

Maestría en
Gestión de Talento Humano

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Gestión de Talento Humano**

AUTORES:

León Narváez María José
Morales Henríquez Viviana Isabel
Ontaneda Caizapanta Alisson Priscila
Vayas Toapanta Perla Karolina
Zúñiga Garzón Roxana Deyanira

TUTORES:

Docente titulación

Profesor PBL1: Jorge Contenti
Profesor PBL2: PhD Esteban Arias
Profesor PBL3: Sigrid Arrieta Miranda

Diseño de una propuesta de mejora del clima laboral, basada en Design Thinking para

Fabrifood Cía. Ltda.

Quito, Julio 2026

Certificación de autoría

Nosotros, **León Narváez María José, Morales Henríquez Viviana Isabel, Vayas Toapanta**

Perla Karolina, Ontaneda Caizapanta Alisson Priscila, Zúñiga Garzón

Roxana Deyanira declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales



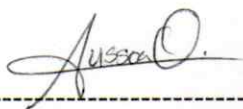
Firma del graduando

León Narváez María José



Firma del graduando

Morales Henríquez Viviana Isabel



Firma del graduando

Ontaneda Caizapanta Alisson Priscila



Firma del graduando

Vayas Toapanta Perla Karolina



Firma del graduando

Zúñiga Garzón Roxana Deyanira

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

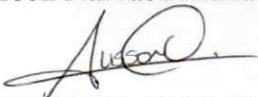
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **León Narváez María José, Morales Henríquez Viviana Isabel, Vayas Toapanta Perla Karolina, Ontaneda Caizapanta, Alisson Priscila, Zúñiga Garzón Roxana Deyanira**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado *Titulo del trabajo de investigación "Diseño de una propuesta de mejora del clima laboral, basada en Design Thinking para Fabrifood Cía. Ltda."*, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.



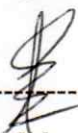
Firma del graduando

León Narváez María José



Firma del graduando

Ontaneda Caizapanta Alisson Priscila



Firma del graduando

Zúñiga Garzón Roxana Deyanira



Firma del graduando

Morales Henríquez Viviana Isabel



Firma del graduando

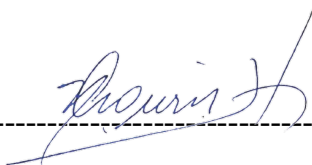
Vayas Toapanta Perla Karolina

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Acuerdo de confidencialidad

La Biblioteca de la Universidad Internacional del Ecuador se compromete a:

1. No divulgar, utilizar ni revelar a otros la **información confidencial** obtenida en el presente trabajo, ya sea intencionalmente o por falta de cuidado en su manejo, en forma personal o bien a través de sus empleados.
2. Manejar la **información confidencial** de la misma manera en que se maneja la información propia de carácter confidencial, la cual en ninguna circunstancia podrá estar por debajo de los estándares aceptables de debida diligencia y prudencia.



Nathalie Chauvin

Coordinador Maestría en
Gestión de Talento Humano



Gabriela Fernández

Gestora Cultural

Aprobación de dirección y coordinación del programa

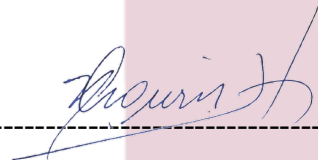
Nosotros, **Elena Fernández y Nathalie Chauvin**, declaramos que los graduandos: León Narváez María José, Morales Henríquez Viviana Isabel, Ontaneda Caizapanta Alisson Priscila, Vayas Toapanta Perla Karolina, Zúñiga Garzón Roxana Deyanira son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Firmado por FERNANDEZ GASCUEÑA MARIA ELENA
 - ***1500** el día 01/10/2026 con un
 certificado emitido por AC FNMT Usuarios

Elena Fernández

Directora de la

Maestría en Gestión del Talento Humano



Nathalie Chauvin

Coordinadora de la

Maestría en Gestión del Talento Humano

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto a nuestras familias quienes a lo largo de nuestras vidas nos han enseñado a perseverar en lo que uno desea. También dedicamos este trabajo a cada uno de nuestros docentes que impartieron clases en cada módulo de la maestría con entusiasmo, dedicación y que nos compartieron sus conocimientos y experiencias en su día a día. A este grupo de trabajo, por la confianza, el respeto y la dedicación que hicieron posible este proyecto.

¡Muchas gracias!

AGRADECIMIENTOS

Con estima y reconocimiento expresamos nuestra gratitud a la Universidad Internacional del Ecuador por brindarnos la oportunidad de especializarnos en Gestión del Talento Humano; a cada uno de los docentes que impartieron las clases, ya que fueron los pilares fundamentales en nuestra formación académica y que nos proporcionaron herramientas necesarias para poder fortalecer nuestros conocimientos y competencias profesionales; agradecemos a nuestra Coordinadora de la Maestría Nathalie Chauvin Andrade y a nuestra docente y Directora de Proyecto Elena Fernández, por su compromiso y experiencia que nos fueron orientando con sus aportes, los cuales ayudaron a darle forma a este presente proyecto.

Su dedicación, su amplia experiencia, y su guía en el proceso de este viaje de la maestría, han contribuido al mejoramiento de nuestra formación y a estar comprometidos con la sociedad.

Resumen

El presente trabajo tiene el objetivo de diseñar un plan de mejora del clima laboral de Fabrifood Cía. Ltda. mediante el empleo de entrevistas con preguntas abiertas, posteriormente categorizadas en una escala de valoración y aplicación de la metodología Design Thinking para robustecer las relaciones internas entre los empleados y trabajadores.

El proyecto surgió por la necesidad de mejorar las condiciones laborales de la empresa Fabrifood Cía. Ltda. que representa en área de producción.

El trabajo se desarrolló como un proyecto aplicado de alcance descriptivo-propositivo. Y se desarrolla un plan basado en la metodología Design Thinking considerada una metodología adecuada para la mejora del clima laboral.

Se dirigió una entrevista estructurada a 30 colaboradores de la empresa de un total de 60 colaboradores que existen en el área e producción, mediante un muestro intencional, que está constituida por Calidad; Producción (ayudantes de cocina, cocineros, pasteleros y chefs); Cárnicos (ayudantes de carnicería); y, Bodega (choferes y bodegueros); sus edades oscilan en el rango de 25 a 40 años con una antigüedad laboral entre 1 y 10 años.

La información cualitativa fue organizada mediante codificación temática y utilizada en las fases de empatía, definición, ideación y prototipado Design Thinking. Como resultado, se diseñó el Plan Piloto “Sincronía de Entrada”, basado en reuniones breves de alineación y espacios de comunicación bidireccional. La propuesta fue revisada por la Gerencia General, pero su efectividad deberá comprobarse mediante una futura implantación piloto y el seguimiento de los indicadores definidos.



Palabras clave: Clima Laboral, comunicación Interna, liderazgo, participación,
Design Thinking.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Abstract

This study aims to design a workplace climate improvement plan for Fabrifood Cía. Ltda. by employing structured interviews and the Design Thinking methodology to strengthen internal employee relationships and promote corporate sustainability.

The project arose from the need to improve working conditions within Fabrifood Cía. Ltda. Specifically in the production area.

The work was conducted as an applied project with a descriptive and proposal-oriented scope. A plan was developed based on the Design Thinking methodology, which is considered suitable for improving the workplace climate.

A structured interviews were conducted with 30 of the company's 60 employees using purposive sampling. Participants were drawn from the production area, which comprises Quality Control, Production (kitchen assistants, cooks, pastry chefs, and chefs), Meat Processing (butcher assistants), and Warehousing (drivers and warehouse staff); their ages ranged from 25 to 40, with tenure spanning 1 to 10 years.

Qualitative data were organized through thematic coding and utilized during the Empathize, Define, Ideate, and Prototype phases of Design Thinking. As a result, the "Sincronía de Entrada" (Shift Start Synchronization) pilot plan was designed, featuring brief alignment meetings and opportunities for two-way communication. The proposal was reviewed by General Management, though its effectiveness remains to be verified through future pilot implementation and the monitoring of defined indicators.



Keywords: Work environment, internal communication, leadership, participation, Design Thinking.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

TABLA DE CONTENIDOS (Índice)

CAPITULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	16
Presentación y Perfil de la Empresa Fabrifood Cia. Ltda.....	16
Modelo de negocio.	20
Grupos de interés internos y externos.....	21
Grupos internos	21
Planteamiento del problema.....	22
Preguntas de Investigación	23
Fines y Objetivos del Trabajo	23
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL	26
Relevancia del Clima Laboral en las Empresas	26
Comunicación Interna.....	28
Liderazgo	30
Satisfacción Laboral	32
Participación en toma de Decisiones	33
Design Thinking	35
CAPITULO III: METODOLOGÍA	40
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	44

Granularidad fina.....	50
Mapa de Empatía.....	53
Análisis del Entorno	55
Análisis cruzado de FODA	57
CAPÍTULO V: PROPUESTA BASADA EN DESIGN THINKING	63
Propuesta Design Thinking.....	63
Matriz de Responsabilidades (RACI).....	71
Recursos y Costes de Oportunidad.....	72
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES, CONTRIBUCIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES	80
Conclusiones Generales.....	80
Conclusiones Específicas.....	81
Análisis del Cumplimiento de los Objetivos Investigados	82
Contribuciones	83
Limitaciones de la investigación	83
Recomendación	84
Referencias	87
ANEXOS	89

LISTA DE TABLAS (Índice de tablas)

Tabla 1. Codificaciones, subcategorías y categoría de las entrevistas	46
Tabla 2. Distribución de respuestas de la entrevista según dimensión evaluada	50
Tabla 3. Análisis DAFO organizacional de la empresa Fabrifood Cía. Ltda.	55
Tabla 4. Lluvia de ideas y selección de propuesta según problemática identificada	64
Tabla 5. Matriz de responsabilidades (RACI)	71
Tabla 6. Matriz de riesgos y medidas preventivas	74
Tabla 7. Matriz de indicadores de control (KPIs) del piloto	76

LISTA DE FIGURAS (Índice de figuras)

Figura 1. Mapa de empatía	54
Figura 2. Story board de la propuesta de los huddles	79
Figura 3. Árbol de problemas de Fabrifood Cía. Ltda.	89
Figura A1. Entrevistas aplicadas al personal de producción	90

CAPITULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Presentación y Perfil de la Empresa Fabrifood Cia. Ltda.

Antecedente y Datos Representantes de la Empresa

Nombre, Actividades, Mercados Servidos y Principales Cifras.

Nombre de la Empresa:

Fabrifood Cía. Ltda.

Filosofía Organizacional:

Innovamos experiencias para tu satisfacción

Misión: Somos una empresa familiar con enfoque empresarial, innovadora, comprometida con la calidad y apasionada por el servicio. Creamos momentos especiales y brindamos a nuestros clientes un ambiente amigable donde se sientan bien atendidos y valorados.

Visión: Ser considerados la primera opción de productos de consumo masivo en la mente de nuestros clientes. Para el 2026 estaremos presentes en las principales ciudades del país.

Valores:

Pasión Amamos lo que hacemos y lo demostramos en cada detalle, trabajando con entusiasmo, compromiso y dedicación para brindar siempre lo mejor.

Trabajo en Equipo Colaboramos, nos apoyamos y sumamos esfuerzos para alcanzar metas comunes, fomentando un ambiente de respeto, confianza y cooperación.

Gratitud Valoramos y reconocemos el aporte de cada persona, actuando con humildad y agradecimiento hacia nuestros clientes, compañeros y aliados.

Integridad Actuamos con honestidad, responsabilidad y transparencia en cada decisión, manteniendo coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos.

Calidad Ofrecemos lo mejor en cada producto y servicio, cuidando el sabor, la atención y cada detalle para garantizar una experiencia excepcional.

Actividades, marcas, productos y servicios

Actividades

- Preparación, cocción y procesamiento de alimentos.
- Envasado al vacío.
- Congelación y conservación de alimentos.
- Empaque, etiquetado y almacenamiento.
- Distribución y comercialización de productos alimenticios preparados.

Productos

- Platos preparados a base de carne o pollo.
- Estofados y comidas listas para consumir.
- Productos envasados al vacío.
- Alimentos congelados.
- Productos enlatados o conservados mediante otros métodos de preservación.

Servicios

- Producción de alimentos listos para la venta.
- Comercialización al por mayor o menor.
- Distribución a locales, supermercados o clientes finales.

Ubicación de la Sede

Pichincha / Quito / Calderón / Caspicara

Ubicación de las Operaciones

Pichincha / Quito / Calderón / Caspicara

Propiedad y Forma Jurídica

La empresa es de propiedad privada, se encuentra legalmente constituida como una Compañía de Responsabilidad Limitada (Cía. Ltda.), de acuerdo con la normativa vigente, contando con los registros y permisos correspondientes para su funcionamiento.

Mercados Servidos o Ubicación de sus Actividades de Negocio

Pichincha / Quito / Calderón/ Caspicara

Tamaño de la organización

La empresa se clasifica como una mediana empresa, lo que le permite tener presencia en Quito y atender una demanda constante de clientes.

Información Sobre Empleados y Otros Trabajadores

Cuenta actualmente con un total de 60 colaboradores distribuidos en el área operativa (producción)

Procesos Claves Relacionados con el Objetivo Propuesto

Los procesos claves de la organización que se relacionan con el objetivo propuesto son:

- **Proceso de producción:** Elaboración, preparación y conservación de alimentos bajo estándares de calidad e inocuidad.
- **Proceso de control de calidad:** Supervisión del cumplimiento de normas sanitarias y estándares internos.

- **Proceso de talento humano:** Selección, capacitación e inducción del personal.
- **Proceso de compras y abastecimiento:** Gestión de proveedores y control de insumos.

Principales Cifras, Ratios y Números que Definen a la Empresa

La empresa cuenta actualmente con 60 colaboradores. En el ámbito operativo, mantiene un cumplimiento promedio en auditorías y un nivel de satisfacción alto del cliente final.

Modelo de negocio.

La organización opera bajo un modelo de negocio basado en la elaboración y comercialización de alimentos preparados, ofreciendo productos de calidad con estándares definidos de sabor.

El segmento de clientes está conformado por restaurantes, empresas del sector alimenticio y consumidores institucionales que demandan productos elaborados con altos estándares de calidad e inocuidad. Los ingresos provienen principalmente de la comercialización de alimentos procesados y de la venta al por mayor y al por menor a través de canales de distribución y clientes directos. La estructura de costos se concentra en la adquisición de materias primas, mano de obra especializada, operación y mantenimiento de la planta de producción, servicios básicos, control de calidad, almacenamiento, logística y distribución.

Grupos de interés internos y externos.

La empresa mantiene relación con diversos grupos de interés que influyen en su desarrollo y operación. Entre los grupos internos se encuentran los socios, la gerencia general, las jefaturas administrativas y el personal operativo, quienes participan directamente en la gestión y ejecución de las actividades.

Entre los grupos externos se identifican los clientes, proveedores, entidades de control y la comunidad en general, los cuales impactan en el funcionamiento, cumplimiento normativo y posicionamiento de la organización.

Otros datos de interés.

La empresa cuenta con una trayectoria consolidada en el sector de alimentos preparados, mantiene procesos estandarizados que garantizan calidad y uniformidad.

Se caracteriza por promover una cultura organizacional basada en valores como la pasión, el trabajo en equipo, la integridad y la calidad, impulsando el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Adicionalmente, la organización mantiene planes de crecimiento y fortalecimiento operativo orientados a mejorar los objetivos empresariales.

- **Grupos internos**

Son los que forman parte directa de la organización, en Fabrifood Cía. Ltda., son:

Colaboradores: Calidad, producción, cárnicos, bodega.

Jefes y superiores: Jefe de Talento Humano y Jefe de plata de producción

Alta dirección: Gerente General

- **Grupos externos**

Clientes: Consumidores finales y clientes frecuentes

Proveedores: Materia prima, insumos

Redes sociales: Imagen y reputación de la empresa

Planteamiento del problema

Hemos tomado como objeto del estudio de este presente proyecto, a la empresa Fabrifood Cia.Ltda; el propósito es conocer en profundidad las condiciones reales de la empresa y el sentir de los colaboradores para desarrollar una propuesta de intervención orientada a fortalecer el clima laboral en esta empresa porque sin ello, no es posible el desarrollo de estrategias sostenibles para la misma. En este sentido, se plantea la implementación de canales de comunicación formales y eficientes, la promoción de una retroalimentación bidireccional, la capacitación en habilidades comunicativas y el fomento de prácticas de transparencia en la empresa.

De no mejorar la calidad de clima laboral de esta empresa, los efectos se traducirían en la desmotivación del personal que trabaja para la misma, desaceleración de la

productividad, mayor ausentismo laboral, reducción de la calidad del trabajo, dificultad para atraer talento humano, pérdida en la innovación, generando así, una disminución en su rentabilidad.

Preguntas de Investigación

Para el desarrollo de esta investigación se formula la siguiente pregunta que encauzarán el estudio.

1.- ¿Qué necesidades relacionadas con la comunicación, el liderazgo, la satisfacción y la participación perciben los colaboradores del Fabrifood Cía. Ltda. Y, que propuesta aplicada puede diseñarse para atender las necesidades prioritarias?

Fines y Objetivos del Trabajo

Objetivo General:

- Diseñar un plan piloto de mejora del clima laboral en Fabrifood Cía. Ltda., a partir de las entrevistas estructuradas realizadas en 2026 y la aplicación de Design Thinking.

Objetivos específicos:

- Analizar la fuente de datos obtenidos de la entrevista e identificar y priorizar necesidades
- Diseñar un Plan Piloto con actividades, responsables, recursos, cronograma e indicadores; y realizar una validación preliminar de pertinencia y viabilidad.

Justificación e Importancia del Estudio

El presente proyecto toma como objeto de análisis una empresa de producción de alimentos en el Ecuador, denominada Fabrifood Cía. Ltda. La importancia del proyecto y el reto propuesto es mejorar el clima laboral a través de la implementación de estrategias que permitan favorecer y fortalecer la satisfacción, mejorando el clima laboral en el trabajo del personal.

Fabrifood Cía. Ltda. es una empresa consolidada hace más de 40 años, cuenta con personal operativo que es al que nos vamos a centrar, distribuidos en distintos niveles jerárquicos. Desarrolla sus actividades principalmente desde su planta de producción ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador, donde se llevan a cabo los procesos de elaboración, control de calidad y despacho de sus productos.

Sus principales productos corresponden a los bienes elaborados en su planta de producción, los cuales son fabricados bajo estándares de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes. Esto la convierte en una organización adecuada para el desarrollo del proyecto, considerando la importancia del talento humano en la eficiencia de los procesos productivos, la calidad de los productos y el desempeño organizacional.

La Gerencia General ha identificado diversos factores que afectan negativamente el ambiente en la empresa, tales como deficiencias en la comunicación interna, debilidades en el liderazgo, poca satisfacción en el personal y poca participación de los colaboradores en la toma de decisiones en el Área de Producción.

De no lograrse mejorar el clima laboral y resolver los problemas señalados, podrían generarse efectos negativos como: mayor rotación de los colaboradores, disminución del compromiso, conflictos internos, afectaciones en la productividad, desmejora en la calidad del servicio. Impactando en la satisfacción del cliente y en la competitividad de la empresa.

Para el adecuado desarrollo del plan de mejora, es importante la participación de los colaboradores esencialmente en el área de producción. Su intervención es fundamental porque poseen un conocimiento directo de los procesos, dinámicas y necesidades del entorno laboral. La colaboración de estos actores garantiza que las estrategias diseñadas sean pertinentes, viables y alineadas con la realidad operativa de la organización, incrementando así la efectividad de las acciones orientadas a mejorar el clima laboral.

Asimismo, el cliente beneficiará a clientes indirectos dentro y fuera de la empresa. Por un lado, los demás colaboradores de la organización experimentarán mejoras en su ambiente de trabajo, lo que impactará positivamente en su bienestar, motivación y desarrollo profesional. Por otro lado, los clientes externos también se verán favorecidos, ya que un clima laboral saludable repercute directamente en la calidad del servicio, la atención al cliente y la experiencia gastronómica ofrecida por la compañía. En este sentido, fortalecer el clima laboral no solo promueve un entorno interno más armónico, sino que también contribuye al posicionamiento, reputación y desempeño global de la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

Relevancia del Clima Laboral en las Empresas

El aspecto principal de nuestro análisis es la importancia que tiene para una empresa que quiera ser sostenible en el tiempo, el adecuado clima laboral que debe mantenerse. Es esencial que trabajadores se sientan apoyados por los líderes para que los procesos y las relaciones internas permitan llevar adecuadamente un ambiente de trabajo que sea satisfactorio para todo el personal.

De acuerdo con Bordas (2016):

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por lo tanto, al desempeño de la organización. (p. 23)

La definición de Bordas resalta que el clima laboral comprende elementos subjetivos como la satisfacción de los colaboradores, el sentido de pertenencia, la percepción de reconocimiento, confianza con los superiores y demás equipo de trabajo, percepción de equidad, percepción de liderazgo, nivel de motivación, bienestar emocional, entre otros aspectos. Estos elementos cuando se desarrollan de manera adecuada contribuyen a que exista en la organización un ambiente colaborativo y armónico: mientras que, si son percibidos de manera negativa, afectan a la estabilidad interna y externa de la organización.

En definitiva, estos elementos subjetivos determinan el fortalecimiento o deterioro de la organización.

El clima laboral puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y, por lo tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aún, reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios. (Borda. M, 2016, p.26).

Bordas también menciona que los líderes de la organización cumplen un papel relevante en la generación de cambios, ya que permiten que se puedan implementar cambios estratégicos, reducir conflictos, prevenir el burnout (desgaste profesional), fomentar el compromiso y motivación, mejorar los canales de comunicación con su equipo, entre otros.

Los factores determinantes en el buen clima laboral como son la calidad de la comunicación interna, el liderazgo empático y el equilibrio entre vida personal y profesional son los pilares fundamentales para un ambiente saludable; a través de la buena calidad del clima interno se reduce la rotación de personal y mejora la reputación de la empresa, haciéndola más atractiva.

El clima laboral influye directamente en el desempeño, retención y bienestar de los equipos de trabajo, de los colaboradores de una empresa. Un entorno laboral positivo mejora la satisfacción, impulsa el engagement y fortalece la intención de permanecer dentro de la

empresa. Por eso gestionar el clima laboral de forma continua permite a las organizaciones anticiparse a los cambios, tomar decisiones más humanas y construir culturas coherentes con su propósito.

Existen motivaciones internas del personal como la necesidad de reconocimiento de la empresa al trabajador; las oportunidades de desarrollo; el trato respetuoso entre jefes, empleados y compañeros que se sienten de forma subyacente que al no realizarse generan desmotivación, conflicto o abandono del trabajo.

La convivencia laboral puede también producir conflictos personales y/o organizacionales por lo que deben implementarse políticas para detectar y sancionar estas conductas. Estas se generan por diferencias de intereses, percepciones o valores entre personas o grupos dentro de la organización. De ahí que para enfrentar a éstos se necesite realizar actividades de integración que permita limar los conflictos, que en algunos casos tienen que ver con maltrato o acoso laboral, con formas de hostigamiento, intimidación, humillación o exclusión sobre un trabajador.

Las principales variables determinadas en la entrevista aplicada tienen que ver principalmente con la comunicación interna, el liderazgo, satisfacción en el personal y participación de los colaboradores en la toma de decisiones, las mismas que se constituyen en parte de este marco teórico.

Comunicación Interna

La comunicación interna está constituida por procesos, estrategias y canales que posibilitan el cruce de información de los colaboradores de una empresa, lo que permite aunar esfuerzos para sacar adelante las tareas y objetivos de una empresa; al mismo tiempo esta acción da lugar a organizar diálogos y obtener feedback entre los colaboradores y los líderes de la empresa. La comunicación interna también es una herramienta potente para la toma de decisiones y base de la comprensión de objetivos y estrategias en la empresa.

La comunicación clara y efectiva reduce los conflictos y mejora el funcionamiento empresarial repercutiendo en la toma de decisiones cuando se la realiza de forma grupal por sus directivos o acogiendo opiniones de los colaboradores. La misma está ligada a los estilos de liderazgo y como sus líderes influyen en sus equipos, lo que es determinante en el clima y desempeño laboral de los trabajadores.

Chiavenato (2009) sostiene que la comunicación es el proceso mediante el cual las personas intercambian información y significados, permitiendo la comprensión mutua y la coordinación de actividades dentro de la organización. Una comunicación eficaz favorece la integración de los colaboradores, fortalece las relaciones interpersonales y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

El principal objetivo de la comunicación interna es posibilitar que la información circule en todos los niveles, y que las estrategias, objetivos y políticas sean comprendidos por todos los colaboradores. Esto posibilita reforzar el sentido de integración a un solo grupo y se

logre coordinar el trabajo en equipo. Por lo mismo, se reduce la desinformación y los malentendidos y se promueve la participación de los colaboradores.

Para que esta comunicación interna sea efectiva debe ser oportuna, ser recíproco y en doble sentido, es decir directivos y colaboradores; debe ser transparente y abierta sobre los aspectos que interesan a los colaboradores y manifestarse de forma oportuna y adecuada para la toma de decisiones. El tratamiento adecuado de la comunicación interna permite a los colaboradores tener claros las metas de la empresa, los objetivos y las funciones que deben tener manejar para el desarrollo de la empresa. Al mismo tiempo se logra reducir conflictos, crear un ambiente laboral de respeto y posibilita la motivación interna del colaborador influyendo en su productividad, en sus niveles de compromiso y afrontando adecuadamente los niveles de competitividad que muchas veces se general internamente y son fuente de conflictos.

Liderazgo

El Liderazgo es la competencia de las personas para liderar a otras con la finalidad de lograr los objetivos propuestos y la facilitación de la toma de decisiones para alcanzar objetivos comunes. Esto se consigue a través de motivar y orientar a los equipos de trabajo, agilizando un espacio de trabajo de colaboración.

El liderazgo no se centra en el uso de la autoridad de una función sino en la capacidad del líder en conseguir el compromiso con la empresa; y, procurar el desarrollo del personal para ajustarse a los cambios del entorno.

En opinión de algunos autores, el liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo para alcanzar un objetivo común (Northouse, 2022, p. 6). Parafraseando a otro autor, el liderazgo es la capacidad de influir en las personas que trabajan con entusiasmo en la conservación de objetivos compartidos (Maxwell, 2018).

La capacidad de liderar y la forma en que se ejerce la dirección determina de manera importante la percepción que tienen los colaboradores sobre sus actividades y sobre la empresa, en la medida en que la efectividad del liderazgo apunala el compromiso, la satisfacción laboral y el compromiso con la empresa; así mismo cuando un líder ejerce retroalimentación permanente, reconocimiento del trabajo de sus colaboradores, da la oportunidad de que éstos sientan mayor satisfacción en su trabajo.

Por ello el liderazgo facilita la consecución de los objetivos empresariales de manera organizada y leal mejorando no solo la productividad, sino la motivación, la satisfacción en el trabajo, el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral.

Existen varios tipos de liderazgo como son autocrático donde el líder concentra toda la autoridad en la toma de decisiones; democrático o participativo que promueve la participación de los colaboradores en la toma de decisiones; liberal en el cual los colaboradores tiene un alto grado de independencia en la toma de decisiones con una mínima participación del líder; transformacional en el cual el líder estimula a los colaboradores a superar intereses particulares en beneficio de los objetivos de la empresa; El liderazgo situacional en el cual el líder se ajusta al nivel de liderazgo eficaz para todas las circunstancias. Por el contrario, el líder debe adaptar su comportamiento según el nivel de

aptitud o habilidad de los colaboradores; liderazgo servicial en el cual el líder pone por delante las necesidades y requerimientos de los colaboradores para apoyar el desarrollo personal y profesional de éstos; y finalmente el liderazgo auténtico, aquel que se ejerce en base a la integridad y la ética del líder.

En el ahora, el liderazgo transformacional, el liderazgo auténtico y el liderazgo servicial representan la mejor forma de liderazgo ya que éstos estimulan el desarrollo personal, mejora la comunicación interna, promueve la satisfacción en el trabajo y permite la sostenibilidad de los propósitos de las empresas.

Un deficiente liderazgo ocasiona que exista disminución en la satisfacción laboral; desmotivación, frustración y una percepción negativa de su entorno de trabajo. Cuando los líderes no tienen una comunicación clara afecta directamente a la participación de los colaboradores, aumentan la incertidumbre, rumores y conflictos en los equipos de trabajo que impactan negativamente en las empresas.

Satisfacción Laboral

Este concepto se refiere a la forma en que los colaboradores experimentan bienestar y conformidad con relación al trabajo que desempeñan en su sitio de trabajo. Un buen ambiente de trabajo se mantiene a través de relaciones interpersonales positivas, confianza, colaboración y respeto lo que promueve un ambiente positivo de colaboración y consecución de las metas de la empresa. La comunicación interna, las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, las condiciones físicas y los recursos de trabajo apropiados, así como

un equilibrio entre la vida profesional y laboral, constituyen los elementos necesarios para la colaboración y desempeño empresariales, creando satisfacción en el trabajo.

Locke (1976) sostiene que “la satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero que resulta de la evaluación que una persona realiza de su trabajo o de sus experiencias laborales” (p. 1300).

Bordas (2016) sostiene que la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con el clima laboral, ya que las condiciones del entorno organizacional influyen en las actitudes, la motivación y el compromiso de los colaboradores. Desde esta conceptualización, diligenciar el clima laboral supone tener claros los factores que mejoran el bienestar y que redundan en un alto desempeño de los colaboradores dentro de la empresa.

La satisfacción laboral depende de factores internos y externos; el factor interno que tiene que ver con la motivación del colaborador referido al contenido del trabajo, y el aspecto externo que se produce por inconvenientes con el entorno laboral.

Desde ese punto de vista la satisfacción laboral se profundiza al ofrecer condiciones laborales apropiadas, se promueve el desarrollo profesional, reconocimiento del desempeño y la distribución de responsabilidades que dan lugar a que los colaboradores tengan un sentido de logro y crecimiento.

Participación en toma de Decisiones

La toma de decisiones está intrínsecamente vinculada con el liderazgo. La efectividad del líder no reside en tomar decisiones o responsabilidades por sí solo, sino que su efectividad

radica en fomentar espacios de diálogo, escucha activa y analizar en conjunto las decisiones más importantes con los miembros de la empresa.

La toma de decisiones debe basarse en información fidedigna y veraz con datos verificables y realizar una comunicación efectiva interdepartamental, que consiga certidumbre en las acciones estratégicas y operativas, dando lugar a una administración y dirección gerencial orientada a resultados.

El liderazgo participativo tiene relación con la toma de decisiones efectivas puesto que refuerza la comunicación interna, la satisfacción de los colaboradores en su trabajo y su compromiso con la empresa.

La cooperación de los colaboradores en la toma de decisiones beneficia el desempeño de éstos, en la medida que su participación permite aportar ideas y colaborar en la resolución de problemas; así mismo se incrementa el compromiso con los objetivos empresariales y se promueve un entorno laboral de respeto y confianza, al sentirse valorados y escuchados. Adicionalmente el poder aportar en las decisiones con respecto a su trabajo, incrementa el sentido de pertenencia a la empresa; robustece su autoestima, estimula la responsabilidad y estimula el desarrollo de competencias en la resolución de problemas y su pensamiento crítico.

Los efectos negativos en la no participación de los colaboradores en la toma de decisiones empresariales se manifiestan especialmente en la satisfacción laboral. A sentirse no escuchados ni tener oportunidad de aportar en las soluciones pueden experimentar

desmotivación, frustración y poco reconocimiento. Este tipo de sentimientos disminuye el sentido de pertenencia y afecta su compromiso con la empresa.

Igualmente afecta a la comunicación interna y da lugar a malentendidos e inseguridades en lo relativo a las decisiones empresariales, lo que impacta negativamente en la coordinación de actividades y el trabajo en equipo.

Dejar por fuera a los colaboradores en las decisiones de la empresa reduce la modernización y la mejora continua, debido a que estos colaboradores conocen de manera más directa los procesos operativos, de producción y poseen la experiencia directa con el trabajo lo que redundaría en identificar y proponer soluciones a los problemas. Cuando estos aportes o sugerencias no son considerados por el líder se desperdicia la oportunidad de optimizar procesos y limitar su capacidad de adaptarse a nuevas condiciones de mercado.

Design Thinking

Para llevar adelante esta metodología se hace necesario conocer las opiniones de los miembros de la empresa y descubrir cuán abiertos están para generar un cambio para adaptarse a un nuevo modelo de gestión. En este sentido se requiere de diseñar formas nuevas de resolución de problemas y de innovación para la resolución del clima laboral mediante la metodología Design Thinking.

Según Laoyan (2026):

El Design Thinking es un marco de innovación no lineal basado en soluciones que ponen a los usuarios primero. Se basa en dos conceptos clave de innovación: primero, como

modelo de negocio, la innovación debe ser novedosa y útil; y, segundo, la innovación es un proceso iterativo continuo, ya que siempre hay una mejor solución para un problema. (párr. 5)

Este proceso funciona adoptando un enfoque desde un punto de vista humano y combinándolo con lo que es tecnológica y económicamente factible; en este enfoque, una empresa puede aportar creatividad de todas las áreas de ésta para generar ideas. Los pasos de la metodología son los siguientes como señala Laoyan (2026):

Empatizar:

La fase de empatía constituye el fundamento del Design Thinking. En esta etapa, el equipo se sumerge en el mundo del usuario para comprender sus experiencias, motivaciones, frustraciones y necesidades no expresadas. A diferencia de la investigación de mercado tradicional, la empatía busca una comprensión cualitativa y profunda que va más allá de las estadísticas.

Las técnicas más utilizadas en esta fase incluyen:

- Entrevistas en profundidad: conversaciones estructuradas que exploran las experiencias y emociones de los usuarios.
- Observación contextual: estudiar a los usuarios en su entorno natural para identificar comportamientos y patrones que ellos mismos podrían no reconocer.
- Mapas de empatía: herramientas visuales que sintetizan lo que el usuario dice, piensa, siente y hace.

Definición:

Una vez recopilada la información en la fase de empatía, el siguiente paso es sintetizarla para definir el problema de manera clara y accionable. Esta etapa es crucial porque un problema mal definido conducirá inevitablemente a soluciones inadecuadas.

La técnica más poderosa en esta fase es la formulación de preguntas «How Might We» (¿Cómo podríamos...?). Estas preguntas reformulan los desafíos identificados en oportunidades de diseño que invitan a la generación de ideas. Por ejemplo, en lugar de decir «Los empleados nuevos se sienten perdidos durante su primera semana», la pregunta podría ser: «¿Cómo podríamos hacer que los nuevos empleados se sientan orientados y seguros desde el primer día?». (Laoyan, 2026, párr. 33).

Ideación:

Con el problema claramente definido, llega el momento de generar ideas. La fase de ideación busca producir la mayor cantidad posible de soluciones potenciales sin juzgarlas prematuramente. La premisa es que la cantidad genera calidad: cuantas más ideas se exploren, mayores serán las probabilidades de encontrar soluciones innovadoras.

Existen múltiples técnicas de lluvia de ideas que facilitan este proceso:

- Brainstorming tradicional: sesiones grupales donde los participantes comparten ideas libremente.
- Brainwriting: cada participante escribe sus ideas individualmente antes de compartirlas, evitando el sesgo del pensamiento grupal.
- Peor idea posible: generar deliberadamente las peores soluciones para después invertirlas y descubrir enfoques innovadores.

- SCAMPER: técnica que utiliza verbos de acción para modificar ideas existentes.
- Mapas mentales: representaciones visuales que conectan ideas y revelan relaciones inesperadas.

Al finalizar la ideación, el equipo selecciona las ideas más prometedoras para desarrollar en la siguiente fase, utilizando criterios como viabilidad, deseabilidad y alineación con los objetivos del proyecto. (Laoyan, 2026, párr.34).

Prototipo:

La fase de prototipado transforma las ideas seleccionadas en representaciones tangibles que se pueden experimentar y evaluar. El objetivo no es crear versiones perfectas o finales, sino construir artefactos que permitan aprender rápidamente qué funciona y qué no. Los prototipos pueden variar significativamente en su nivel de fidelidad:

- **Baja fidelidad:** bocetos en papel, maquetas de cartón, storyboards o wireframes básicos. Son rápidos de crear y modificar, ideales para las primeras iteraciones.
- **Alta fidelidad:** prototipos interactivos, maquetas funcionales o versiones beta que se aproximan al producto final. Se utilizan cuando las ideas ya han sido validadas a nivel conceptual.

La clave del prototipado efectivo es la velocidad y la disposición por experimentar. Un prototipo que se puede crear en una hora proporciona más valor que uno perfecto que requiere semanas, porque permite obtener retroalimentación más temprana y ajustar el rumbo con mayor agilidad. El objetivo es «fallar rápido y barato» para aprender qué aspectos de la

solución resuenan con los usuarios y cuáles necesitan ajustes antes de comprometer recursos significativos en el desarrollo completo. (Laoyan, 2026, párr. 35).

Prueba:

La fase final del Design Thinking consiste en probar los prototipos con usuarios reales. Esta etapa cierra el ciclo de aprendizaje al validar si las soluciones propuestas realmente responden a las necesidades identificadas en la fase de empatía.

Durante las pruebas, el equipo observa cómo los usuarios interactúan con el prototipo, recopila sus comentarios y documenta tanto lo que funciona como lo que genera confusión o frustración. Esta retroalimentación es invaluable porque proviene de las personas para quienes se está diseñando la solución.

Es fundamental recordar que las pruebas raramente validan una solución en su primera iteración. Lo habitual es descubrir aspectos que requieren ajustes, lo que conduce a nuevos ciclos de prototipado y prueba. Algunas empresas incluso utilizan plataformas de crowdfunding como forma de validar el interés del mercado antes de desarrollar completamente un producto.

El éxito en esta fase no se mide por la perfección del prototipo, sino por la calidad de los aprendizajes obtenidos y la capacidad del equipo para incorporarlos en iteraciones posteriores. Las preguntas clave durante las pruebas incluyen: ¿qué sorprendió a los usuarios?, ¿dónde dudaron o se confundieron?, ¿qué funciones valoraron más?, ¿qué aspectos ignoraron por completo? Estas observaciones guían las siguientes iteraciones del proceso.

Aporte al Proyecto

El presente proyecto emplea el Design Thinking por la razón de que, este enfoque se centra en las personas, en sus necesidades reales y percepciones realizando mediante acciones empáticas el análisis del ámbito del clima laboral empresarial, para determinar las causas que afectan el ambiente laboral e idear soluciones innovadoras a la realidad empresarial.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

La presente investigación se enmarca como un estudio de caso aplicado, con un enfoque cualitativo y de alcance descriptivo. Este trabajo busca receptar y entender las percepciones, experiencias y necesidades de los colaboradores respecto al clima laboral.

Por medio de la investigación cualitativa se realiza la categorización de las entrevistas que permite organizar y analizar la información obtenida; y a su vez permite identificar temas recurrentes y patrones, relacionadas con el objeto de estudio.

Como complemento de carácter cuantitativo descriptivo, se realiza el análisis de las entrevistas por categorización de granularidad fina (graduado) a través de las escalas: muy positivo; positivo; neutral; negativo y muy negativo las mismas que serán empleadas en el análisis de sentimiento, que permite descubrir matrices, percepciones que podrían pasar desapercibidas con el análisis del cualitativo y así mejorar la calidad y profundidad del análisis cualitativo proporcionando una evidencia más sólida.

Este proyecto tiene un diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo-propositivo, debido a que se analiza una situación existente sin manipular

variables y se desarrolla un plan de mejora basada en la metodología Design Thinking, considerada una metodología adecuada para la mejora del clima laboral, debido a que integra un enfoque participativo que aglutina a los participantes creando un espacio donde se extraen ideas innovadoras.

Para la creación del plan de esta propuesta se realizan ocho preguntas abiertas seleccionando un muestreo intencional a treinta colaboradores de la empresa Fabrifood Cía. Ltda. de los sesenta colaboradores que trabajan en el área de producción, quienes tienen experiencia y cuya edad oscila entre los rangos de 25 a 40 años. El área de producción específicamente está constituida por calidad; producción (ayudante de cocina, cocineros, pasteleros y chefs; cárnicos (ayudante de carnicería; bodega (choferes y bodegueros). Además, su participación requiere un contrato vigente con la empresa, con una antigüedad mayor a un año y que acepta participar mediante consentimiento informado. Esta muestra representa el 50% del total de colaboradores del área de producción, lo que permite una aproximación razonable a las percepciones del área, aunque los resultados no deben generalizarse al total de la organización, que incluye otras áreas no consideradas en este estudio (por ejemplo, cárnicos o bodega).

La información recolectada de las entrevistas sobre el clima laboral específicamente se realiza del 06 al 15 del mes de abril de 2026. Por otro lado, el día 20 hasta el 30 de abril del 2026 se elabora el procesamiento y análisis de los resultados de estas.

Las entrevistas en los aspectos de clima laboral tienen que ver con las percepciones de los colaboradores con relación a las variables de comunicación interna, liderazgo, satisfacción laboral y participación en toma de decisiones.

Las entrevistas son transcritas de manera literal y los resultados se categorizarán por granularidad en escalas de muy positivo; positivo; neutral, negativo y muy negativo.

A través del uso del método Design Thinking recogeremos información relevante para efectuar el análisis de motivaciones reales, necesidades y comportamientos que actúan entrelazados con los sentimientos de los entrevistados ya que éstos últimos constituyen el impulso afectivo que conduce a la consecución de las metas y objetivos.

De ahí que se presenten dos cuadros de resultados diferentes de información de las entrevistas y de los resultados obtenidos con la dinámica empleada con el método Design Thinking, que recogen los estados afectivos y reacciones inconscientes o automáticas de los entrevistados.

Para realizar el análisis final de la información se toma en cuenta los resultados de las entrevistas realizadas y los aspectos obtenidos con el uso del método de Design Thinking.

Para la aplicación del método Design Thinking, en la primera etapa de empatizar, se utiliza la técnica etnográfica de entrevistas, seguida del análisis de sentimientos detectados en dicha técnica.

En la segunda etapa, la de definición, se analiza la información recabada de la primera etapa para identificar las necesidades reales y percepciones del clima laboral; identificando categorías, entre los discursos de los participantes. Los hallazgos son de utilidad para la construcción del mapa de empatía que permite saber lo que los colaboradores piensan, ven, oyen, dicen, qué deseos y necesidades tienen. En este apartado se puede vislumbrar las oportunidades a mejorar en Fabrifood Cia. Ltda., la generación de insights accionables que permiten desarrollar propuestas de mejora que requiere la empresa en cuanto al clima laboral y fortalecimiento empresarial.

Mediante la tercera etapa, la ideación, se formula diversas alternativas que se enfocan en la mejora del clima laboral; se aplicará la técnica Brainwriting que genera ideas para ayudar a construir soluciones innovadoras, las que se comparten a los líderes y la descripción de una matriz de priorización de ideas con mayor impacto para la mejora del clima laboral.

En la última etapa, el prototipo, genera la creación de historias que permiten representar de manera visual y secuencial los cambios esperados de la información obtenida en las anteriores etapas del Design Thinking. Esta herramienta lo que permite es que se tenga una visualización de los aspectos encontrados, posibilitando que se comprenda, se apruebe y se vaya afinando los aspectos deseados y a su vez, se evalúe la viabilidad de estas soluciones para que respondan a las necesidades de Fabrifood Cía. Ltda.

Por último, la prueba realizada es entregado al Gerente General de Fabrifood Cía Ltda., para facilitar su futura implementación para que mejore el clima laboral, por lo tanto,

es necesario indicar que todavía el plan piloto no se ha llevado a cabo. Se garantiza la confidencialidad de la información proporcionada por los participantes, el uso exclusivo de los datos para fines académicos y la participación voluntaria mediante consentimiento informado.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

De las entrevistas realizadas se hizo el análisis de estas para poder categorizar los códigos, categorías y subcategorías de la técnica, esto permite identificar las ideas más relevantes encontradas en las entrevistas y saber los patrones del clima laboral.

Para lograr esto se hizo una codificación de las entrevistas, primero se transcribieron las respuestas que fueron grabadas en formato de audio, previo consentimiento informado de los participantes, con una duración promedio de diez minutos por cada entrevista. Con el fin de salvaguardar la identidad y la integridad de los colaboradores, se garantizó la estricta confidencialidad de la información mediante el anonimato de los testimonios, utilizando códigos alfanuméricos (*P1, P2, ..., P30*) en lugar de sus nombres reales.

El proceso de análisis se desarrolló en tres fases consecutivas:

1. **Codificación:** Las transcripciones de los audios fueron analizadas y codificadas de manera conjunta por el equipo de investigación. Para la identificación de los códigos, subcategorías y categorías emergentes (como comunicación interna, liderazgo, satisfacción laboral y toma de decisiones), se utilizó como guía metodológica la

matriz de observación y el guion de entrevista previa.

2. **Granularidad fina:** Se cuantificó las entrevistas para saber qué respuestas tenían muy positivo, positivo, neutral, negativo y muy negativo y así ir priorizando las ideas negativas y dar solución a las mismas.
3. **Diseño del Mapa de Empatía:** Una vez consolidadas las categorías cualitativas a través de la codificación, los hallazgos se sintetizaron en un Mapa de Empatía. Esta herramienta se utilizó con el objetivo estratégico de profundizar en la dimensión humana y emocional del problema, permitiendo estructurar de forma visual e integrada qué dicen, piensan, hacen y sienten los colaboradores frente a las deficiencias detectadas en el clima laboral, transformando los datos crudos en variables accionables para la propuesta de mejora.

Tabla con sus categorías y subcategorías de las entrevistas

Codificación:

Tabla 1

Codificaciones, subcategorías y categoría de las entrevistas

Sección de entrevista	Código abierto	Subcategoría	Categoría
Existe falta de comunicación al decidir las cosas del día a día	Falta de comunicación	Deficiencia en la comunicación	Comunicación interna
Las órdenes son claras, pero olvidan comunicar cosas importantes	Información incompleta	Comunicación extemporánea	Comunicación interna
No nos da el tiempo para expresarnos	escucha insuficiente	Comunicación vertical	Comunicación interna
Hay rumores y desacuerdos	Conflictos interpersonales	Relaciones interpersonales	Comunicación interna

Sección de entrevista	Código abierto	Subcategoría	Categoría
Nuestro jefe brinda apoyo	Apoyo del líder	Respaldo	Liderazgo
Falta retroalimentación	Poca retroalimentación	Poco seguimiento	Liderazgo
Es ético	Liderazgo	Valores del líder	Liderazgo
Líder es impulsivo y distante	Distanciamiento	Estilo de liderazgo	Liderazgo
No existe planificación clara	Nula planificación	Direccionamiento deficiente	Liderazgo
El liderazgo es centralizado	Centralizado	Liderazgo autoritario	Liderazgo
Aprendemos nuevas habilidades	Desarrollo profesional	Posibilidades de aprender	Satisfacción laboral

Sección de entrevista	Código abierto	Subcategoría	Categoría
Que nos reconozcan	Necesidad de reconocimiento	Reconocimiento	Satisfacción laboral
He aprendido mucho	Aprendizaje	Crecimiento	Satisfacción laboral
Estoy cómodo con la empresa	Pertenencia	Compromiso	Satisfacción laboral
No he tenido oportunidades de dar ideas	No hay participación	Baja participación	Participación en la toma de decisiones
Mi experiencia está desgastada	Desgaste	Insatisfacción	Satisfacción laboral
Las decisiones son unilaterales	Decisión centralizada	Rechazo de las decisiones	Participación en la toma de decisiones

Sección de entrevista	Código abierto	Subcategoría	Categoría
Mi criterio personal no es tomado en cuenta	Desvalorización	Participación en conjunto	Participación en la toma de decisiones

Nota. Elaboración propia a partir de la codificación de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas a los colaboradores de Fabrifood Cía. Ltda. (2026).

El resultado de las entrevistas revela una profunda desconexión entre la cúpula directiva y los colaboradores, caracterizada por un liderazgo centralizado y distante que, a pesar de ser percibido como ético y respetuoso, implementa una comunicación vertical, deficiente y extemporánea que genera desorganización y tensiones debido a la falta de retroalimentación. Esta dinámica se traduce en una baja participación en la toma de decisiones, donde el personal se siente excluido, rechazado y con nulos espacios de escucha activa, invalidando sus opiniones e ideas.

Como consecuencia, la satisfacción laboral se ve gravemente afectada; aunque los trabajadores valoran positivamente la estabilidad y las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, predomina en ellos un sentimiento de desmotivación y desvalorización provocado por la falta de reconocimiento y una marcada sobrecarga laboral, lo que evidencia la urgencia de transitar hacia un modelo de gestión más colaborativo, participativo y empático.

Granularidad fina

La investigación está basada en un método cualitativo, pero para poder medir todas las respuestas, usamos a granularidad fina para analizar la información.

En este trabajo se utiliza como fuente documental secundaria, complementaria al diagnóstico cualitativo primario realizado mediante las entrevistas de 2026.

Tabla 2

Distribución de respuestas de la entrevista según dimensión evaluada

Dimensión / Pregunta Evaluada	Muy Positivo	Positivo	Neutral	Negativo	Muy Negativo	Total
I1) Comunicación						
interna (Relación día a día)	2	5	8	11	4	30
I2) Claridad y oportunidad (Información a tiempo)	1	3	5	14	7	30

Dimensión / Pregunta Evaluada	Muy Positivo	Positivo	Neutral	Negativo	Muy Negativo	Total
I3) Apoyo y orientación (<i>Guía de la jefatura</i>)	3	6	6	11	4	30
I4) Impacto del liderazgo (<i>Estilo de dirección</i>)	1	5	6	12	6	30
I5) Satisfacción laboral (<i>Motivación por sus tareas</i>)	4	11	7	6	2	30
I6) Experiencia general (<i>Permanencia y marca</i>)	3	10	8	7	2	30

Dimensión / Pregunta Evaluada	Muy Positivo	Positivo	Neutral	Negativo	Muy Negativo	Total
I7) Sentimiento de ser escuchado (Toma de ideas)	0	2	4	13	11	30
I8) Deseo de participación (Apertura a involucrarse)	4	12	8	5	1	30

Nota. Los valores en negrita representan la categoría de respuestas con mayor frecuencia en cada dimensión evaluada. Elaboración propia a partir de la categorización de las respuestas abiertas de la entrevista aplicada a los colaboradores de Fabrifood Cía. Ltda. (2026).

La Zona Crítica (Predominio de Negativo y Muy Negativo):

- **Escucha y Valoración (P7):** Es el punto más bajo de la entrevista. 24 de los 30 colaboradores sienten que sus opiniones son completamente ignoradas o que los cambios se imponen de manera unilateral.
- **Oportunidad de la Información (P2):** La queja masiva es que las instrucciones o cambios de rumbo llegan "a última hora", provocando desorganización, presión

innecesaria y reprocesos.

La Zona de Resiliencia (Predominio de Positivo y Neutral):

- **Satisfacción y Experiencia (P5 y P6):** A pesar de los problemas de liderazgo, la gente valora la estabilidad, el contenido de su trabajo y las relaciones interpersonales entre compañeros. Existe un fuerte sentido de compañerismo que sostiene el clima.

La Zona de Oportunidad (Predominio de Positivo y Neutral en P8):

- **Involucramiento (P8):** Hay una excelente disposición por parte de los trabajadores. La mayoría tiene un deseo **Positivo o Muy Positivo** de sumarse a reuniones breves, aportar ideas y ser parte de las soluciones si tan solo se les abriera el espacio.

Mapa de Empatía

Como nuestra metodología se basa en el Design Thinking, realizamos un mapa de empatía a través de las respuestas que lanzaron las entrevistas realizadas, para analizar cómo se sienten los colaboradores y al momento de realizar el plan de acción dar soluciones compasivas, viables y efectivas para el equipo.

Cabe destacar que, al realizar las entrevistas a los treinta colaboradores se notaron ciertas expresiones físicas y emocionales, es así como se empezó a observar el lenguaje no verbal y el lenguaje corporal de cada uno. Se identificó que, al hablar realizar las preguntas de toma de decisiones y liderazgo tuvieron un comportamiento incómodo, nervioso y cohibido, ya que como supieron explicar, les da miedo "hablar demás" y que haya represalias

ante ellos. Sin embargo, se volvió a especificar que toda la entrevista y los datos obtenidos son confidenciales.

Figura 1

Mapa de empatía



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de las entrevistas realizadas en Fabrifoood Cía. Ltda. (2026).

Análisis: Este mapa de empatía sugiere que el problema en Fabrifoood, Cía. Ltda., no es la falta de compromiso del personal con sus funciones, al contrario, muestran mucho interés y confianza en sus puestos, el problema se basa en las barreras estructurales de comunicación y el estilo de liderazgo.

Análisis del Entorno

Tabla 3

Análisis DAFO organizacional de la empresa Fabrifood Cía. Ltda.

DEBILIDADES	AMENAZAS
- Falta de feedback de los líderes hacia los colaboradores - Alta rotación del personal - Baja participación de los colaboradores en la toma de decisiones - Conflictos interpersonales - No existe una cultura de mejor continua - Procesos poco flexibles frente a cambios operativos y administrativos	- Competencia en el sector alimenticio - Cambios constantes del mercado - Condiciones económicas y reformas tributarias del país - Cambios en las formas de trabajo propios de la evolución del sector - Fuga de talento hacia sectores con mejores condiciones laborales.

• DEBILIDADES	AMENAZAS
• Comunicación predominantemente vertical y unidireccional • Falta de reconocimiento al desempeño del colaborador • Falta de reuniones periódicas y capacitaciones • Baja satisfacción laboral • Debilidades en la gestión del talento humano (liderazgo centralizado, sobrecarga laboral)	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Capacidad operativa para responder ante el mercado • Personal con experiencia • Trayectoria de más de 40 años	• Acceso a capacitaciones en liderazgo para los jefes y en metodologías ágiles para todo el equipo • Interés creciente en la innovación en gestión del talento humano

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Procesos estandarizados de producción y calidad (70-85% documentados) • Variedad de productos • Presencia sólida en el mercado	• Interés en el sector bienestar colaborativo de la empresa • Fortalecimiento de políticas que se centren en la experiencia del colaborador • Posibilidad de desarrollar nuevas estrategias de retención de talento • Fortalecimiento de reputación empresarial como empleador atractivo • Crecimiento del sector alimenticio

Nota. Elaboración propia a partir de los elementos relacionados con estilo a liderazgo, comunicación y participación que provienen de las entrevistas semiestructuradas (2026).

Análisis cruzado de FODA

Estrategia Ofensiva

Fortalezas + Oportunidades = Crecer y expandirse

Se orienta a aprovechar lo que la organización hace bien para capturar oportunidades del entorno.

Estrategias sugeridas:

- Potenciar la reputación institucional construida en más de 40 años de trayectoria para posicionar a Fabrifood como empleador atractivo, aprovechando el interés sectorial creciente en employer branding.
- Diseñar un programa de liderazgo y metodologías ágiles apoyado en la experiencia del personal y en la capacidad operativa ya instalada, dado que la empresa cuenta con acceso directo a formación en ambas áreas.
- Ampliar la oferta de productos y la presencia en sucursales, acompañando el crecimiento proyectado del sector alimenticio.
- Innovar en la gestión del talento humano tomando como base los procesos de producción y calidad, de los cuales entre el 70% y el 85% ya se encuentra documentado.

Resultado esperado:

Crecimiento sostenido y mayor capacidad de atracción de talento en el mercado laboral del sector.

Estrategia Adaptativa

Debilidades + Oportunidades = Mejorar internamente aprovechando oportunidades

Busca corregir debilidades internas apoyándose en oportunidades ya disponibles en el entorno.

Estrategias sugeridas:

- Capacitar a los líderes en comunicación y retroalimentación, llevando la frecuencia actual de encuentros con el colaborador de un promedio de una reunión cada tres meses a un esquema mensual.
- Introducir metodologías ágiles como base de una cultura de mejora continua hoy inexistente, aprovechando el acceso a formación disponible para todo el equipo.
- Diseñar un sistema formal de reconocimiento al desempeño, considerando que menos del 40% de los colaboradores percibe sentirse valorado por sus líderes.
- Abrir espacios estructurados de participación del colaborador en decisiones operativas, frente a un nivel de participación actual inferior al 30%.
- Establecer un calendario de reuniones y capacitaciones periódicas, dado que las horas de capacitación por colaborador se ubican por debajo del 10% respecto a la meta institucional.
- Desarrollar un plan de retención de talento que reduzca la rotación actual, la cual oscila entre el 20% y el 35%, muy por encima de la meta del 15%.

Resultado esperado:

Mejora del clima laboral, mayor compromiso del colaborador y disminución progresiva de la rotación.

Estrategia Defensiva

Fortalezas + Amenazas = Usar fortalezas para reducir riesgos externos

Utiliza las fortalezas ya consolidadas para reducir la exposición a riesgos del entorno.

Estrategias sugeridas:

- Mantener la calidad del servicio mediante los procesos estandarizados, que hoy alcanzan entre el 70% y el 85% de documentación, frente a la volatilidad del mercado y la competencia sectorial.
- Diferenciarse de la competencia apoyándose en la trayectoria de más de 40 años y en la experiencia acumulada del personal.
- Diversificar la oferta de productos para amortiguar fluctuaciones económicas o de demanda, considerando las condiciones económicas y reformas tributarias vigentes en el país.

Resultado esperado:

Mayor estabilidad frente a los cambios del entorno y sostenimiento de la cartera de clientes.

Estrategia de Supervivencia

Debilidades + Amenazas = Minimizar riesgos y evitar crisis

Se orienta a minimizar el riesgo conjunto que representan las debilidades internas frente a las amenazas externas.

Estrategias sugeridas:

- Implementar un plan urgente de mejora del clima laboral que contenga la rotación actual antes de que se agrave por la fuga de talento hacia sectores con mejores condiciones laborales.
- Reestructurar la gestión del talento humano, revisando el estilo de liderazgo centralizado y distante que los propios colaboradores describieron en las entrevistas realizadas.
- Establecer protocolos de resolución de conflictos interpersonales, en respuesta a los desacuerdos y rumores identificados entre el personal durante el diagnóstico.
- Flexibilizar procesos operativos ante los cambios del entorno económico y las reformas tributarias del país.

Resultado esperado:

Contención de pérdidas asociadas a la rotación y estabilización progresiva de la organización.

El diagnóstico confirma que Fabrifood Cía. Ltda. cuenta con una base sólida en el mercado, sustentada en más de 40 años de trayectoria, un posicionamiento reconocido y procesos operativos ya estandarizados. Esta base, sin embargo, convive con debilidades internas de peso, concentradas en la gestión del talento humano: un liderazgo centralizado

con escasa retroalimentación, baja participación del colaborador en las decisiones, reconocimiento insuficiente y una rotación que duplica la meta institucional. Las debilidades relacionadas con la rotación, la satisfacción laboral, el reconocimiento, la capacitación, el feedback y la participación en decisiones se sustentan en los indicadores institucionales que se detallan en la tabla, mientras que aquellas de naturaleza más cualitativa los conflictos interpersonales, la comunicación vertical y unidireccional, la rigidez de los procesos operativos y el estilo de liderazgo centralizado se sustentan en los hallazgos derivados de las entrevistas estructuradas realizadas a los colaboradores del área de producción.

Este panorama deja claro que el margen de mejora de la empresa no se concentra en su capacidad operativa ni en su posicionamiento, sino en cómo gestiona a las personas que sostienen esa operación. Las amenazas propiamente externas la competencia del sector, las condiciones económicas y tributarias del país, la dinámica cambiante del mercado y la fuga de talento hacia sectores con mejores condiciones laborales existen de manera independiente a la organización, pero su impacto se ve amplificado precisamente por estas debilidades internas sin resolver. Una empresa con un clima laboral débil tiene menos capacidad de retener talento frente a esas mismas amenazas, lo que convierte a la gestión del talento humano en el eje central de cualquier estrategia de mejora.

CAPÍTULO V: PROPUESTA BASADA EN DESIGN THINKING

Propuesta Design Thinking

El objetivo de realizar la codificación de la entrevista, realizar una granularidad fina y hacer el mapa de empatía, es encontrar los principales hallazgos que afectan al clima laboral de los colaboradores de la planta de producción. Las causas que se encontraron fueron la baja comunicación interna, la falta de liderazgo, insatisfacción laboral y la baja participación en la toma de decisiones.

Se realizó un chek list a través de la técnica de Brainwriting, se recopilaron diversas ideas para responder a las causas encontradas en la entrevista y esta propuesta tomó en cuenta criterios de pertinencia y viabilidad, con el propósito de seleccionar las que mejor respondieran a las necesidades detectadas.

Con el objetivo de mejorar el clima laboral de la empresa, realizamos un ejercicio de diagnóstico e ideación enfocado en nuestros principales desafíos: el liderazgo, la falta de comunicación interna, satisfacción laboral y la participación de decisiones. A partir de la pregunta rectora *¿Cómo se puede mejorar la comunicación?*, desarrollamos una lluvia de ideas que abarcó desde herramientas tecnológicas hasta nuevas dinámicas de equipo. Tras evaluar el impacto y la viabilidad de cada una, hemos seleccionado una propuesta integral basada en tres pilares: primero, la implementación de reuniones diarias de sincronización (*huddles*) para alinear los objetivos cotidianos en pocos minutos; segundo, la apertura de sesiones de retrospectiva para evaluar periódicamente lo que funciona y lo que debemos

corregir; y tercero, la adopción de la práctica diaria que centralice la información operativa.

Con esto, buscamos eliminar la desinformación de última hora, reducir la sobrecarga y fortalecer la confianza en el equipo.

Tabla 4

Lluvia de ideas y selección de propuesta según problemática identificada

Problema identificado	Preguntas	Lluvia de ideas	Ideas seleccionadas
Falta de comunicación	¿Cómo se puede mejorar la comunicación interna?	• Reuniones diarias de sincronización	
		• Sesiones de retrospectiva	• Reuniones diarias de sincronización
		• Canales digitales	
		• Encuestas de pulso rápidas	• Sesiones de retrospectiva
		• Realizar un chat corporativo	

Problema identificado	Preguntas	Lluvia de ideas	Ideas seleccionadas
Falta de liderazgo	¿Qué acciones se pueden emplear para mejorar el liderazgo?	• Formación de feedback constructivo y de empatía	
		• Llamados de atención • Manuales de procesos y delegaciones • Evaluaciones de 360 grados • Canales de denuncia sobre el liderazgo tóxico	• Formación de feedback constructivo y de empatía • Manuales de procesos y delegaciones

Problema identificado	Preguntas	Lluvia de ideas	Ideas seleccionadas
Insatisfacción laboral	¿Qué podemos hacer para poder retener al talento?	• Rotación de líderes	
		• Delegación de tareas para evitar la sobrecarga de trabajo • Diseño de planes de sucesión • Flexibilidad de horarios • Entrevistas de permanencia • Escucha activa	• Delegación de tareas para evitar la sobrecarga de trabajo • Escucha activa • Implementación de metodologías ágiles

Problema identificado	Preguntas	Lluvia de ideas	Ideas seleccionadas
Nula participación de decisiones		• Implementación de metodologías ágiles • Reuniones para escuchar opiniones	
	¿Cómo podemos incluir al colaborador en las decisiones tomadas?	• Canales continuos de consulta y voto • Políticas de transparencia • Buzón de mensajes • Mesas de innovación	• Reuniones para escuchar opiniones

Nota. Elaboración propia a partir de la técnica de Brainwriting aplicada para la generación y selección de propuestas de mejora (2026).

Propuesta: "Sincronía de Entrada" (Huddles Diarios y Alineación Semanal)

Objetivo: Eliminar la desinformación de última hora, reducir la tasa de errores operativos por falta de instrucción y abrir un canal de comunicación rápido de doble vía antes de iniciar el trabajo.

Definición del Piloto e Información de Soporte

- **Área Concreta del Piloto:** Área de calidad
- **Duración del Piloto:** 4 semanas (30 días).
- **Línea Base (Estado Inicial):**
 - Falta de un canal formal de comunicación al inicio del turno.
 - Errores operativos por mala comunicación
 - Nivel de claridad de tareas percibido por el equipo (medido en la entrevista).

Cronograma de Implementación Paso a Paso (Fase Piloto)

Semana 1: Fase de Empatía y Prototipado del Tablero

- Diseñar y fabricar el "**Tablero de Sincronía**". Para el área de producción debe ser una pizarra acrílica física visible en el área de trabajo.
- Definir la estructura fija del tablero:

1.Foco del Día: Las 3 metas u órdenes principales de la jornada.

2.Alertas/Procesos Críticos: Qué cambios o imprevistos de última hora hay que cuidar hoy.

3.Espacio de Escucha: Sección en blanco para que el equipo anote dudas o sugerencias rápidas antes de empezar.

Semana 2: Capacitación Express y Despliegue (El "Cómo hacerlo")

- Reunirse con el jefe de calidad para entrenarlo en la dinámica de comunicación bidireccional, rompiendo el esquema impositivo tradicional.
- **Regla de Oro del Huddle:** Dura estrictamente entre 5 y 10 minutos. Se hace de pie junto al tablero antes de iniciar las labores. No es una reunión de reclamos; es una sesión de alineación ágil.
- Estructura de la micro-reunión:
 - *Minuto 1-3:* El jefe expone las prioridades claras y oportunas de la jornada.
 - *Minuto 4-7:* El jefe abre el espacio: "*¿Qué dudas tenemos?, ¿qué nos falta para cumplirlo?*" (Aquí el colaborador puede expresar lo que necesita o si se olvidó algún detalle en el proceso).
 - *Minuto 8-10:* Cierre con un mensaje de enfoque, respeto o agradecimiento técnico para iniciar con energía.

Junto al Gerente General se ha establecido que para evitar que el espacio de escucha se convierta en una sesión de quejas improductivas que retrasen la apertura, se añada una regla operativa: si un colaborador levanta un problema o una duda en el huddle que no se pueda resolver en menos de un minuto, el jefe directo NO lo debate ahí. El jefe anota el punto en el tablero y se compromete a resolverlo de manera individual durante el turno o al final del día. El huddle solo sirve para alinear, no para resolver crisis complejas.

Semanas 3 y 4: Seguimiento, Ajustes y Práctica Continua

- El equipo de Talento Humano asiste de manera aleatoria como observador silencioso para asegurar que se respete el tiempo y la bidireccionalidad.
- Se ajusta el formato del tablero si los colaboradores sugieren que falta algún dato operativo.

Esta estrategia de ideación aborda el problema crítico de la falta de comunicación interna mediante una transición eficaz desde el diagnóstico hacia soluciones operativas concretas, priorizando un enfoque humano y colaborativo sobre el puramente tecnológico. Al seleccionar las reuniones diarias de sincronización (huddles) y las sesiones de retrospectiva como ejes centrales, la propuesta ataca directamente las deficiencias identificadas como la desinformación, la comunicación extemporánea y la ausencia de retroalimentación, garantizando así una alineación constante del equipo y estableciendo espacios formales de diálogo que permiten a los colaboradores sentirse integrados, valorados y con total claridad sobre sus funciones diarias.

Matriz de Responsabilidades (RACI)

Para asegurar la ejecución y el control del piloto, se establece la siguiente distribución de roles:

R (Responsable): Quien ejecuta la tarea de forma directa (el que "hace" el trabajo).

A (Aprobador): Quien rinde cuentas del resultado final, supervisa y da el "visto bueno".

Solo puede haber un Aprobador por actividad.

C (Consultado): Persona cuyo criterio o feedback es necesario antes o durante la actividad.

I (Informado): Persona a la que simplemente se le notifican los avances o resultados de la actividad.

Tabla 5

Matriz de responsabilidades (RACI)

Rol	Diseñar tablero	Facilitar el Huddle	Registrar dudas	Observación y auditoria	Analizar indicadores
Talento Humano	R/A	I	I	R/A	R/A
Líder	R	R	R	C	I
Colaboradores	I	C	C	I	I
Gerente General	I	I	I	I	A

Nota. Elaboración propia a partir de la matriz de responsabilidades (RACI) establecida para el piloto (2026).

Recursos y Costes de Oportunidad

Recursos Requeridos

- **Materiales:** 1 pizarra acrílica física para cada establecimiento, marcadores y borradores (Inversión estimada \$25 USD)
- **Tecnológicos:** Acceso a formularios de Google Forms o Microsoft Forms para las evaluaciones

Costes de Oportunidad y Tiempos Internos

- **Tiempo de reunión:** 10 minutos diarios por colaborador. Para un equipo de 6 personas, esto equivale a 1 hora de hombre diaria dedicada a la alineación en lugar de a la producción directa.
- **Tiempo de diseño y formación:** 4 horas de jefatura y Talento Humano durante la primera semana.
- **Tiempo de observación y análisis:** 2 horas semanales del equipo de Talento Humano para auditar las reuniones y procesar las encuestas.

Sesión de retroalimentación de la propuesta

Beneficios

- Esta propuesta tiene un alto impacto financiero, ya que sus costes son internos.
- Aumenta el sentido de pertenencia

- Hay una trazabilidad del compromiso de los líderes
- Se ven resultados reales a través de porcentaje de cumplimiento

Oportunidades

- Se incentiva a la participación de colaboradores introvertidos
- Por medio de la escucha activa se pueden descubrir nuevas ideas innovadoras y a futuros líderes
- Con las reuniones de cada local Talento Humano ya tiene un registro de las frustraciones operativas reales
- Estos huddlers entrenan al equipo para la flexibilidad y resolver conflictos de manera organizada

Ideas

- Recomendando que el líder permita que una reunión de cada semana un colaborador guíe la reunión para generar empoderamiento real
- Resaltar en el tablero si los problemas se han resuelto, los que están en proceso y los que aún requieran de ayuda
- Que se asigne a un colaborador medir el tiempo al líder para que las reuniones no se pasen de 10 minutos

- Asignar a un colaborador darle la guía de la reunión a los colaboradores que tienen los turnos por la tarde

Gestión de Riesgos y Medidas Preventivas

Tabla 6

Matriz de riesgos y medidas preventivas

Riesgo Detectado	Medida Preventiva / Acción Mitigadora
El huddle se extiende más de 10 minutos o se vuelve una sesión de quejas.	Regla del Minuto: Si una queja o problema técnico toma más de 1 minuto debatirla, el líder la anota en el "Espacio de Escucha" para resolverla individualmente fuera del huddle. Se designa a un colaborador del equipo como "guardián del tiempo" con cronómetro.
Resistencia o apatía del líder (reunión hecha "de mala gana").	Acompañamiento y <i>coaching</i> de Talento Humano durante las observaciones silenciosas de la Semana 3.

Riesgo Detectado	Medida Preventiva / Acción Mitigadora
El tablero de control no se actualiza diariamente.	El jefe de calidad delega la actualización de la fecha y las 3 prioridades a un colaborador rotativo del equipo para fomentar el empoderamiento.
Baja participación de los colaboradores (miedo a hablar).	El líder cerrará siempre con preguntas abiertas directas pero amables, rotando la palabra de manera equitativa. Una vez a la semana, un colaborador diferente liderará el inicio de la dinámica.

Nota. Elaboración propia a partir de los riesgos identificados y las medidas preventivas establecidas para la implementación del piloto (2026).

Criterios de Decisión (Criterios para Ampliar o Detener el Piloto)

Al término de los 30 días, se evaluará el desempeño del piloto para tomar una de las siguientes rutas:

- **Criterio de Éxito (Ampliar el piloto):** Si el % de Cumplimiento es $\geq 90\%$, el Índice de Claridad es >4.0 , y se evidencia una reducción verificable en las *Incidencias por Información Incompleta*, el piloto se declarará exitoso y se planificará su expansión escalonada a otras áreas operativas (como producción y bodega).

- **Criterio de Tolerancia (Ajustar el piloto):** Si los indicadores de claridad y cumplimiento son aceptables pero la *Tasa de Resolución de Asuntos* del líder es baja (< 70%), se extenderá el piloto en Calidad por 2 semanas adicionales, brindando mentoría de liderazgo al jefe antes de escalar.
- **Criterio de Parada (Detener el piloto):** Si el % de Cumplimiento del Huddle cae por debajo del 70% debido a resistencia operativa, o si el pretest-posttest demuestra un aumento en la frustración del equipo, el piloto se detendrá para replantear la herramienta de comunicación.

Indicadores de Control (KPIs) del Piloto

Para medir con precisión el impacto del piloto y corregir la falta de métricas de errores y liderazgo, se implementará el siguiente cuadro de indicadores:

Tabla 7

Matriz de indicadores de control (KPIs) del piloto

Indicador	Fórmula de cálculo	Meta del piloto	Dimensión
% de cumplimiento del huddle	$\frac{\text{Número de huddles realizados}}{\text{Número de día laborables del mes}} \times 100$	$\geq 90\%$	Disciplina y Constancia

Indicador	Fórmula de cálculo	Meta del piloto	Dimensión
Índice de claridad	Promedio de la encuesta semanal de 1 pregunta: " <i>¿La información para hacer tu trabajo se comunicó de forma clara?</i> " (Escala 1 al 5)	> 4.0 / 5.0	Calidad de la Información
Tasa de participación	$\frac{\#Participación \text{ "Espacio de Escucha"}}{Total \text{ de colaboradores del equipo}} \times 100$	$\geq 70\%$ semanal	Compromiso e Involucramiento
Incidencias por información incompleta	Conteo semanal de errores de preparación o retrasos causados por falta de instrucción en Cocina Fría.	Reducción del 40% vs. Línea Base	Errores operativos
Tasa de resolución de asuntos	$\frac{Dudas \text{ anotadas resueltas en el turno}}{Total \text{ de dudas anotadas}} \times 100$	$\geq 85\%$	Capacidad de Liderazgo y Respuesta
Valoración pretest-postest (clima y liderazgo)	Comparación del promedio general de satisfacción con la comunicación y el liderazgo antes del Día 1 vs. el Día 30.	Incremento de +1.5 puntos	Clima Laboral y Satisfacción

Nota. Elaboración propia a partir de los indicadores de control definidos para el seguimiento del piloto (2026).

Evaluación de Resultados del Piloto

Dado que este proyecto se enfoca en la optimización del tiempo interno y la mejora del clima comunicacional sin una inversión financiera directa cuantificable en ingresos inmediatos, se sustituye el concepto de ROI financiero por una Evaluación de Resultados del Piloto.

Esta evaluación contrastará:

1. **El coste de oportunidad consumido** (horas hombre invertidas por el equipo de Calidad y Talento Humano).
2. **Los beneficios operativos alcanzados** (reducción de errores en el área de calidad, mejora en los tiempos de llegada de los colaboradores, disminución de merma por errores de comandas y el incremento de la satisfacción del personal reflejado en la encuesta posttest).

Análisis de la propuesta: La ventaja de desglosar esta propuesta en un plan piloto de 30 días es que no requiere de una contratación de consultores externos, solo de la inversión de costes internos. Lo que estamos haciendo es optimizar y reestructurar la forma en que nuestros líderes actuales se comunican en el día a día. Con los indicadores propuestos, se estima que disminuyan los errores operativos en un mes y que mejore el compromiso de los colaboradores de la planta de producción.

Prototipado

Figura 2

Story board de la propuesta de los huddles



Nota. Elaboración propia a partir del prototipo de la propuesta de huddles diseñada para el plan piloto (2026).

Análisis: Este prototipado muestra las reuniones cortas que se deberían hacer cada día antes de empezar las jornadas y evitar que los colaboradores se llenen de sobrecarga de trabajo. Además, puedan dar opiniones que ayuden a la resolución de problemas o a mejorar las actividades de cada día. Como se mencionaba con anterioridad, estas reuniones no tienen

una duración más de 10 minutos, lo que ayuda a que los colaboradores no pierdan el interés en las reuniones y todos tenga la mejor actitud.

La propuesta optimiza la transición entre la estrategia y la ejecución pura. Su éxito radica en que no añade procesos complejos ni altera el presupuesto, sino que transforma un hábito existente: la asignación de órdenes. Si este plan piloto sale como se espera en la meta, se procederá a aplicar este método a las demás áreas de la empresa.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES, CONTRIBUCIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones Generales

El presente trabajo permitió diagnosticar, de manera exploratoria, las percepciones de un grupo de colaboradores del área de producción de Fabrifood Cía. Ltda., sobre comunicación interna, liderazgo, satisfacción y participación, y diseñar – a partir de dicho diagnóstico – una propuesta de intervención basada en Design Thinking: el plan piloto “Sincronía de Entrada”.

Mediante la aplicación de entrevistas estructuradas y su codificación temática, fue posible identificar patrones recurrentes vinculados a la comunicación tardía, la centralización en la toma de decisiones y la escasa retroalimentación, los cuales orientaron al proceso de empatización, definición, ideación y prototipado propio de la metodología. Como resultado de este proceso se obtuvo un diseño operativo completo – con actividades, responsables,

recursos, cronograma e indicadores de control –, cuya pertinencia organizacional fue revisada favorablemente por la Gerencia General. No obstante, dado que el estudio se concentró en el área de producción y que el plan piloto aún no ha sido implementado, sus hallazgos deben entenderse como percepciones exploratorias y su efectividad real – en términos de reducción de errores, mejora del compromiso o de la satisfacción – solo podrá comprobarse una vez ejecutada la implementación y realizado el seguimiento pretest-postest de los indicadores definidos.

Conclusiones Específicas

El análisis de las entrevistas estructuradas aplicadas a los colaboradores del área de producción permitió identificar y categorizar necesidades relacionadas principalmente con la comunicación interna, el estilo de liderazgo, la satisfacción laboral y la participación en la toma de decisiones. La codificación temática y la construcción del mapa de empatía facilitaron priorizar la falta de espacios de escucha activa y la comunicación tardía como los nudos críticos sobre los cuales debía intervenir. Cabe señalar que, al provenir de un número limitado de colaboradores del área de producción, estos hallazgos constituyen percepciones explorativas no permiten generalizar conclusiones al conjunto de la organización.

A partir de las necesidades priorizadas se diseñó el plan piloto “Sincronía de Entrada”, que integra reuniones breves de alineación (huddles), sesiones de retrospectiva y un tablero de información centralizada, junto con una matriz de responsabilidades (RACI), un cronograma de implementación y un cuadro de indicadores de control (cumplimiento,

claridad, participación, incidencias por información incompleta, resolución de asuntos y valoración pretest – posttest).

La propuesta fue revisada por Gerencia General, lo que permite afirmar que cuenta con una validación preliminar de viabilidad organizacional; sin embargo, esta revisión no equivale a una validación con los colaboradores que utilizarán la herramienta, por lo que la comprobación de su utilidad percibida, facilidad de uso y efectividad, queda pendiente para la fase de implementación piloto.

Análisis del Cumplimiento de los Objetivos Investigados

Los procesos problemáticos que dañan el clima laboral quedaron identificados y conceptualizados al contrastar empíricamente las deficiencias de liderazgo y comunicación en el diagnóstico inicial, respaldarlas teóricamente como variables organizacionales y definir su recolección cualitativa mediante entrevistas etnográficas y mapas de empatía. En segundo lugar, la evaluación interna se desarrolló conectando el diagnóstico cualitativo con el marco conceptual adecuado para medir el talento humano, el liderazgo y las operaciones, estableciendo un análisis comparativo de datos para evaluar los discursos y patrones del personal en su día a día.

Finalmente, el desarrollo de la propuesta prototipo se sitúa en una fase de diseño operativo completa, cerrando el ciclo de la investigación con el diseño de un prototipo visual e storytelling centrado en el usuario, concebido específicamente para evaluar su viabilidad y ser presentado formalmente a la Gerencia General para su futura implementación.

Contribuciones

Contribución a nivel personal

Los aportes efectuados al presente proyecto a nivel personal se ven reflejados en la incorporación del análisis de una metodología de reciente data y que surge como un aporte que hacemos al análisis del clima laboral de la empresa Fabridoof Cia. Ltda. Además, elabora un plan orientado al cambio de procesos empresariales para generar mejoras.

Contribución a nivel académico

El presente proyecto tiene como aportación el integrar los conceptos del clima laboral, su importancia en la organización, qué es metodología Design Thinking y cómo se aplica dicha metodología para un entendimiento más profundo y, que a su vez sea vista como una herramienta de alto potencial para intervenir en soluciones innovadoras y participativas. Así mismo, los aspectos teóricos tomados en cuenta en el presente proyecto, permite que pueda ser tomado como base metodológica para que pueda ser tomado en investigaciones referentes al campo del Talento Humano.

Contribución a la gestión empresarial

El proyecto presenta a la empresa una herramienta innovadora que le permitirá analizar el clima interno y facilitar de estrategias con el objetivo de adaptarse de mejor manera a los cambios y favorecer un entono dinámico y participativo.

Limitaciones de la investigación

Para efectos del presente estudio desarrollado en la empresa Fabrifood Cía. Ltda., se identificaron restricciones de índole metodológica, operativa y coyuntural que delimitan el alcance y la generalización de los resultados obtenidos:

- **Representatividad de la Muestra:** Las 30 personas entrevistadas pertenecen únicamente al área de producción, por lo que los hallazgos no pueden generalizar a otras áreas de la empresa (administrativa, comercial, etc.).
- **Sesgo de Discrepancia Instrumental:** Se evidenció una brecha de congruencia entre las métricas de carácter cuantitativo (preguntas cerradas) y los hallazgos cualitativos extraídos de las secciones abiertas. Mientras que los reactivos cerrados reflejaban una tendencia hacia la estabilidad, los comentarios libres expusieron problemáticas críticas de liderazgo relacional, centralización y cultura punitiva. Esta disparidad se documenta con una limitación del estudio, dado que refleja diferencias entre lo declarado en preguntas cerradas y lo expresado libremente por los colaboradores dentro de este trabajo, cuyo enfoque es cualitativo.

Recomendación

En función de las conclusiones alcanzadas y los hallazgos derivados del diagnóstico del clima laboral en Fabrifood Cía. Ltda., se plantean las siguientes recomendaciones estratégicas y operativas:

- **Verificar las percepciones relacionadas con la compensación y los beneficios laborales:** Se recomienda realizar una verificación documental, laboral y financiera

de las percepciones manifestadas por los colaboradores respecto a la puntualidad en el pago de haberes, salarios, décimos y demás beneficios laborales. En caso de que dicha revisión confirme la existencia de incidencias, se recomienda diseñar e implementar un plan de regularización que contemple las acciones correctivas correspondientes. Estas acciones contribuirían a fortalecer la confianza de los colaboradores, reducir factores de insatisfacción laboral y favorecer un entorno organizacional más estable.

- **Institucionalizar Metodologías Ágiles y de Co-creación (Design Thinking):** Para revertir la percepción de despersonalización expresada por el personal operativo ("dejar de ser vistos como estadísticas"), se sugiere adoptar de manera formal la metodología de *Design Thinking* en la gestión de Talento Humano. Específicamente, se deben ejecutar talleres periódicos de mapeo de la experiencia del empleado en las cocinas y puntos de venta de menor puntuación, permitiendo que los colaboradores de primera línea participen activamente en el co-diseño de soluciones a sus problemas diarios.
- **Estandarizar y Transparentar las Políticas de Beneficios Operativos:** Se exhorta a la administración a estructurar un reglamento claro, público y auditable para la asignación de propinas y la aplicación de evaluaciones técnicas en los locales. Es fundamental eliminar cualquier factor de arbitrariedad percibido en la retención o fragmentación de este beneficio, asegurando que los exámenes de competencias actúen como un estímulo de desarrollo y no como una herramienta de penalización económica oculta.

- **Establecer Canales Seguros de Escucha Activa y Mitigación del Miedo:** Se sugiere la creación de un canal digital institucional de denuncias y sugerencias con carácter estrictamente anónimo y confidencial, gestionado directamente por la Dirección Central de Talento Humano. Para consolidar la confianza en este instrumento, la empresa debe aplicar una política de "Ciclo Cerrado", comunicando de manera transparente a las bases operativas las acciones correctivas adoptadas ante las problemáticas colectivas expuestas, demostrando que la voz del colaborador posee un impacto vinculante en las decisiones organizacionales.

Referencias

Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial UNED.

<https://www.scribd.com/document/466814578/Gestion-estrategica-del-clima-laboral-pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (2.ª ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizational._La_dinamica_en_las_organizaciones.pdf

Laoyan, S. (2026). *Metodología Design Thinking: de la teoría a la práctica*. Asana.

<https://asana.com/es/resources/design-thinking-process>

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.

Maxwell, J. C. (2018). *Developing the Leader Within You 2.0*.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice (9th. ed.)* SAGE Publications.

[https://www.google.com.ec/books/edition/Leadership/6qYLEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Northouse,+P.+\(2022\).+Leadership:+Theory+and+Practice+\(9th.+Ed.\)+SAGE+Publications.+libro&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Leadership/6qYLEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Northouse,+P.+(2022).+Leadership:+Theory+and+Practice+(9th.+Ed.)+SAGE+Publications.+libro&printsec=frontcover)

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamiento organizacional* (19.^a ed.). Pearson.

https://firq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

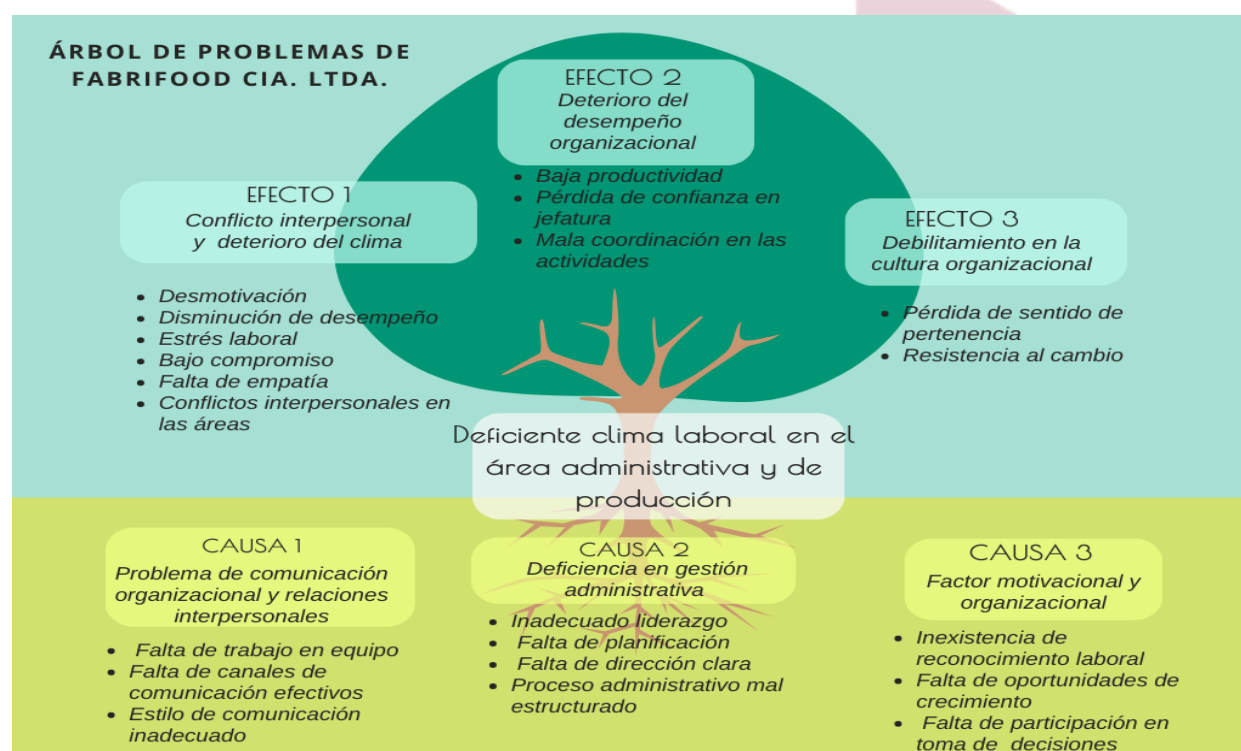
ANEXOS

Anexos y figuras complementarias

Identificación de problema- Herramienta utilizada: Árbol de problemas

Figura 3

Árbol de problemas de Fabrifood Cia. Ltda.



Nota. Elaboración propia a partir del análisis de causas y efectos identificados en las entrevistas aplicadas a los colaboradores del área de producción de Fabrifood Cía. Ltda. (2026).

Registro fotográfico de entrevistas

Figura A1

Entrevistas aplicadas al personal de producción



Nota. (a) (b) Aplicación de la entrevista al personal de producción. (c) Fotografía grupal con el personal de producción. Fotografías propias tomadas en Fabrifood Cía. Ltda. (2026).