar una evaluación en el mes de abril del 2021 con el fin de conocer la efectividad del taller de Liderazgo Transformacional.
- Se debe planificar otra intervención en cuanto a cuestiones estructurales de la empresa, tales como reglamentos, sanciones, horarios, rotación e instalaciones. Es necesario que el diagnóstico realizado en este trabajo sirva como base para futuras intervenciones.
- Se debe ampliar el programa para mejorar el Liderazgo en la Sucursal y se deben planificar más talleres y capacitaciones dirigidas a todo el personal.
- Las rotaciones entre áreas del personal han tenido buenos resultados, por lo que se recomienda mantener esa dinámica.

- Se recomienda que, a mediados del presente año, es decir entre los meses de julio y septiembre de 2021, se realice una lectura de la rotación del personal.
- Se recomienda también, mantener las medidas de bioseguridad dentro de la empresa, asegurar la salud de los trabajadores, recomendar el cuidado mutuo y permitir las ausencias en caso de sospecha de Covid.
- Se recomienda repetir la encuesta de clima laboral desarrollada en este trabajo de manera anual. Además, se recomienda incluir formularios de salida para las personas que renuncian a sus puestos. Esto con el fin de tener datos periódicos del clima laboral en la empresa.
- Se recomienda hacer un seguimiento de los aprendizajes adquiridos en el taller de Liderazgo junto a la consultora con el fin de ver que los conocimientos hayan sido correctamente aprehendidos.
- Por último, se recomienda ampliar la investigación en cuanto a la influencia que tiene el Liderazgo en el clima laboral. Así como también, conocer de qué manera los tipos de Liderazgo determinan los tipos de organización.

Bibliografía:

Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica SA.

Alles, M. A. (2016). *Cuestiones sobre gestión de personas:¿Qué hacer para resolverlas?*. Ediciones Granica.

Brancato, B., & Juri, F. (2011). ¿ Puede influir el clima laboral en la productividad. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Recuperado de: www. biblioises. com. ar/Contenido/300/300/Climalaboralenlaproductividad. pdf.

Gálvez Santillán, E., Gutiérrez Garza, E., & Picazzo Palencia, E. (2011). El trabajo decente: nuevo paradigma para el fortalecimiento de los derechos sociales. Revista mexicana de sociología, 73(1), 73-104.

Ghiotto, L., & Pascual, R. (2010). Trabajo decente versus trabajo digno: acerca de una nueva concepción del trabajo. *Herramienta*, *44*, 113-120.

González, Héctor Eduardo y González, Lucas Ezequiel (2010). Clima organizacional. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.

Navarro, S. (2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango. Quetzaltenango, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Hernández, G., Galvis, M., & Narváez, K. (2013). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, *16*(25), 109-137.

Newstrom, J. W., Brito, M. P. G., Carrión, M. A. S., & Quiñones, A. D. (2011). Comportamiento humano en el trabajo.

Ochoa, C. (2020). Cines reescriben su historia para sobrevivir a la mala película del covid -19. Milenio. https://www.milenio.com/negocios/ante-coronavirus-cines-se-adaptan-para-sobrevivir

Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de negocios, 5(11), 117-125.

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Villarroel González, C. (2012). Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la educación media. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, *20*(3), 376-385.

Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, *9*(17), 17-25.

Peine, S.,(2019). Manual de Diseño e Intervención Organizacional. Serie Creación n°54. Facultad de Psicología: Escuela de Psicología. Centro de Investigación en Educación Superior CIES - USS; Santiago.

Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., & Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables.

Rodríguez Mansilla, D. (2015). Gestión organizacional. *Elementos para su estudio. Plaza y Valdés, México*.

Salazar, J., Guerrero, J, Machado, Y., & Cañedo, R. (2010). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, *20*(4), 67-75.

Salanova, M. (2020). How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience (¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la resiliencia organizacional). *International Journal of Social Psychology*, *35*(3), 670-676.

Vásquez, V. A. (2011). Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro. *Universidad de Alcalá*.

Anexos

Anexo 1. Encuesta elaborada por SIMAPRO – OIT

Encuesta Clima Laboral

SIMAPRO

Fecha: / / 2012

Género: M! ! F

Organización:_____ ! **Área**:_____

Puesto: ! Obrero! Jefe! ! Intendente/Gerente!! Administrativo
! ! (!)! ( )! ! ! (!)! ! ( )

Área: !Batey ( )! Molinos ( ) ! Calderas ( ) ! Secado-Envase ( )

Elaboración ( ) Cristalización ( ) Bodega de azúcar ( ) Administración ( )

Por favor marque con una "X" su respuesta

1. Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa:
(!)Siempre! (!)Muchas veces! (!)A veces! (!) Casi nunca! (!) Nunca

2. Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante:
(!)Siempre! (!)Muchas veces! (!)A veces! (!) Casi nunca! (!) Nunca

3. Aprendo todos los días mejores formas de hacer el trabajo:
(!)Siempre! (!)Muchas veces! (!)A veces! (!) Casi nunca! (!) Nunca

4. Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas:
(!)Siempre! (!)Muchas veces! (!)A veces! (!) Casi nunca! (!) Nunca

5. Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área:
(!)Siempre! (!)Muchas veces! (!)A veces! (!) Casi nunca! (!) Nunca

6. Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda:
(!)Siempre! (!)Muchas veces! (!)A veces! (!) Casi nunca! (!) Nunca

7. Me siento reconocido en el trabajo:
(!)Siempre! (!)Muchas veces! (!)A veces! (!) Casi nunca! (!) Nunca

8. Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor):
(!)Siempre! (!)Muchas veces! (!)A veces! (!) Casi nunca! (!) Nunca

9. Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, la familia y mi desarrollo personal:
(!)Siempre! (!)Muchas veces! (!)A veces! (!) Casi nunca! (!) Nunca

10. Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes:
(!)Siempre! (!)Muchas veces! (!)A veces! (!) Casi nunca! (!) Nunca

11. Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo:
(!)Siempre! (!)Muchas veces! (!)A veces! (!) Casi nunca! (!) Nunca

12. Recibo de buen modo retroalimentación útil de mi jefe sobre mi desempeño:
(!)Siempre! (!)Muchas veces! (!)A veces! (!) Casi nunca! (!) Nunca

13. Se estimula el trabajo en equipo y se capacita al equipo:
(!)Siempre! (!)Muchas veces! (!)A veces! (!) Casi nunca! (!) Nunca

14. Los jefes comunican oportunamente las necesidades de la empresa:

CLIMA LABORAL 1

( )Siempre ( )Muchas veces ( )A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca

15. Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo:
( )Siempre ( )Muchas veces ( )A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca

16. Para los jefes-directivos antes del cumplimiento de las metas de producción esta la integridad del trabajador:
( )Siempre ( )Muchas veces ( )A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca

17. Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas:
( )Siempre ( )Muchas veces ( )A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca

18. Mi trabajo está libre de acoso y/o intimidación:
( )Siempre ( )Muchas veces ( )A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca

19. Las tareas en mi área de trabajo las puede realizar indistintamente un hombre o una mujer:
( )Siempre ( )Muchas veces ( )A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca

20. A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos:
( )Siempre ( )Muchas veces ( )A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca

21. Las reglas y los sistemas de la empresa se adaptan fácilmente a los cambios requeridos:
( )Siempre ( )Muchas veces ( )A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca

22. En la empresa hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados:
( )Siempre ( )Muchas veces ( )A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca

23. Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal:
( )Siempre ( )Muchas veces ( )A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca

24. Los valores objetivos y metas de la empresa son bien comunicados:
( )Siempre ( )Muchas veces ( )A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca

25. La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora:
( )Siempre ( )Muchas veces ( )A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca

26. La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras:
( )Siempre ( )Muchas veces ( )A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca

27. Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas:
( )Siempre ( )Muchas veces ( )A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca

28. La empresa contrata personal con capacidades diferentes:
( )Siempre ( )Muchas veces ( )A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca

29. En la empresa se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres):
( )Siempre ( )Muchas veces ( )A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca

30. La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal:
( )Siempre ( )Muchas veces ( )A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca

Comentarios

CLIMA LABORAL 2

Anexo 2. Lista de preguntas para entrevista

Entrevista semi estructurada dirigida al Gerente del complejo

La entrevista cualitativa es una técnica de recolección de datos que tiene como fin conocer las opiniones, percepciones, desafíos y propuestas del entrevistado con respecto a una temática planteada. En este caso, tiene el objetivo de conocer la percepción del gerente acerca del clima laboral, las relaciones entre la comunidad y los desafíos de la empresa con la llegada del Covid-19. En este sentido, se elaboraron una serie de preguntas semi estructuradas, sin embargo, lo ideal es que las temáticas surjan espontáneamente a partir de la conversación.

La entrevista será grabada en su totalidad, luego será transcrita y se incluirá en el informe los hallazgos más relevantes.

1. Clima Laboral

- ¿Cómo percibe usted la infraestructura del complejo? ¿Cree que los lockers, cafeterías, oficinas y baños son adecuados, cómodos, etc?
- ¿Considera que los empleados cuentan con todos los materiales y herramientas para realizar su trabajo? ¿Cree que se podría mejorar en algo?
- ¿Cómo perciben el nivel de trabajo en equipo entre los empleados? ¿Creen que existe colaboración entre ellos? ¿Perciben que existe ayuda mutua cuando se necesitan o perciben que se "ponen el pie" entre ellos?
- ¿Han percibido algún tipo de conflictos entre los empleados? De cualquier índole, sea entre pares o superiores. ¿Creen que existe una buena relación entre ellos, considera que si se han generado lazos de amistad y compañerismo entre los empleados?
- ¿Cómo percibe su imagen (como gerente) ante sus empleados? Es decir, considera que sus subordinados le tienen confianza, respeto o distancia; ¿se acercan a usted cuando tienen dificultades y preguntas o percibe que existe una distancia entre ellos y ustedes? ¿Cuales son sus estrategias para tener una buena relación con los empleados y Cómo considera que se puede mejorar esto?

2. **Liderazgo**

- ¿Considera que los supervisores del complejo tienen desarrolladas las habilidades de liderazgo? Es decir, ¿tienen la capacidad de comunicarse de manera clara y asertiva, generan confianza entre los empleados, reconocen la labora de los demás y motivan a los empleados?

- ¿En esta misma línea, crees que los empleados del complejo se sienten motivados?

3. Identidad

- ¿Consideras que los valores y visión en la empresa están adecuadamente difundidos entre toda la comunidad?
- ¿Crees que los empleados están suficientemente integrados? ¿Cómo logran que los empleados estén integrados?
- ¿Consideras que los empleados están orgullosos de pertenecer a la empresa?
- ¿Consideras que los empleados se pueden expresar libremente en su trabajo? ¿En algún momento has visto o escuchado algún tipo de discriminación hacia algún miembro de la comunidad, ya sea por su orientación sexual, raza, creencia, ideología, etc.?

4. Pandemia

- ¿Consideras que han existido expresiones de solidaridad y preocupación durante las etapas más fuertes del Covid? Es decir, los empleados estaban enterados de cómo la estaban pasando los demás miembros de la comunidad, si es que enfermaron o algún familiar murió, etc.
- ¿Consideras que los empleados están enterados y se sienten seguros y tranquilos con respecto a las normas de bioseguridad? ¿Qué has escuchado al respecto? ¿Sientes que tienen miedo? ¿Considera que se podría mejorar en algo con respecto a esto?
- ¿Cuáles crees que han sido los mayores desafíos que ha enfrentado la empresa durante la pandemia? ¿Cómo creen que han cambiado las cosas? ¿Crees que la percepción de los empleados hacia la empresa ha cambiado con la pandemia?

Anexo 3. Guía para Grupo Focal

Universidad Casa Grande

Facultad de Ecología Humana, Educación y Desarrollo

Focus Group a Supervisores

El objetivo del Focus Group es descubrir a través de una conversación fluida entre los participantes sus percepciones, preocupaciones y propuestas sobre las temáticas planteadas.

Se presentan las variables y categorías que se quieren tratar y las temáticas elaboradas en forma de preguntas semi estructuradas.

Por cuestiones operativas, el desarrollo de la conversación será grabada y luego transcrita. En el informe final se incluirán los hallazgos más relevantes.

1. **Clima laboral (entorno)**

- Con respecto a la infraestructura, (lo que incluye oficinas, lockers, cafetería, baños, etc). Consideran que son espacios adecuados para el trabajo, tanto para ustedes como para los demás empleados. Además ¿Sienten que todos los empleados cuentan con todos los materiales y herramientas para realizar su trabajo?
- ¿Cómo perciben el nivel de trabajo en equipo entre los empleados? ¿Creen que existe colaboración entre ellos? ¿Perciben que existe ayuda mutua cuando se necesitan o perciben que se "ponen el pie" entre ellos?
- ¿Han percibido algún tipo de conflictos entre los empleados? De cualquier índole, sea entre pares o superiores. ¿Creen que existe una buena relación entre ellos, considera que si se han generado lazos de amistad y compañerismo entre los empleados?
- ¿Cómo percibe su imagen (como supervisor) ante sus empleados? Es decir, considera que sus supervisados le tienen confianza, respeto o distancia; ¿se acercan a usted cuando tienen dificultades y preguntas o percibe que existe una distancia entre ellos y ustedes? ¿Cuales son sus estrategias para tener una buena relación con los empleados y Cómo considera que se puede mejorar esto?

2. **Identidad**

- ¿Creen que los valores y visión de la empresa están adecuadamente difundidos entre toda la comunidad?
- ¿Qué actividades o qué estrategias manejan para lograr la integración entre los trabajadores, creen que es efectiva y tiene buenos resultados?

- ¿Creen que los empleados están contentos con su lugar de trabajo y se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa? Si no es así, cómo creen que se puede mejorar esto
- ¿Creen que en la empresa los empleados se pueden expresar libremente? Han escuchado sobre algún tipo de discriminación y/o acoso por su forma de ser, vestir, orientación sexual, creencias o ideologías?

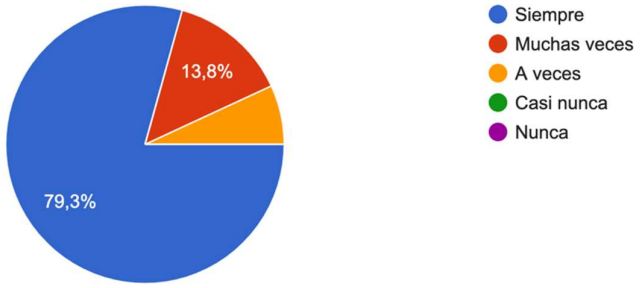
3. Covid

- ¿Consideran que han existido expresiones de solidaridad y preocupación durante las etapas más fuertes del Covid? Es decir, estaban enterados de cómo la estaban pasando los demás miembros de la comunidad, si es que enfermaron o algún familiar murió, etc.
- ¿Creen que existió una comunicación clara acerca de las medidas tomadas durante la pandemia?
- ¿Consideran que los empleados están enterados y se sienten seguros y tranquilos con respecto a las normas de bioseguridad? ¿Qué han escuchado al respecto? ¿Sienten que tienen miedo? ¿Considera que se podría mejorar en algo con respecto a esto?
- ¿Cuáles creen que han sido los mayores desafíos que ha enfrentado la empresa durante la pandemia? ¿Cómo creen que han cambiado las cosas? ¿Creen que la percepción de los empleados hacia la empresa ha cambiado con la pandemia?

Anexo 4. Resultados generales de la encuesta

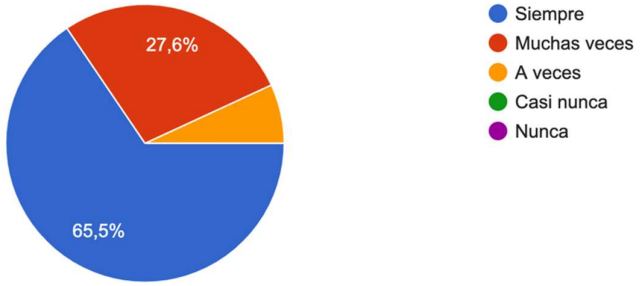
1. Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa

29 respuestas



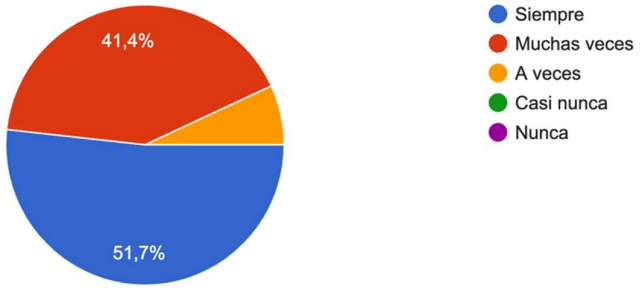
2. Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante

29 respuestas



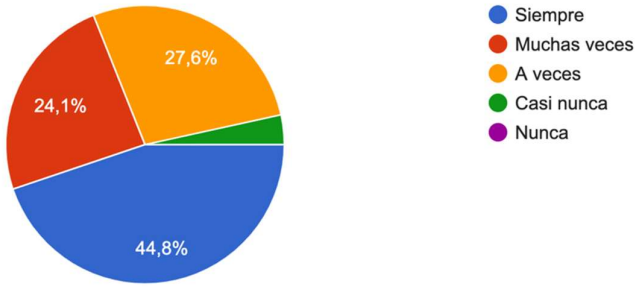
3. Aprendo todos los días mejores formas de hacer el trabajo

29 respuestas



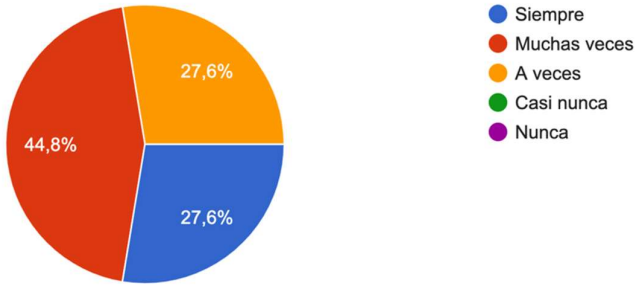
4. Puedo comunicar mis necesidades y dificultades a mis superiores

29 respuestas



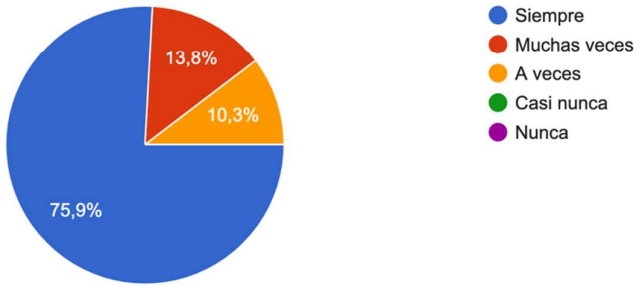
5. Puedo aportar con ideas e influir en las decisiones que se toman en mi trabajo

29 respuestas

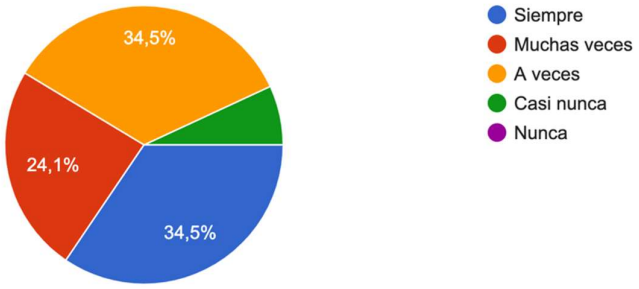


6. Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda

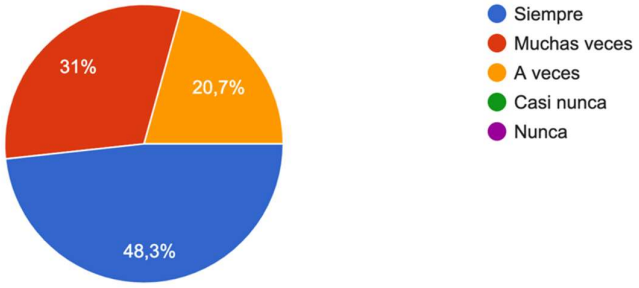
29 respuestas



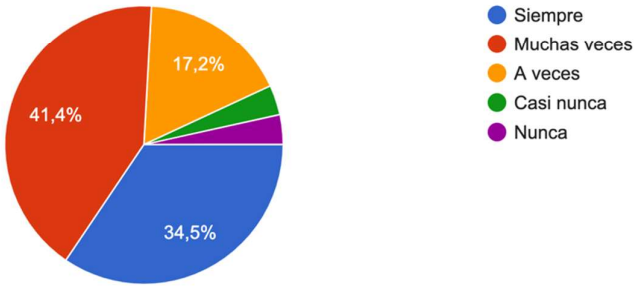
7. Me siento reconocido en el trabajo:
29 respuestas



8. Me satisface la calidad de los servicios e infraestructura (agua potable, sanitarios, vestidores, sala de staff):
29 respuestas

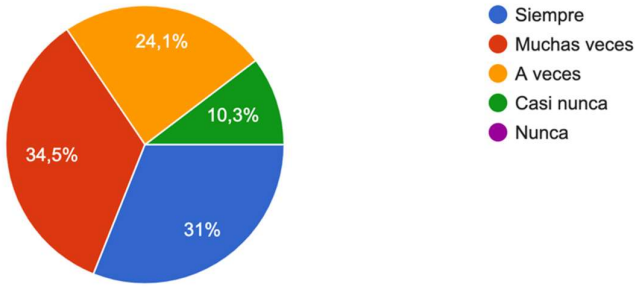


9. Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, la familia y mi desarrollo personal
29 respuestas



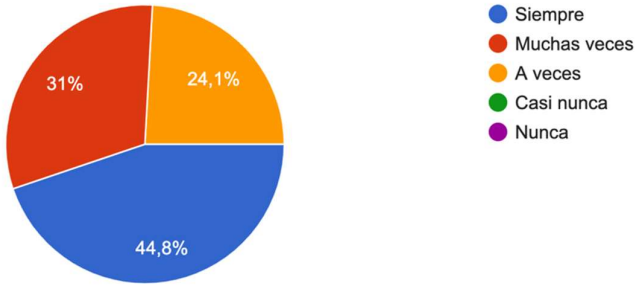
10. Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes

29 respuestas



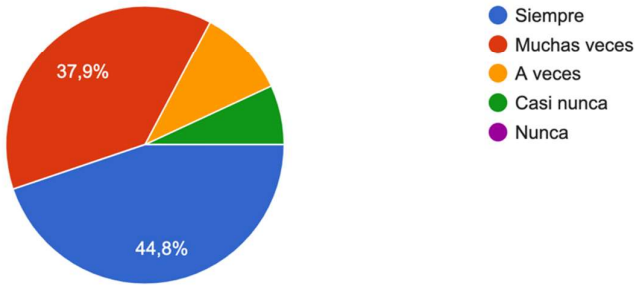
11. Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo

29 respuestas



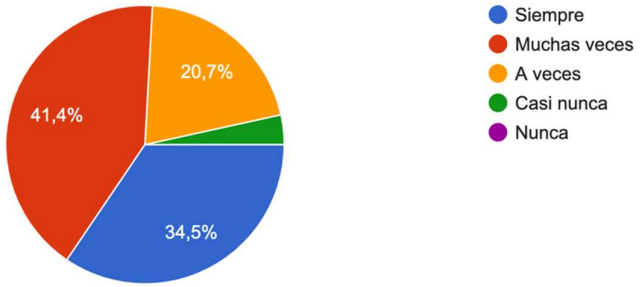
12 Recibo de buen modo retroalimentación útil de mi jefe sobre mi desempeño

29 respuestas



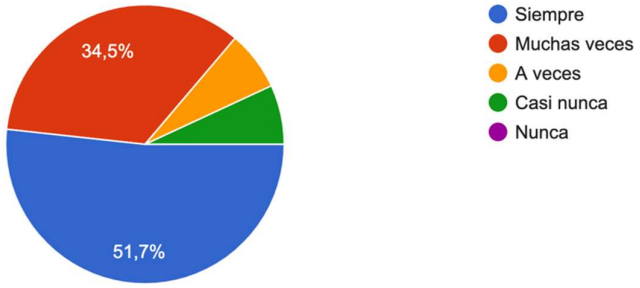
13. Se estimula el trabajo en equipo y se capacita al equipo:

29 respuestas



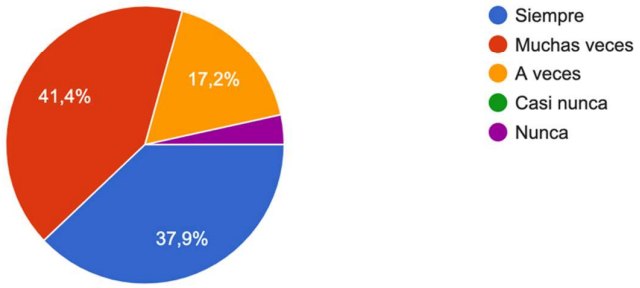
14. Los jefes comunican oportunamente las necesidades de la empresa

29 respuestas



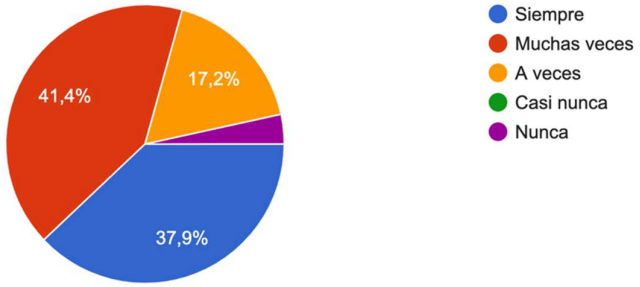
15. Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo

29 respuestas



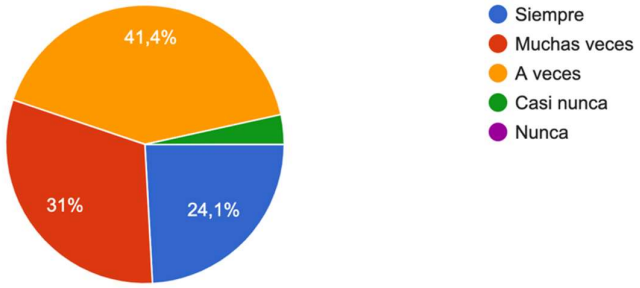
16. Para los supervisores y directivos antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador

29 respuestas



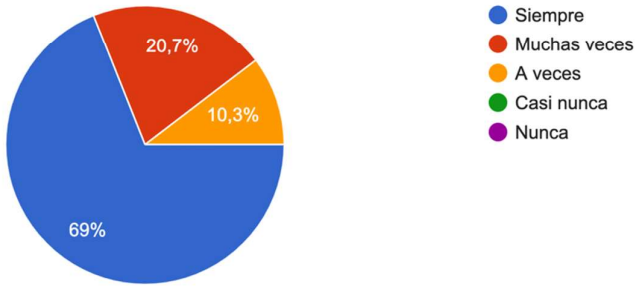
17. Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas

29 respuestas



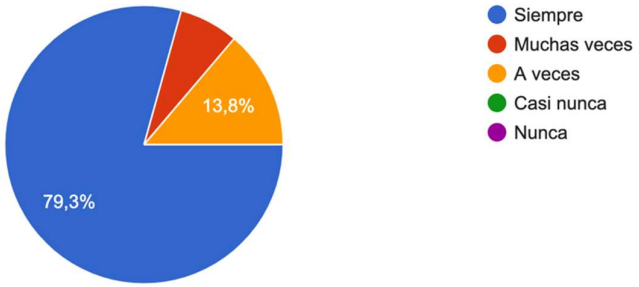
18. Mi trabajo está libre de acoso y/o intimidación

29 respuestas



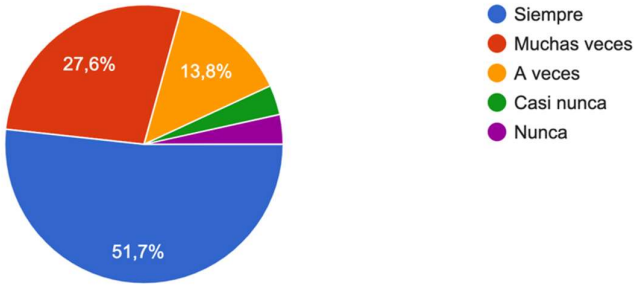
19. Las tareas en mi área de trabajo las puede realizar indistintamente un hombre o una mujer

29 respuestas



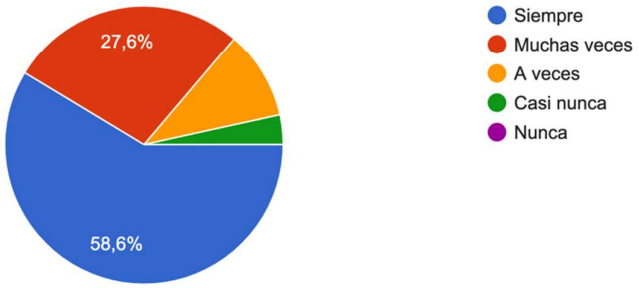
20. A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos

29 respuestas



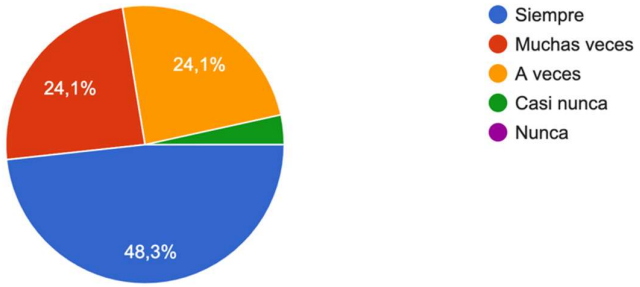
21. Las reglas y los sistemas de la empresa se adaptan fácilmente a los cambios requeridos

29 respuestas



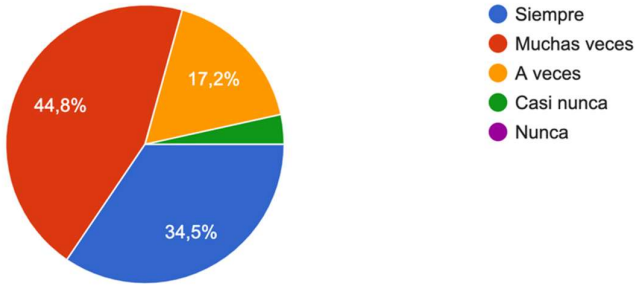
22. En la empresa hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados

29 respuestas



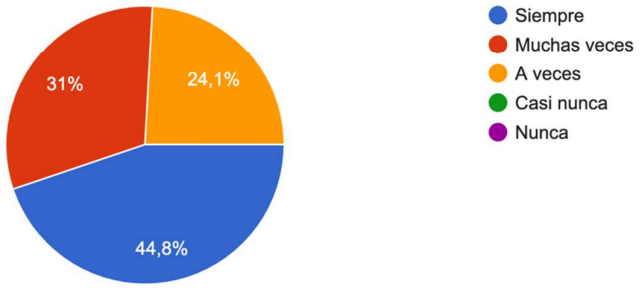
23. Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal

29 respuestas



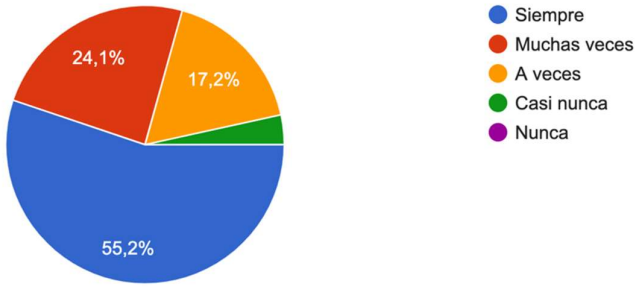
24. Los valores objetivos y metas de la empresa son bien comunicados

29 respuestas



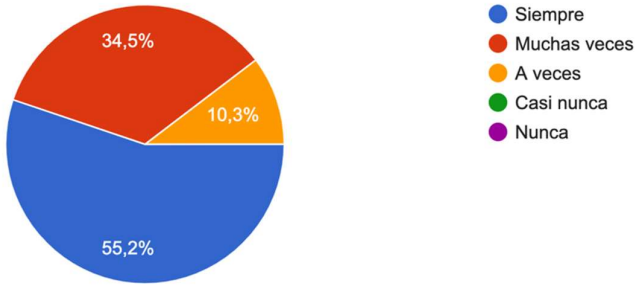
25. La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora

29 respuestas



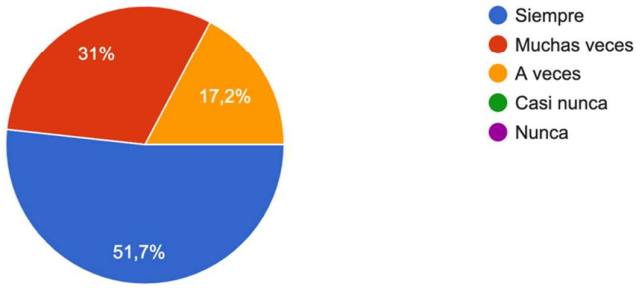
26. La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras

29 respuestas



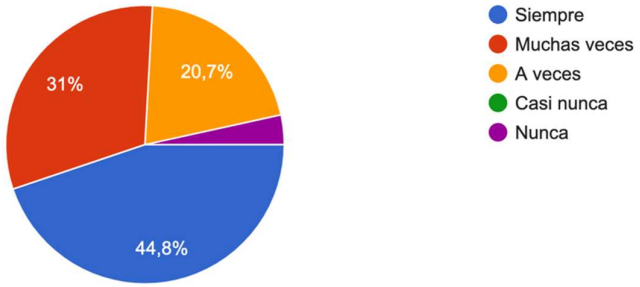
27. Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas

29 respuestas



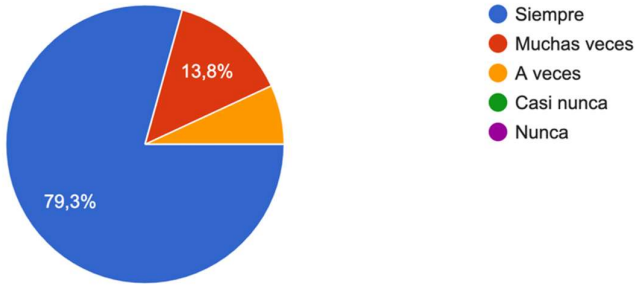
28. La empresa contrata personal con capacidades diferentes

29 respuestas



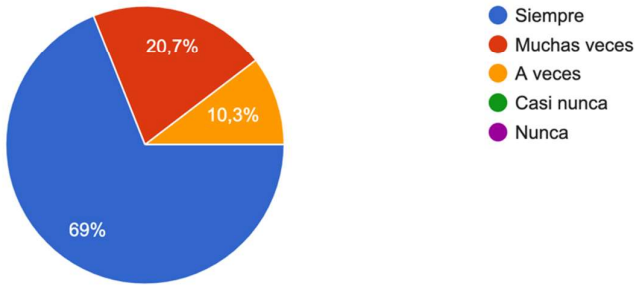
29. En la empresa se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)

29 respuestas



30. La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos y promesas generados con el personal

29 respuestas



Anexo 5. Contenidos del Taller de Liderazgo Transformacional

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

TALLER ON LINE

+ Propuesta de Valor

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El líder coach desarrolla autonomía y se apoya en su capacidad de empoderar y hace que la gente actúe por convicción propia.

Los líderes tienen una gran responsabilidad en construir culturas sanas y productivas que estimulen el desarrollo humano y cumplir con los objetivos y la planificación estratégica de las organizaciones.

Son los líderes son quienes, inspiran y guían a sus equipos para alcanzar cada meta. Y para lograrlo, necesitan desarrollar sus competencias para cumplir con todos los roles de un líder transfromacional.

CONTENIDO

- Diferencia del Liderazgo tradicional vs Liderazgo Transformacional
- Ejes de Motivación de los líderes
- Preguntas de Impacto y Meta-preguntas
- Reconocimiento a los colaboradores
- La comunicación en los equipos de trabajo
- Solución de Conflictos con técnicas de Coaching
- Feedback Consciente
- El coaching en el plan de acción
- Técnicas y herramientas para un Líder Coach

OBJETIVOS

Al final el participante estará en condiciones y capacidad de:

- Comprender la importancia de mantener una inteligencia emocional y el impacto que este tiene en la motivación y colaboración de sus subordinados.
- Comprender el proceso del coaching. La importancia de sus competencias al aplicarlo de manera objetiva.
- Realizar acompañamientos individuales y colectivos, basados en la metodología y herramientas de coaching.

METODOLOGÍA

100% ON LINE

Sesiones sincrónicas
Actividades asincrónicas
Exposiciones
Dinamismo
Ejercicios prácticos
Juegos de roles
Recursos audiovisuales
Gamificación virtual
Técnicas de Coaching

Anexo 6. Carta aval de trabajo de titulación

Universidad Casa Grande

PROCESO DE TITULACIÓN 2020-2021

AVAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN

GRADO

Nombre del Tesista:	Selenia Patricia Rivadeneira Moncada
Docente Tutor:	Denisse Alvarez
Título del trabajo:	Diagnóstico y propuesta de intervención organizacional para mejorar el clima laboral a través del liderazgo en el contexto del Covid-19. Caso: Sucursal de empresa de entretenimiento en la ciudad de Guayaquil

	Sí	No
Ha seguido las pautas básicas para la elaboración del documento	x	
El alumno o alumna me dio a conocer oportunamente los contenidos de la versión definitiva del documento antes de entregarlo a la universidad	x	
Respaldo la entrega de este avance en la Facultad de Ecología Humana, Educación y Desarrollo humano.	x	

FIRMA DEL DOCENTE TUTOR:

FECHA: Febrero 27-2021