



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: MARÍA ÁNGEL ESPINOZA MALDONADO, con C.I. 171908498-8, autora del trabajo de graduación intitulado: “DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DEL ÁREA PRODUCTIVA DE VACIADO DE LA EMPRESA EDESA S.A.”, previa a la obtención del título profesional de PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL, en la Facultad de Psicología.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, abril 2015


MARÍA ÁNGEL ESPINOZA MALDONADO

C.I. 171908498-8

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL

**“DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DEL
ÁREA PRODUCTIVA DE VACIADO DE LA EMPRESA EDESA S.A.”**

María Ángel Espinoza Maldonado

DIRECTOR:

Mtr. Luís Aguilar

Quito, 2015

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de disertación primeramente me gustaría agradecer a mi familia y amigos por todo el apoyo brindado para la ejecución del mismo.

A mi director de disertación, Luis Aguilar por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda culminar el presente trabajo.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

Y por último a los directivos de la empresa EDESA S.A. quienes me brindaron la apertura necesaria para generar el presente proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
MARCO INTRODUCTORIO	2
1.1 Justificación.....	5
1.2 Descripción del Problema	7
1.3 Objetivos.....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1 Comportamiento Organizacional	9
2.2 Clima Organizacional.....	10
2.3 Elementos del Clima Organizacional	11
2.3.1 Motivación y Clima Organizacional	11
2.3.2 Satisfacción Laboral y Clima Organizacional	11
2.3.3 Actitudes del Empleado y Clima Organizacional.....	13
2.3.4 Compromiso y Clima Organizacional	14
2.3.5 Sistema Organizacional y Clima Organizacional	15
2.3.6 Liderazgo y Clima Organizacional.....	16
2.3.7 Confianza y Clima Organizacional	17
2.3.8 Medición y Diagnóstico de Clima Laboral	18
2.4 Técnicas para la Medición de clima laboral	19
2.4.1 Entrevista Personal	19
2.4.2 Grupo Focal.....	20
2.4.3 Encuesta Escrita	20
2.5 Herramientas Actuales para la Medición del Clima Laboral.....	21
2.5.1 Mejoramiento del Clima Organizacional.....	22
2.5.2 ¿Por qué mejorar el Clima Organizacional?	23
2.6 Técnicas para mejorar el Clima Organizacional.....	24
CAPÍTULO III.....	27

MARCO METODOLÓGICO	27
3.1. Etapa I: Recolección de información	27
3.2 Etapa II: Diseño de la encuesta	28
3.3 Etapa III: Definición de escala de medición	31
3.4 Etapa IV: Aplicación de la encuesta	33
3.5 Etapa V: Análisis y presentación de los resultados	34
3.6 Etapa VI: Validación de los factores	50
CAPÍTULO IV.....	53
PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL	53
4.1 Diagnóstico	53
4.2 Justificación	54
4.3 Objetivos	54
4.3.1 Análisis de Involucrados	55
4.4 Resultados.....	56
4.5 Actividades de la Propuesta	56
4.5.1 Lineamientos eje de la propuesta.....	56
4.5.2 Estructura de la Propuesta	58
4.5.3 Descripción de los componentes establecidos.....	59
4.6 Plan Operativo	61
4.6.1 Procesos Internos	61
4.6.1.1 Cronograma.....	63
4.6.2 Competencias.....	63
4.6.2.1 Cronograma.....	66
4.6.3 Comunicación e información	66
4.6.3.1 Cronograma.....	68
4.6.4 Integración y participación	68
4.6.4.1 Cronograma.....	69
4.7 Supuestos	69
4.8 Precondiciones.....	70
4.9 Sostenibilidad.....	70
4.10 Insumos y presupuesto para el plan de mejoramiento de clima laboral.....	70
4.11 Matriz de Marco Lógico	72
4.12 Monitoreo y control.....	73
4.15 Evaluación	74

4.16 Destinatarios	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
5.1 Conclusiones.....	76
5.2 Recomendaciones.....	77
BIBLIOGRAFÍA	78
Linkgrafía:	80
ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1-Factores de Satisfacción Laboral	12
Tabla No. 2-Factores e indicadores	30
Tabla No. 3-Escala de medición.....	32
Tabla No. 4-Calificaciones obtenidas	48
Tabla No. 5-Factores	50
Tabla No. 6-Indice de Cronbach.....	51
Tabla No. 7- Estrategias propuestas para el ámbito procesos internos.....	61
Tabla No. 8- Estrategias propuestas para el ámbito de capacitación.....	64
Tabla No. 9- Estrategias propuestas para el ámbito de comunicación e información.....	67
Tabla No. 10- Estrategias propuestas para el ámbito integración y participación	68
Tabla No. 11-Costos totales	71
Tabla No. 12-Matriz de Marco Lógico	72

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración No. 1-Distribución de personal Vaciado	28
Ilustración No. 2-Resultado de Motivación.....	36
Ilustración No. 3-Motivación por grupo de trabajo	36
Ilustración No. 4-Satisfacción Laboral	38
Ilustración No. 5-Satisfacción laboral por grupos de trabajo.....	38
Ilustración No. 6-Actitudes del empleado.....	39
Ilustración No. 7-Actitudes del empleado por grupos de trabajo.....	40
Ilustración No. 8-Compromiso.....	41
Ilustración No. 9-Compromiso por grupos de trabajo.....	42
Ilustración No. 10-Sistema organizacional.....	43
Ilustración No. 11-Sistema organizacional por grupos de trabajo.....	44
Ilustración No. 12-Liderazgo.....	45
Ilustración No. 13-Liderazgo por grupos de trabajo.....	46
Ilustración No. 14-Confianza	47
Ilustración No. 15-Confianza por grupos de trabajo	48
Ilustración No. 16-Resultado de los Factores.....	49
Ilustración No. 17-Alfa Cronbach.....	52
Ilustración No. 18. Árbol de Problemas	53
Ilustración No. 19 Árbol de Objetivos.....	55
Ilustración No. 20. Ejes orientadores de la propuesta.....	57
Ilustración No. 21 -Estructura de la propuesta	59
Ilustración No. 22- Estructura por niveles del programa propuesto	65
Ilustración No. 23- Unidad estratégica de control.....	73

INTRODUCCIÓN

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, ejerce influencia sobre la satisfacción y por ende en la productividad del trabajador.

Un buen clima laboral genera incremento en el rendimiento de la organización debido a su influencia positiva sobre el comportamiento de los trabajadores, ya que promueve la identificación e integración de los mismos con la empresa. Por este motivo, actualmente las organizaciones se preocupan por crear un clima laboral adecuado, ya que producirá una mejora de la productividad a largo plazo, mayor rendimiento del trabajo realizado y es uno de los factores claves para reducir el ausentismo.

La mejora del clima laboral requiere como primer paso la evaluación del mismo, para lo que es necesario considerar la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno influenciado por distintos factores sean fisiológicos, psicológicos, sociales, económicos, etc. En la actualidad existen métodos que evalúan valores, actitudes y competencias de las personas y las organizaciones para afrontar los cambios, de esta forma es posible realizar un diagnóstico y proponer las acciones correspondientes, que mediante el mejoramiento del ambiente laboral, buscan alcanzar mejores niveles de productividad (Hernandez, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, J. d., 2011)

En la presente disertación se realizará un análisis de los factores influyentes en el ambiente interno de una de las áreas claves dentro del proceso productivo de Edesa S.A., con los resultados obtenidos se genera un plan de mejoramiento de clima laboral adaptado a la realidad del sector a intervenir cuyo objetivo es mejorar integralmente el clima laboral.

CAPÍTULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Datos de la organización o institución

La empresa Edesa S.A desde sus inicios ha buscado consolidarse en el mercado identificada por la calidad de sus productos y atención a sus clientes. Su desarrollo se ha sustentado en la definición interna de procesos que aporten valor y permitan que sus productos sean altamente competitivos. A nivel interno, su desarrollo se ha basado en un total apego al marco jurídico, respetando las normativas vigentes, brindando estabilidad y seguridad laboral. A continuación se hace un estudio de los principales direccionamientos vigentes.

NOMBRE: Edesa S.A.

Edesa S.A. es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de sanitarios de cerámica y productos complementarios para el baño.

CARACTERÍSTICAS

- **HISTORIA:**

“Edesa S.A. se fundó en 1974 con la participación de inversionistas ecuatorianos y la Compañía Venezolana de Cerámica C.A. Vencerámica, - inicia la producción a mediados de 1978, con una muy limitada variedad de modelos y colores. Tras su primera exportación de productos en 1982 gran parte de su producción actual es destinada para dicho mercado.” (Edesa S.A., 2012)

- **MISIÓN**

“Fabricar y comercializar productos de óptima calidad para ambientes de baño en armonía con la comunidad y el medio ambiente, cumpliendo las expectativas de nuestros clientes y accionistas, logrando el crecimiento profesional y humano de nuestro personal.” (Edesa S.A., 2012).

- **VISIÓN**

“Empresa dinámica, innovadora, competitiva con la mejor oferta de ambiente de baño en los mercados local e internacional.” (Edesa S.A., 2012).

POLÍTICA INTEGRADA DE GESTIÓN DE EDESA S.A.

Analizando la política integrada, esta se orienta en fabricar y comercializar sanitarios de cerámica y productos complementarios para el baño, comprometidos con la protección del ambiente, la seguridad y salud de nuestros colaboradores, cumpliendo con la legislación aplicable al respecto, trabajando coordinadamente con la comunidad, manteniendo una continua capacitación, concienciación y un proceso de mejoramiento continuo, para lograr la satisfacción del cliente. (Edesa S.A., 2012).

CARACTERÍSTICAS GENERALES

“Los productos fabricados por la empresa son grifería, repuestos, sanitarios y accesorios de cerámica y metal, maneja ocho almacenes “Bath Center” para venta directa al cliente o empresas y aproximadamente ochenta distribuidores a nivel nacional, además de representaciones internacionales en Chile, Perú y Estados Unidos. Recientemente firmó un acuerdo con la empresa japonesa TOTO, líder mundial en productos para baño, donde Edesa S.A se compromete

a fabricar y comercializar 5 líneas Premium de esta compañía internacional.”

(Diario El comercio, 2012)

Edesa S.A. cuenta con cerca de 1000 empleados a nivel nacional, cuya mayoría se ubica en la Gerencia de Producción. Cada una de estas aporta valor para la disponibilidad de productos de alta calidad. La presente investigación se concentra en la Gerencia de producción, en la cual se encuentra el área de Vaciado, en donde se ha delimitado el estudio.

La Gerencia de Producción maneja cinco áreas codependientes para ejecutar el proceso productivo. El área de Vaciado es el segundo paso dentro del mismo, su misión es extraer la pieza sanitaria de los moldes de concreto precautelando evitar la aparición de fisuras o fallas en el producto. En esta área se concentran 203 empleados, cuyo nivel académico es en su mayoría de nivel básico. Se divide en seis equipos, cada uno liderado por un supervisor.

(Informe de gestión Edesa S.A., 2012). Ver Anexo No.1

CONTEXTO

Edesa S.A. se desenvuelve en el sector de la Construcción e Inmobiliario, con la fabricación y comercialización de productos para acabados para baños, su competencia directa es la empresa F.V Área Andina S.A. - Franz Viegener que maneja la línea de sanitarios y grifería, entre otras.

Al ser una empresa privada sus relaciones laborales son reguladas por el Código del Trabajo. Se encuentra registrada desde 1974 en el Servicio de Rentas Internas, así mismo en la Superintendencia de Compañías como sociedad anónima y cuenta con el certificado de haber cumplido con las disposiciones de la Ley de Compañías por lo que posee una existencia jurídica actual y situación legal activa (Superintendencia de Compañías, 2014)

Además Edesa S.A. está avalada por el sello de Calidad INEN, BASC, ISO 9001, 14001 Y OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) 18001, Sello IAPMO de Estados Unidos por cumplimiento con la Norma ASME A 112.19.2, Sello de calidad CSA para Canadá por cumplimiento con la norma B45.18 y Responsabilidad Integral. (Edesa S.A., 2012)

1.1 Justificación

La realización de la presente investigación se fundamenta en la importancia que tiene para toda empresa el disponer de un clima laboral adecuado que impulse el cumplimiento de objetivos planteados. En este caso, el enfoque en el área de Vaciado establece lineamientos que aporten al mejoramiento continuo, evitando errores que puedan afectar la imagen alcanzada con amplio esfuerzo y trabajo de todo su personal.

Con su desarrollo se pretende que el personal interno disponga de mejores condiciones de trabajo, tomando como base de desarrollo el área de Vaciado, a fin de que este pueda servir como base para consolidar a nivel general un ambiente idóneo que motive al personal.

La relevancia del estudio se fundamenta en contar con un plan de mejora del clima organizacional, que repercutirá en la calidad de vida laboral y personal, permitiendo que los colaboradores de Edesa S.A puedan desempeñarse de manera eficiente, contando con seguridades y condiciones idóneas para impulsar una mayor productividad. De esta manera, la empresa dispondrá de procesos más efectivos para velar por el bienestar y satisfacción laboral, que a su vez genera mayor compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización.

Según un estudio de varias investigaciones de clima organizacional (Carr, Schmidt, Ford & DeShon, 2010), dicho factor ejerce grandes presiones sobre la satisfacción laboral y el desempeño de las personas en relación a los resultados. Por lo tanto la ejecución del proyecto beneficia a cada equipo del área de Vaciado ya que su buen desempeño es retroalimentado a través de incentivos grupales, además el esfuerzo del personal se refleja en el producto final,

cuya óptima calidad favorece la satisfacción del cliente externo, aportando de esta manera al cumplimiento de la misión de Edesa S.A. (Carr, 2010, págs. 21-24)

Conforme lo expuesto, se ha seleccionado el área de Vaciado debido a que para la producción es crítica, es decir su funcionalidad es determinante en la calidad de los productos comercializados, agrupando como se verá más adelante un alto número de colaboradores. En este caso, como se indicó anteriormente, su desarrollo marcará nuevos horizontes para que todas las áreas puedan integrarse en planes de mejoras siendo esto indispensable para alcanzar condiciones generales adecuadas.

De esta manera, los beneficiarios directos de la investigación son el personal del área de Vaciado y posteriormente el personal general de la empresa, en la medida que toda acción enfocada al mejoramiento del clima laboral permitirá mejorar su desempeño y elevar su productividad. Por otra parte, son beneficiarios indirectos los socios de la empresa, en la medida que el incremento de la productividad y calidad se verá reflejada en la rentabilidad. También son beneficiarios los clientes quienes dispondrán de productos competitivos orientados a satisfacer sus necesidades de manera efectiva.

En base a lo citado, se considera justificada la investigación en la medida que su desarrollo representa un aporte para consolidar un mejor ambiente de trabajo necesario para que la empresa pueda mantenerse cumpliendo con sus metas, alcanzando un desarrollo sostenido y sustentable.

Finalmente la ejecución de la presente investigación surge de la necesidad de aplicar, en una empresa altamente reconocida, los conocimientos adquiridos para el mejoramiento del clima organizacional y recalcar la importancia del talento humano dentro de los procesos operativos de la organización.

1.2 Descripción del Problema

Según Martínez, Santiago (2009), el clima laboral incide directamente en el desempeño del personal, siendo un factor que se relaciona con la productividad y la calidad. Al respecto señala lo siguiente;

“Es muy complicado para una empresa cumplir con sus objetivos si a nivel interno existen falencias que afectan al personal y no le permiten desenvolverse de manera efectiva. La falta de atención a las relaciones internas, procesos de comunicación y empatía, generan una falta de empoderamiento que generalmente se ve reflejada en una mala calidad y un descenso en los niveles de producción” (Martinez, 2009, pág. 21)

Basado en lo expuesto, es fundamental que toda empresa disponga de estructuras adecuadas que motiven al personal y le permitan trabajar en equipo. En la empresa Edesa S.A. el mejoramiento del clima laboral es uno de los objetivos internos prioritarios, sin embargo, no se han actualizado una serie de procedimientos y normativas, principalmente en el área de producción. Según datos de Jiménez, Néstor, Administrador del Personal de la Gerencia de Producción, en el área de Vaciado concretamente el personal se expone a una serie de factores psicosociales propias del trabajo. Entre estas se encuentra la presión por cumplir cuotas de producción que tienden a producir estrés, pudiendo afectarse su conducta y relación interna. Además, el uso constante de equipos y herramientas eleva los riesgos de lesiones causados por accidentes o incidentes que se incrementan cuando el personal se siente estresado. (Jimenez, 2013)

Lo expuesto ha dado lugar a constantes errores y pérdidas de producto que afectan la rentabilidad de la empresa. En este caso, según estadísticas internas, existe una rotura de piezas sanitarias causadas por error humano del 14% del total de los productos ingresados,

siendo este un nivel alarmante. Además, el índice de ausentismo del área es del 5% mensual, lo que implica una readecuación constante del trabajo para lograr cumplir las metas diarias impuestas y por ende una sobrecarga laboral a los demás trabajadores. (Edesa S.A., 2012).

Lo expuesto evidencia problemas en el área de Vaciado relacionadas al entorno de trabajo el cual produce sobrecargas constantes en el personal, falta de comunicación e integración que ha producido como resultado pérdidas constantes en la producción que atenten contra la estabilidad económica empresarial.

1.3 Objetivos

- **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de acción para el mejoramiento del clima laboral del área de Vaciado de la empresa Edesa S.A. en Quito.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar las bases teóricas actuales referentes al clima laboral para conocer los procesos adecuados a cumplirse, sustentando una propuesta viable y adecuadamente definida.
- b) Definir y socializar la herramienta de medición del clima laboral
- c) Analizar el estado del clima laboral del área de Vaciado de Edesa S.A.
- d) Establecer acciones respectivas para atender necesidades del personal.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Comportamiento Organizacional

En la sociedad gran parte del trabajo productivo es realizado en las organizaciones, requiriendo constantemente del talento humano para su desarrollo, esto ha provocado que el individuo pase la mayor parte de su vida en las empresas ya que de ellas depende para vivir, interrelacionarse, aprender y trabajar.

Gamarra, Gustavo (2008) señala que el talento humano es determinante en los resultados que alcanzan las empresas, siendo este un factor relacionado al crecimiento. Sobre lo expuesto señala,

“La gestión que cumple el personal determina los resultados empresariales que se alcanzan en determinados periodos. Aspectos como la creatividad, innovación, diferenciación son el resultado del ingenio y competencias de quienes asumen la responsabilidad de los diferentes procedimientos cumplidos”
(Gamarra, 2008, pág. 54).

Analizando lo expuesto, la participación del personal produce resultados los cuales establecen si una empresa mantiene un crecimiento, estancamiento o decrecimiento. La gestión cumplida diariamente se relaciona directamente con las metas, siendo por lo tanto un elemento crítico en todo negocio.

Aun cuando la empresa adopte recursos, tecnología y demás elementos necesarios, si la gestión del personal no es adecuada, los resultados no podrán alcanzar los niveles esperados, lo que determina la importancia que tiene el personal dentro de los procesos administrativos y productivos. Alles, Marta (2009) indica lo siguiente;

“La sociedad del conocimiento apoyada en un constante avance de la ciencia y tecnología ha encontrado en la automatización un recurso importante para elevar la productividad. No obstante, esta no reemplaza la gestión del personal, la cual determinará los lineamientos que deben seguirse para superar las expectativas del cliente” (Alles, 2009, pág. 102)

Como se observa, la tecnología y demás recursos no aportan valor si el talento humano no define acciones que permitan un adecuado aprovechamiento.

2.2 Clima Organizacional

Según lo mencionado se observa la importancia del rol del ser humano en la empresa, sus interacciones, percepciones y comportamientos dentro de las organizaciones, conllevan a lo que se denomina Clima Organizacional. Chiang, Margarita (2008) lo define como; “El clima organizacional es un sistema dinámico e interdependiente, resultante de las relaciones internas del personal que da lugar a un ambiente sobre el cual estos se desenvuelven” (Chiang, 2008, pág. 98)

El clima laboral además de ser intangible, mantiene una relación independiente con la organización, de esta manera afecta a la empresa y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de esta. En la actualidad las empresas han optado por cambiar a un sistema flexible y abierto en donde los trabajadores se consideran no solo por su nivel de productividad y calidad de trabajo sino también por sus factores personales y sus relaciones interpersonales y profesionales. El mejoramiento del clima laboral en EDESA SA. es un factor relevante para atenuar las causas que ocasionan bajos niveles de productividad en del empleado, en este caso sus altos índices de ausentismos y bajo desempeño, y por tanto mejorar la rentabilidad de la organización.

2.3 Elementos del Clima Organizacional

El estado del clima laboral en una empresa, es el resultado de varios factores que intervienen y se integran causando un entorno que puede influir en el comportamiento del personal. Por ello, su medición demanda de metodologías e instrumentos especializados que permitan evaluar sus efectos de manera individual y colectiva. A continuación se describen los principales elementos inmersos en este tema:

2.3.1 Motivación y Clima Organizacional

Maslow, Abraham (2010) señala a la motivación como un elemento intrínseco del ser humano, basado en el incentivo frente a la realización de una determinada actividad. Desde el punto de vista laboral, la motivación se relaciona con el interés que tiene la persona, en el cumplimiento de sus funciones, aspecto que eleva su rendimiento y promueve constantes mejoras. (Maslow, 2010, pág. 94)

Relacionando este concepto con el clima laboral, se puede indicar efectos complementarios, en la medida que un buen ambiente laboral motiva al personal a cumplir con sus funciones. Esto a su vez, permite desarrollar un entorno idóneo en donde se fortalecen las relaciones interpersonales.

Un buen ambiente laboral tiende a motivar a su personal, el cual contribuye con sus actos a cumplir con los objetivos plantados y establecer condiciones adecuadas que mejoren la integración interna y el trabajo en equipo. Se entiende de esta manera, que un personal motivado fortalecerá constantemente el clima organizacional.

2.3.2 Satisfacción Laboral y Clima Organizacional

El trabajo permite que una persona disponga de recursos necesarios para satisfacer sus necesidades y las de su familia, siendo un derecho fundamental constituido. Esta situación

marca una permanente evaluación de satisfacción que incluye además factores de estabilidad y empatía. Toro, Fernando (2009) referente a la satisfacción laboral indica “toda persona evalúa las condiciones económicas, sociales, profesionales, entre otras que encuentra en su trabajo, alcanzando un nivel de cumplimiento que determina su satisfacción” (Toro, 2009, pág. 298)

En este sentido, la satisfacción laboral es el resultado de una percepción por parte del trabajador en donde define sus requerimientos y los relaciona con el nivel de atención que estos tienen en su puesto de trabajo. En este aspecto, el clima organizacional es uno de los elementos tomados en consideración, en la medida que este le permite alcanzar estabilidad e interés en el cumplimiento de sus funciones.

Al respecto, Cole, Donald presenta un modelo bifactorial basado en la satisfacción laboral en el cual incorpora varios factores que son determinantes para el trabajador. Dentro de estos se encuentra el pago de su sueldo, el ambiente de trabajo, las posibilidades de crecimiento, entre otros. (Cole, 2009, pág. 56). Esta teoría se resume en el siguiente Tabla

Tabla No. 1-Factores de Satisfacción Laboral

FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL		
FACTOR	CONCEPTO	EJEMPLOS
Factores Higiénicos (extrínsecos)	Condiciones que rodean al individuo en su trabajo y poseen capacidad limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores	Condiciones de trabajo Políticas de la empresa Relación con jefaturas Salarios Estabilidad Relación con colegas
Factores Motivacionales (intrínsecos)	Están bajo el control de las personas y se relacionan con el contenido, tareas y deberes del cargo.	Delegación de funciones Ascensos Reconocimiento profesional Habilidades personales

Fuente: (Cole, 2009, pág. 78)
Elaboración: María Ángel Espinoza

Analizando la tabla citada, la satisfacción laboral comprende varios factores que el personal analiza y relaciona frente a sus necesidades, determinando niveles que determinan su estado. Esto provoca reacciones en las cuales interviene el comportamiento, conducta, motivación y desempeño.

2.3.3 Actitudes del Empleado y Clima Organizacional

Otro de los factores mencionados son las actitudes del empleado. Según López, Gloria (2011) la actitud del empleado comprende su conducta y comportamiento, factor que incide en el clima laboral.

“El comportamiento del personal puede verse afectado por el entorno en donde trabaja. La presión, estrés, falta de comunicación y malas relaciones pueden generar reacciones negativas que debiliten el clima laboral” (López, 2011, pág. 101)

Las actitudes del personal pueden verse influenciadas por el entorno en donde se desarrollan. De esta manera, cuando existe tensión, preocupación, estrés, el comportamiento de la persona puede variar, mostrando agresividad, aislamiento, tristeza, ira, desgano, entre otros.

Entre las actitudes que muestran los colaboradores satisfechos o insatisfechos destaca el desempeño del empleado, la rotación del personal, absentismo o retrasos, robos, violencia y otras conductas. El estado de tales actitudes proporcionará información útil respecto a la satisfacción del empleado en su lugar de trabajo. Como se mencionó en el capítulo introductorio, varias de las actitudes de los trabajadores de EDESA SA. Corresponderían a las aquí mencionadas.

2.3.4 Compromiso y Clima Organizacional

El compromiso es una relación en la cual el personal actúa con deseos de superación y cumplimiento, sintiéndose parte de la empresa, la cual apoya con su dedicación y responsabilidad.

Para Salazar, Mauricio (2009) el compromiso es el resultado de un constante perfeccionamiento de procesos, en donde se han definido mecanismos viables para apoyar al personal, brindándole un entorno que le permita cumplir y crecer. Señala sobre lo expuesto lo siguiente:

“El compromiso se forja por voluntad del trabajador, como respuesta a una aceptación de las condiciones y situaciones vividas las cuales generan un sentido de pertinencia con la empresa, buscando cumplir las responsabilidades asignadas de manera eficiente y con alto sentido de optimización y calidad”
(Salazar, 2008, pág. 12)

Por otra parte, Hay Group, la reconocida organización dedicada a la gestión del talento humano, mediante su línea conocida como Hay Group Insight, se han preguntado ¿qué hace que haya personas que trabajen en la misma dirección que su empresa, mientras que hay otras que no lo hacen o no se les presta la ayuda necesaria para hacerlo?, lo cual llevo al desarrollo un método para el diagnóstico del clima laboral, fundamentando su eje principal en el factor compromiso del empleado.

“Los trabajadores con un alto compromiso con la empresa generan mejores resultados empresariales, aumentan la fidelización de los clientes y mejoran el rendimiento financiero” (Hay Group, 2013, p. 1). De acuerdo a los estudios de clima laboral realizados por Hay Group Insight los trabajadores altamente comprometidos con su organización podrían mejorar el rendimiento empresarial hasta en un 30% además de tener más del doble de probabilidad de

superar las expectativas de desempeño que sus compañeros que no demuestran compromiso alguno.

2.3.5 Sistema Organizacional y Clima Organizacional

Toda empresa se conforma de procesos integrados alineados hacia objetivos que se espera alcanzar. En este caso, el sistema organizacional agrupa los procesos, estableciendo las entradas y los mecanismos de transformación que permiten obtener salidas esperadas, delimitadas en base a parámetros que se consideran idóneos para atender los requerimientos del cliente. Harrington, James (2009) indica que todo sistema relaciona acciones con el propósito de obtener resultados, aspecto que permite identificar que el Clima Organizacional es el resultado de los sistemas internos que generan estados sobre los cuales el personal se desenvuelve. Describe lo siguiente:

“El clima organizacional es el resultado de múltiples interacciones de procesos cumplidos y acciones ejecutadas que han dado como resultado un entorno que es percibido por el personal. Su vigencia influye en el comportamiento de diversas maneras, alternando el comportamiento de cada trabajador”
(Harrington, 2009, pág. 250)

Para conocer más sobre los elementos que conforman los sistemas organizacionales y su relación con el clima organizacional, se analizan los siguientes factores:

ESTRUCTURA: Es la percepción que tiene los colaboradores de la empresa respecto a reglas, procedimientos, y otras limitaciones que afrontan en el desarrollo de su trabajo.

RESPONSABILIDAD: Se refiere al sentimiento de los trabajadores sobre su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

RECOMPENSA: Es la percepción de los colaboradores respecto a la adecuación del estímulo recibido por el buen trabajo.

DESAFÍO: Sentimiento de los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo.

RELACIONES: Percepción de los empleados respecto a la existencia de un ambiente placentero de trabajo y de buenas relaciones interpersonales tanto entre colegas como entre jefes y subordinados.

COOPERACIÓN: Sentimiento de los colaboradores de la organización sobre la existencia de la motivación a colaborar y ayudar de parte de los directivos, y de otros miembros del grupo.

ESTÁNDARES: Percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

CONFLICTOS: Grado en que los empleados, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones diferentes y enfrentan y solucionan los problemas tan pronto sucedan.

IDENTIDAD: Sentimiento de pertenencia a la organización y percepción de ser un elemento importante dentro del grupo de trabajo. (Litwin, 2008, págs. 109-114)

2.3.6 Liderazgo y Clima Organizacional

Es importante contar con un direccionamiento efectivo que oriente las acciones a cumplir y tome decisiones en base a la situación actual para garantizar el cumplimiento de los objetivos..

El liderazgo puede definirse como una capacidad que tienen las personas para orientar a las demás hacia las metas establecidas, permitiendo un crecimiento integral. Ianussely, Ariana (2010) lo define como;

“El liderazgo es la capacidad que tiene una o varias personas de influir en los demás, incentivándolas para cumplir actividades consideradas necesarias para mejorar su condición y la de los demás” (Janussely, 2010, pág. 21)

El liderazgo influye en el clima organizacional, en la medida que incentiva y motiva al personal hacia el cumplimiento de retos, que generan compromiso y fomentan el trabajo en equipo. Por otro lado, la falta de liderazgo genera problemas internos en donde pueden presentarse aspectos como la duplicidad de funciones, falencias y equivocaciones, ausentismo, entre otras.

2.3.7 Confianza y Clima Organizacional

La confianza comprende la existencia de una relación en la que el personal actúa de manera integrada, apoyándose en los demás para buscar mejores resultados. Su desarrollo se alcanza en base a un constante trabajo, en donde las personas han logrado trabajar en equipo, existiendo una delegación de funciones las cuales se considera que se van a realizar de manera efectiva. Hoss, Al (2009) indica que se obtiene confianza en el entorno laboral cuando “las personas pueden trabajar coordinadamente, apoyándose en el trabajo de los demás y apoyándose para evitar errores que puedan afectar los resultados” (Hoss, 2009, pág. 29)

Este modelo fundamental, es confirmado a través del análisis que Great Place to Work viene realizando en los últimos 25 años acerca de las opiniones de los empleados, “es universal y consistente año tras año, país por país. Se aplica no solo a todas las organizaciones, pero a todo tipo de demografías respecto de sus empleados” (Great Place to Work, 2013).

La reconocida firma indica que la buena relación entre empleados y líderes de la empresa es un elemento constantemente detectado en los mejores lugares para trabajar, más no las políticas y prácticas que maneje la organización. Afirma que el factor común en las relaciones interpersonales es la confianza.

“La confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, que se genera a través de la credibilidad con los jefes, el respeto con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia con la que esperan ser tratados. El grado de orgullo respecto a la organización y los niveles de conexión auténtica y camaradería que sienten los empleados son componentes esenciales”. (Great Place to Work, 2013)

2.3.8 Medición y Diagnóstico de Clima Laboral

El diagnóstico es un proceso enfocado a evaluar si los resultados obtenidos están acorde a los esperados, aplicando para ello metodologías y procedimientos que levanten datos, los analicen y generen información actualizada y pertinente sobre el rendimiento alcanzado. El clima laboral al estar conformado por varios elementos, puede ser diagnosticado, identificando posibles debilidades que afecten su estado. Este proceso en una empresa es fundamental para poder retroalimentarse y tomar decisiones preventivas y correctivas. Su cumplimiento debe desencadenar planes de mejoramiento interno, evitando que determinados aspectos generen afecciones en el desenvolvimiento del personal.

Cada organización debe conocer su espacio de trabajo, saber qué perciben sus propios empleados y cómo se sienten en sus puestos. De esta manera se pueden descubrir y eliminar fenómenos como la competencia mal entendida, el ausentismo o la renuncia a mejorar por parte de quien está en su puesto cumpliendo solo con los mínimos exigidos.

Con la medición del clima laboral es posible determinar el estado en el que se encuentra el clima organizacional, verificando posibles reacciones en el personal, aspecto que permite orientar gestiones que permitan su fortalecimiento. Dadas estas características, las evaluación y diagnóstico no deben ser procesos aislados sino constantes, en la medida que el clima

laboral debe mantenerse en constante perfeccionamiento, permitiendo que el personal se sienta respaldado y pueda producir más y mejor.

Existen varios modelos o diseños para la medición del clima laboral, sin embargo todos los estudios deben realizarse de acuerdo a la naturaleza de cada organización. Para realizar la medición del clima laboral es indispensable contar con herramientas e instrumentos adecuados para el efecto, ya que solo de esta manera podrán adoptarse acciones adecuadas y necesarias en base a la realidad existente. Sobre este aspecto, resulta importante señalar que cada organización es diferente por lo que las medidas adoptadas deberán ser especializadas.

2.4 Técnicas para la Medición de clima laboral

2.4.1 Entrevista Personal

La entrevista personal es el método más antiguo y generalizado para obtener información acerca de los sentimientos, percepciones y actitudes de los empleados. Es una situación de comunicación entre entrevistado y entrevistador en la que está presente una situación de referencia, en este caso, indagar el estado de ciertas dimensiones respecto a clima laboral. Una de las desventajas de esta herramienta es la ausencia de anonimato, lo cual puede influir en las respuestas dadas por el colaborador, por lo que se debe seleccionar estratégicamente a las personas que se debe entrevistar. (Chiang, Martin, & Nunez, Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, 2010, p. 45)

La entrevista es un recurso adecuado en la medida que permite relacionar al responsable del proceso de diagnóstico con el personal, identificando su comportamiento, expectativas y competencias, lo que permite tener una

retroalimentación más adecuada que oriente la identificación de falencias que puedan estar influenciando en su gestión.

2.4.2 Grupo Focal

A diferencia de la entrevista, el Grupo Focal o Focus Group es una actividad que integra varios trabajadores a la vez, identificando sus criterios, sensaciones y emociones frente a determinados temas previamente definidos. Su desarrollo permite mantener un contacto, siendo este un factor importante en la medida que obtiene información primaria requerida para ejecutar cambios y tomar decisiones que generen un impacto positivo en el clima organizacional.

El Focus Group es una técnica cualitativa de recolección de datos, un grupo de diez individuos se reúne para discutir un tema determinado. “La importancia de esta práctica radica en que crea un debate que permite profundizar en la opinión grupal de los asistentes gracias a la sinergia creada por la propia dinámica de grupo. De esta manera se consiguen focalizar actitudes y comportamientos de un colectivo determinado, así como las representaciones sociales que giran en torno a la temática estudiada.” (AB Comunicaciones, 2013, p. 18)

2.4.3 Encuesta Escrita

El método más habitual para evaluar el clima laboral implica el uso de encuestas a los empleados, y puede complementarse con entrevistas personales. Su desarrollo es sencillo y tiene la ventaja de que puede ser aplicada a una mayor cantidad de personas, lo que permite disponer de una visión más amplia. Sin embargo, es un instrumento frío que no genera mayor contacto y relación con el personal, por lo que no permite llegar más allá del contenido de las preguntas formuladas.

“Es importante tener en cuenta el anonimato de las encuestas ya que asegura sinceridad en las respuestas, así como el grado de validez que tenga el cuestionario a aplicar, es decir, la capacidad que el instrumento posee para medir lo que pretende medir; y la confiabilidad del mismo, que significa el grado de consistencia que poseen sus propias medidas.” (AB Comunicaciones, 2013, p. 22)

2.5 Herramientas Actuales para la Medición del Clima Laboral

Existe gran variedad respecto a modelos y metodologías destinadas a evaluar el clima laboral, a continuación se señala cuestionarios más frecuentes y las dimensiones que incluyen:

Work Environment Scale WES (2003). Es un test de clima organizacional distribuido por TEA (Total Environment into Administration). Incluye las siguientes dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación, y comodidad.

Un artículo de la revista virtual Gestipolis menciona que la filosofía TEA indica que un trabajador con presiones económicas, psicológicas y situacionales, sometido a trabajo bajo condiciones desagradables, en donde el medio es heterogéneo, desequilibrado y con altos niveles de contaminación de todo tipo, difícilmente podrá entregar resultados favorables a la organización. (Socorro, 2010, p. 170)

Organizational Climate Questionnaire OCQ (2005). Es un cuestionario desarrollado en la década de los sesenta por Litwin y Stringer, que consta de 50 ítems establecidos para evaluar las dimensiones de: estructura organizacional, responsabilidad (empowerment), recompensa, riesgo, apoyo y calidez, apoyo, conflictos e identidad. (Chiang, Martin, & Nunez, 2010)

FOCUS-93.(1993) Herramienta desarrollada en 1993 por el Equipo de Investigación Internacional FOCUS que consta de 40 ítems cuyo objetivo es medir cuatro dimensiones de

clima: apoyo (grado en que las relaciones entre los miembros de la organización son de colaboración ayuda mutua y amistosas), innovación (grado en que las nuevas ideas son estimuladas y bien recibidas), orientación a las reglas (grado en que las conductas de los miembros de la organización están reguladas por reglas y normas formalmente establecidas) y orientación a las metas (grado en el que las actividades y comunicaciones están orientadas a la consecución de objetivos previamente establecidos). (Chiang, Martin, & Nunez, 2010)

Estudio de Clima Organizacional ECO (2009). Desarrollado por Hay Group, evalúa seis dimensiones de clima: claridad, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento y espíritu de equipo.

El modelo propuesto por Hay Group se encuentra orientado a identificar y potenciar el compromiso de los colaboradores y la capacidad organizacional de brindar apoyo para el éxito a los empleados. (Hay Group, 2013)

Encuesta Trust Index -Índice de Confianza (2008). Desarrollada por Great Place to Work, contiene aproximadamente 50 afirmaciones que miden cinco dimensiones: confiabilidad, respeto, orgullo, justicia y camaradería.

2.5.1 Mejoramiento del Clima Organizacional

El mejoramiento implica la ejecución de ajustes y cambios que se consideran necesarios para mejorar el entorno laboral. Su desarrollo implica la transformación de las debilidades existentes en fortalezas, que apoyen al personal a disponer de condiciones adecuadas para que pueda desenvolverse de manera eficiente. Martínez, Moreno (2012) señala al mejoramiento como;

“Es responsabilidad de toda organización mejorar sus procesos internos, brindando las facilidades y seguridades para que el personal pueda desempeñarse de manera eficiente, eliminando riesgos que puedan afectar su

integridad y conducir a falencias que afecten su desempeño” (Martínez, 2012, pág. 89)

Para alcanzar un mejoramiento, es necesario partir de información que revele situaciones de inconformidad en el clima laboral que puedan afectar al personal. Posteriormente, sobre estos elementos establecer medidas preventivas y correctivas que permita eliminar las causas que los provocan, consolidando un ambiente de trabajo que motive e incentive la participación activa y comprometida de sus trabajadores.

2.5.2 ¿Por qué mejorar el Clima Organizacional?

David Fischman (2014), en su revista virtual David Fischman.com menciona que un buen clima laboral reduce la rotación, siendo un factor que permite consolidar procesos más efectivos, en la medida que agrupa personal calificado con experiencia en su desarrollo. Esto además, reduce gastos relacionados a la inducción y capacitación para que se puedan disponer de competencias que sean necesarias acorde a las funciones cumplidas: “Las empresas que figuran en el ranking tienen 50% menos rotación, 50% menos ausentismo y un aumento de productividad de 16.2% (datos del 2010). GPTW ha contribuido haciendo tangible el beneficio de invertir en el factor humano”. (Fischman, 2014)

La intervención sobre los elementos que componen el clima laboral son beneficiosos para la organización, ya que reducen los índices que reflejan malestar de la persona en la empresa y a su vez incrementa la productividad del personal. Bajo lo expuesto, se puede determinar que el mejoramiento del clima laboral, produce una serie de beneficios entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Consolidar un entorno que fomente la participación activa del personal, siendo proactiva frente a sus responsabilidades.

- Integrar equipos consolidados que se apoyen para alcanzar resultados que beneficien a todos los integrantes de cada proceso.
- Establecer adecuadas situaciones de seguridad que minimicen los riesgos de provocar enfermedades profesionales, accidentes o incidentes.
- Motivar al personal para elevar su rendimiento, provocando un crecimiento de su gestión que le genere beneficios. (Alcivar, 2009, págs. 302-304)

El mejoramiento al clima organizacional provoca relaciones WIN to WIN, en la cual todos los participantes de la empresa (Socios-Directivos-Personal-Clientes-Proveedores) obtienen beneficios. En este caso, los socios obtienen mayor rentabilidad, los directivos cumplen las metas fijadas, el personal dispone de espacios para crecer, los clientes obtienen mayor calidad en sus productos y servicios y los proveedores mayores mecanismo de negociación.

Todos los elementos citados, hacen que el clima organizacional tenga un alto impacto en la organización, aspecto que revela su importancia.

2.6 Técnicas para mejorar el Clima Organizacional

Mejorar el clima laboral va de la mano con mejorar también la vida laboral de los individuos, los esfuerzos para lograrlo constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

En primera instancia se debe lograr que las personas no solamente estén involucradas en generar cambios positivos sino que deben estar comprometidas y sentir que todos aportan a que se logre un buen clima laboral, ya que de acuerdo al concepto de clima laboral, está conformado principalmente por los comportamientos del personal.

Se entiende que a medida que se mejore el clima organizacional, el personal tendrá oportunidades internas para cumplir con sus funciones, elevando la productividad y generando alternativas para desarrollarse profesionalmente. Esto implica por lo tanto un compromiso por parte de los directivos en establecer mecanismos claros y transparentes que permitan al personal desarrollarse profesionalmente dando lugar a una carrera dentro de la organización.

Para la mejora del clima laboral es importante trabajar sobre la cultura organizacional, la misma que sirve de base para fomentar relaciones permanentes. “La adecuada generación de una cultura interna positiva para los empleados es esencial en la búsqueda de un clima organizacional donde los conflictos internos apenas tienen lugar” (Los RecursosHumanos.com, 2008).

La cultura interna eleva el compromiso del personal con la organización, permite fortalecer las relaciones interpersonales y fomenta el trabajo en equipo. De acuerdo con Barraza, Cesar (2011) se genera más orgullo si se desarrollan las siguientes competencias:

- Generar el sentimiento de que el trabajo realizado tiene un significado especial y adiciona valor a la empresa.
- Enaltecer los logros de equipo creando un ambiente de orgullo por la contribución de los integrantes de un equipo a metas y objetivos.
- Desarrollar la imagen de la empresa frente a sus colaboradores. Impulsando la contribución a la comunidad” (Barraza, 2011, p. 219).

Para la intervención en el factor de liderazgo existen los procesos de coaching y mentoring que son primordiales a fin de mantener viva la visión, misión y valores de las empresas. “Un buen clima laboral depende siempre de líderes cercanos, que motiven, formen equipos

interdisciplinarios y que crean en la comunicación como eje fundamental de la relación” (Los RecursosHumanos.com, 2008).

Mucho de lo relacionado con el clima laboral no solo se trata de lo que objetivamente existe o es, sino que también de la percepción de los individuos. Así, la satisfacción laboral está ligada al reconocimiento y apoyo laboral el cual debe ser consistente, claro y sincero, eficaz, específico y oportuno. El reconocimiento y apoyo no solo debe venir de los mandos altos y medios sino también entre compañeros de todas las áreas.

Conforme lo expuesto, las técnicas para mejorar el clima laboral integran diversas fases las cuales permiten consolidar procesos efectivos y relacionados a las necesidades de cada empresa. Estos procesos, según Carrasco, Eduardo (2010) son:

- **Levantamiento:** Establece los procesos que permitan disponer de datos sobre los diferentes elementos relacionados al clima organizacional. En este caso, se aplican los instrumentos analizados.(Entrevistas, Encuestas, Focus Group)
- **Análisis:** Aplica técnicas que permiten transformar los datos en información necesaria para conocer el estado actual del clima organizacional.
- **Propuestas:** Genera planes de mejoras para elevar las condiciones actuales del clima organizacional, permitiendo que el personal goce de mejores condiciones que le permitan elevar su desempeño.
- **Evaluación:** Determina si los resultados alcanzados con las mejoras provocadas están acorde a lo esperado, dando paso a un mejoramiento continuo. (Carrasco, 2010, pág. 191)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El capítulo correspondiente al marco metodológico se centra en la recolección de información en el área de Vaciado de la empresa Edesa S.A y su posterior procesamiento para identificar falencias actuales en el clima organizacional que han dado como resultado errores en la producción y ausentismo del personal.

El grupo evaluado se conformó por el personal que actualmente se encuentra trabajando en el área de Vaciado de Edesa S.A.. En este caso se registró un total de 197 colaboradores. La estructura demográfica de la población fue analizada según edad y estado civil, en donde la empresa ha privilegiado las plazas ocupacionales a hombres casados cuyas edades oscilan entre los 20 y 30 años. Los estudios cumplidos determinaron que esta población requiere de capacitación técnica y educación en general para evitar falencias que se deben principalmente a fatiga y falta de interés. Cabe mencionar que el tipo de actividades realizadas en el área de Vaciado por sus características requieren de personal masculino exclusivamente.

A continuación se describen las etapas de ejecución del marco metodológico:

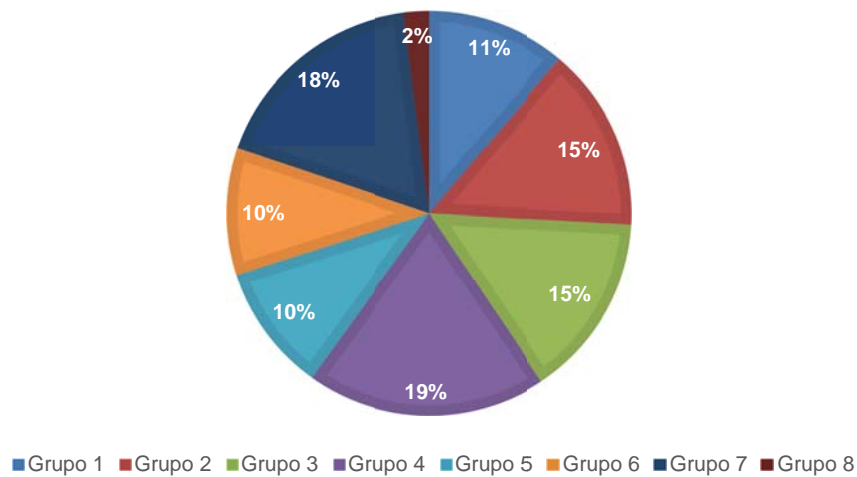
3.1. Etapa I: Recolección de información

El área de Vaciado de Edesa S.A. se conforma de ocho equipos de trabajo, cuya distribución de personal no es uniforme, de esta manera existen grupos que contienen desde 4 hasta 38 colaboradores. Este fue uno de los motivos relevantes para decidir evaluar a todo el personal siendo un proceso factible que permitió obtener el 100% de confiabilidad. De esta manera, la finalidad fue obtener datos más cercanos a la realidad y realizar un análisis específico identificando causas y efectos que afectan al clima organizacional.

A continuación se presenta el detalle del número de trabajadores:

La distribución porcentual de los grupos de trabajo en el área de Vaciado se expresa en el siguiente Ilustración:

Ilustración No. 1-Distribución de personal Vaciado
DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL VACIADO



Fuente: (Investigación de campo, 2014)

Elaboración: Maria Angel Espinoza

3.2 Etapa II: Diseño de la encuesta

Previo a la aplicación de la herramienta seleccionada y con la finalidad de interpretar de mejor manera los resultados se realizó una reunión con el Gerente de Producción, el Jefe de Vaciado y el Gerente de Recursos Humanos; en la cual se identificaron los procesos a desarrollarse para identificar el estado actual del clima organizacional. En este caso, los resultados obtenidos en consenso señalaron que es importante analizar los siguientes parámetros:

- **Actitud del empleado:** Se consideró importante este factor debido a que es determinante en las relaciones interpersonales, aspecto que influye en la integración, comunicación interna y cumplimiento de responsabilidades.
- **Liderazgo:** Se seleccionó este factor debido a la importancia de contar con un direccionamiento efectivo que permita evitar errores y alcanzar los niveles de producción esperados.
- **Satisfacción del personal:** Se consideró importante evaluar el estado de empatía del personal, verificando si se siente a gusto con sus funciones y condiciones laborales.
- **Motivación:** Implica el interés por cumplir las responsabilidades asignadas con eficiencia y responsabilidad.
- **Compromiso:** Establece una relación consolidada empleado/empresa necesario para que se eviten los errores actualmente cometidos.
- **Sistema organizacional:** Identifica si existen sistemas consolidados y comprendidos por el personal para que pueda desempeñarse de manera adecuada.
- **Confianza:** Se consideró el factor para determinar si existe integración interna apoyándose el personal para alcanzar los objetivos.

Conforme lo expuesto, se establecieron los siguientes factores con sus respectivos indicadores que permiten de manera precisa levantar la información que se requiere para conocer el actual clima organizacional.

Tabla No. 2-Factores e indicadores

FACTORES	INDICADORES
Motivación	El trabajo cumplido contribuye al crecimiento de la empresa
	Conoce los objetivos del grupo de trabajo
	Se encuentra involucrado con los objetivos de la empresa
	Al finalizar sus tareas, siente que ha cumplido con su deber en la empresa
	Cuando existe un problema en el grupo de trabajo colabora con soluciones adecuadas en relación al problema.
FACTORES	INDICADORES
Satisfacción laboral	Su área de trabajo es segura para trabajar
	Las políticas salariales de la empresa están acorde a sus tareas
	Las jefaturas de la empresa están pendientes de las necesidades de los empleados
	Las relaciones laborales en la empresa garantizan la estabilidad y crecimiento del personal
	En el grupo de trabajo la convivencia entre compañeros es cordial y amena
FACTORES	INDICADORES
Actitudes del empleado	En su grupo de trabajo existen constantes desvinculaciones de compañeros o cambios de lugar de trabajo.
	El grupo de trabajo se cumple con la jornada laboral en los tiempos establecidos
	Sus compañeros casi nunca faltan al trabajo.
	Sus compañeros tienen una excelente actitud hacia el trabajo, siendo cada vez más productivos.
	En el grupo de trabajo existe la suficiente confianza para cumplir los objetivos planteados
FACTORES	INDICADORES
Compromiso	Su trabajo está involucrado con los valores de la empresa
	Su compromiso con la empresa es garantía para conservar el trabajo
	Las jefaturas se encargan continuamente de evaluar su trabajo
	Su trabajo supera las expectativas establecidas por la jefatura

FACTORES	INDICADORES
Sistema Organizacional	Siempre se planifican las necesidades de personal para realizar las actividades en su área de trabajo
	La selección de personal se realiza correctamente
	Al ingresar, se proporciona toda la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas en la Institución
	Tiene oportunidades de incrementar su desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.
	Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se cumplen en base al desempeño del trabajador.
FACTORES	INDICADORES
Liderazgo	Su jefe se interesa por escuchar lo que tiene que decir.
	Considera que su jefe es justo con sus decisiones.
	Su jefe está al corriente de las actividades que desarrolla
	Su jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.
	El estilo de dirección de su jefe influye positivamente en el cumplimiento de sus responsabilidades.
FACTORES	INDICADORES
Confianza	Es una persona abierta al cambio.
	Generalmente pone en práctica sus iniciativas en el trabajo.
	Trata de ver las cosas con optimismo.
	Al tomar una decisión complicada confía en el grupo de trabajo

Fuente: (Investigación de campo, 2014)

Elaboración: Maria Angel Espinoza

3.3 Etapa III: Definición de escala de medición

Según Ávila Baray (2010) la escala de medición “es un instrumento utilizado para la valoración de actitudes, sentimientos o percepciones”. (Avila, 2010, pág. 201)

En el caso de la investigación del clima laboral en el área de Vaciado de la empresa Edesa S.A, se utilizó la escala Likert, “que se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente”. (Avila, 2010, pág. 198) Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta, de la siguiente manera:

Tabla No. 3-Escala de medición

Escala	Calificación	Parámetro
Totalmente de acuerdo	5	Positivo
De acuerdo	4	
Medianamente de acuerdo	3	Indecisión
En desacuerdo	2	Negativo
Totalmente desacuerdo	1	

Fuente: (Investigación de campo, 2014)

Elaboración: María Ángel Espinoza

Con el objetivo de establecer un proceso de evaluación e interpretación efectivo, se ha procedido a determinar las escalas sobre las cuales se identificarán los parámetros resultantes conforme lo indica la Tabla. Su utilización determinará los niveles encontrados, facilitando el aporte de la persona evaluada.

La escala de Likert mide actitudes favorables, desfavorables o neutras frente a diversas situaciones presentadas. En este caso, la determinación del nivel de indecisión o indiferencia es importante para la exactitud de la misma, “Cada ítem debe declarar no sólo las dos posturas extremas, sino también graduar las intermedias. A medida que la escala gane en sensibilidad, ganará también en precisión” (Fernández De Pinedo, 2014, p. 1).

Este desarrollo se fundamenta en un criterio estadístico, en el cual se crean diversos rangos que establecen el comportamiento de las variables. Su desarrollo permite tener una

interpretación efectiva que brinde información que identifique la situación real al momento del estudio. González, Teresa (2012) explica la aplicación de escalas variables en la construcción de histogramas, en donde cada uno de los rangos permite conocer el comportamiento de una o varias variables en un tiempo determinado. (Gonzalez, 2012, pág. 33)

Con lo expuesto, la escala “Totalmente de acuerdo y de acuerdo”, se califica con 5 y 4 puntos respectivamente y corresponderá al parámetro positivo. La escala “En desacuerdo y totalmente desacuerdo”, se califican con 2 y 1 punto respectivamente y corresponderá al parámetro negativo. La escala “Medianamente de acuerdo” se calificará con 3 puntos y corresponderá a un criterio de indecisión. En este caso, la interpretación se basa en la suma de los valores obtenidos en cada respuesta, los cuales pertenecen tener tasas porcentuales las cuales se encasillan en criterios de positivo o negativo acorde a su valor. Este procedimiento ayuda a identificar falencias sobre las cuales deben gestionarse acciones debido a que generan situaciones de inconformidad.

Es importante aclarar que según lo acordado con la Gerencia de Producción y Gerencia de RRHH y sobre la base de los objetivos estratégicos de la empresa, la valoración para clasificar el estado del factor medido es la siguiente: promedio inferior a 50% se considerará crítico, entre 50% y 60% es nivel aceptable con oportunidades de mejora, y superior a 60% es nivel óptimo.

3.4 Etapa IV: Aplicación de la encuesta

La herramienta definida para identificar el clima organizacional y establecer mejoras adecuadas, se sometió a una profunda revisión, realizada en coordinación con los supervisores de cada equipo. Su desarrollo permitió identificar y modificar los términos de la encuesta para que su contenido sea identificable y entendido por parte del personal.

La etapa de socialización, se llevó a cabo en primera instancia mediante la comunicación por parte del departamento de RRHH y la Gerencia de Producción dirigida hacia los supervisores del área de Vaciado, exponiendo los objetivos perseguidos en el proceso y los métodos que sustentaron cada actividad. Esto permitió reducir resistencias propias en la aplicación de procesos no cumplidos anteriormente y poco comunes en el área.

Para la socialización destinada al personal operativo, se contó con el apoyo del supervisor de cada uno de los equipos, quienes aportaron aclarando los objetivos del proyecto. Con la ejecución de estas reuniones se logró mitigar en gran medida la incertidumbre propia generada por la adopción de nuevos procedimientos. Adicionalmente se utilizaron los siguientes medios de comunicación interna:

- Cartelera de la Institución
- Correo electrónico
- Visitas in situ a la planta industrial
- Altavoz: esta herramienta es comúnmente utilizada en la organización para difusión de información relevante.

Definidos estos procesos, la encuesta fue aplicada por el departamento de RRHH apoyado por la autora de la presente investigación, permitiendo resolver cualquier duda o inconveniente en el personal.

3.5 Etapa V: Análisis y presentación de los resultados

Una vez finalizada la recolección de información con los diferentes grupos de trabajo del área de Vaciado; se procedió a la tabulación de los resultados, utilizando las herramientas gráficas y analíticas de MS Excel. Se ordenó la información sobre dos criterios de información: Grupos de

trabajo y factores. En este sentido, se puede evaluar la información obtenida por cada grupo de trabajo estableciendo sus percepciones frente al clima organizacional existente.

Los resultados obtenidos se describen a continuación:

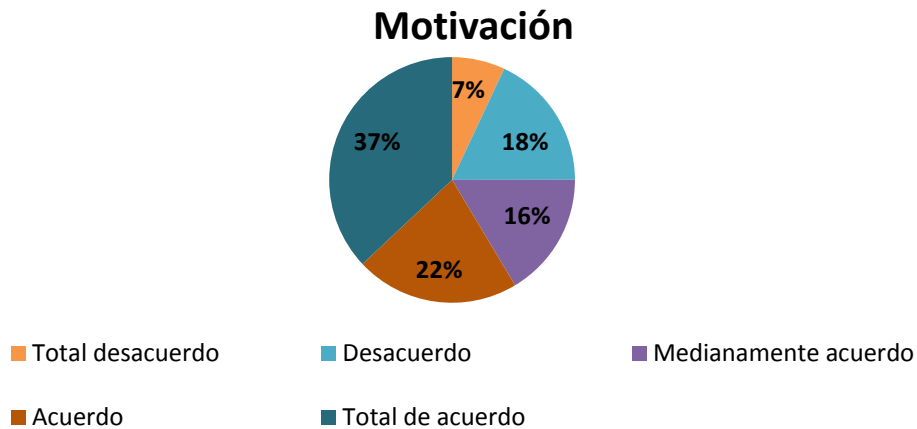
- **Motivación**

Sobre la base de los resultados obtenidos, el factor motivación tiene una calificación positiva de 58,58% de los encuestados. Este porcentaje se fundamenta en el sentimiento que tiene cada trabajador del área de Vaciado por el cumplimiento de las tareas encomendadas y el interés en cumplir con los parámetros previamente definidos.

Los indicadores que tienen menor incidencia para la motivación de los trabajadores se relacionan con los objetivos del grupo de trabajo y de la empresa; esto denota un deficiente proceso de comunicación por parte de las jefaturas, ya que no transmiten a los trabajadores la planificación y organización del trabajo, así como, los objetivos que conllevan estas tareas.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los representantes del área, se obtiene que el personal evaluado se encuentra en un estado de constante incertidumbre respecto a los cambios que vienen, lo que ha generado varios rumores respecto al futuro laboral de cada uno. La falta de intervención por parte de los supervisores es principalmente porque ellos tampoco manejan información concreta respecto a los cambios que se pretenden realizar.

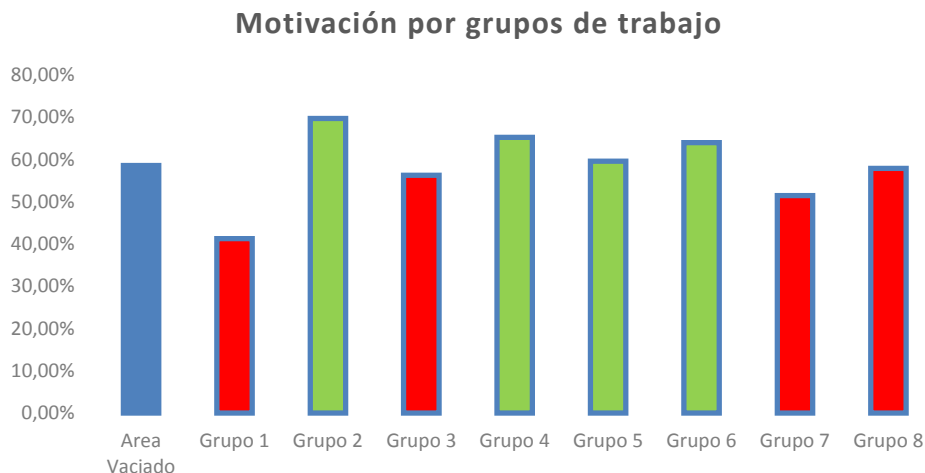
Ilustración No. 2-Resultado de Motivación



Fuente: (Investigación de campo, 2014)
Elaborado por: María Ángel Espinoza

En la Ilustración presentada, se establece los promedios de calificación positiva del factor motivación. La barra en color azul representa el porcentaje promedio de los grupos de trabajo; los grupos marcados con barras de color verde son aquellos que se encuentran superiores al promedio, esto son grupos 2, 4, 5 y 6; los grupos marcados con barras de color rojo se encuentran por debajo del promedio, estos grupos son 1, 3, 7 y 8.

Ilustración No. 3-Motivación por grupo de trabajo



Fuente: (Investigación de campo, 2014)
Elaborado por: María Ángel Espinoza

El puntaje promedio de los grupos de trabajo en el factor motivación es 58.58%, el grupo 2 tiene la mayor calificación positiva con 69,72% y el grupo 1 la menor calificación positiva con 41,28%. Estas calificaciones responden a los parámetros anteriormente descritos que permiten su interpretación.

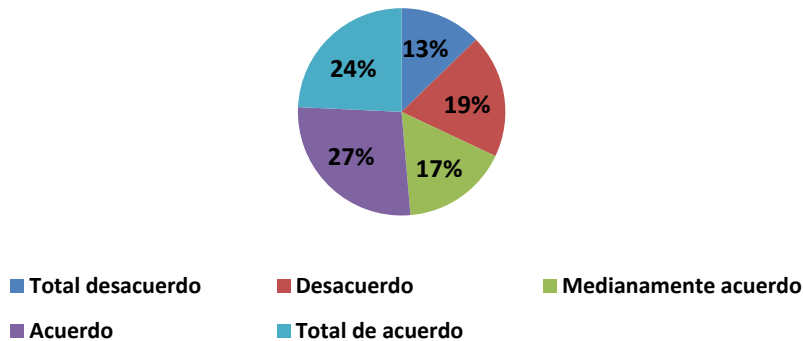
- **Satisfacción laboral**

El factor satisfacción laboral tiene una calificación positiva de 51,36% de los encuestados. Este porcentaje de calificación se fundamenta en la seguridad y comodidad que brindan las instalaciones físicas para un trabajo adecuado y en la preocupación que las jefaturas de grupo de trabajo tienen por sus trabajadores. Esto hace que el personal se sienta conforme con el aspecto físico y con las relaciones que existen con las jefaturas.

Los indicadores que tienen menor incidencia para la satisfacción laboral de los trabajadores se relacionan con la inestabilidad del personal y la limitada oportunidad de acceder al crecimiento laboral. Según las entrevistas realizadas, ambas situaciones están estrechamente relacionadas, ya que al no existir perspectivas de crecimiento laboral, los trabajadores buscan nuevas oportunidades en otras organizaciones, dando lugar al abandono de sus puestos de trabajo, generalmente de los empleados mejor calificados. Este factor también se ve afectado por circunstancias que denotan falta de imparcialidad (favoritismo), alguna de las cuales han desembocado en agresiones, desgastando las relaciones interpersonales entre los empleados, lo cual, según las entrevistas, afecta directamente a la cooperación entre ellos, se han mencionado casos donde se esconden las herramientas de trabajo del colaborador al que se le ha juzgado como "favorito". Adicionalmente respecto a "Entorno de Trabajo" las personas manifiestan que el estado funcional de algunas herramientas atentan contra la integridad de ellos, asumiéndolo como una falta de cuidado por parte de la Empresa hacia el personal.

Ilustración No. 4-Satisfacción Laboral

Satisfacción Laboral

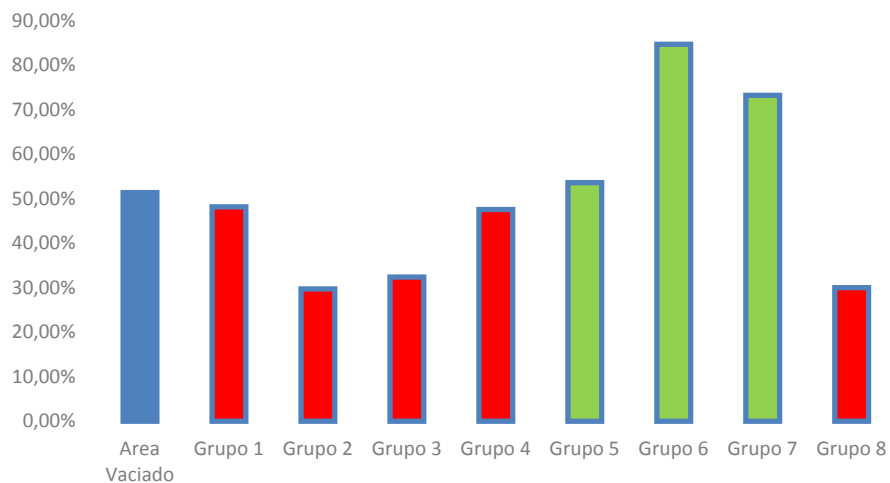


Fuente: (Investigación de campo, 2014)
Elaborado por: María Ángel Espinoza

En la siguiente ilustración, se establece los promedios de calificación positiva del factor satisfacción laboral, la barra en color azul representa el porcentaje promedio de los grupos de trabajo; los grupos marcados con barras de color verde son aquellos que se encuentran superiores al promedio, esto son grupos 5, 6 y 7; los grupos marcados con barras de color rojo se encuentran por debajo del promedio, estos grupos son 1, 2, 3 y 4 y 8.

Ilustración No. 5-Satisfacción laboral por grupos de trabajo

Satisfacción laboral por grupos de trabajo



Fuente: (Investigación de campo, 2014)
Elaborado por: María Ángel Espinoza

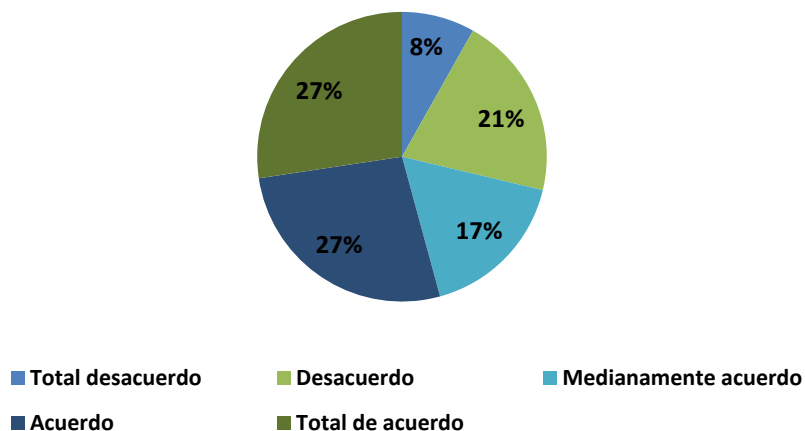
- **Actitudes del empleado**

El factor actitudes del empleado tiene una calificación positiva de 54,24% de los encuestados. Este porcentaje se fundamenta en la percepción que poseen los trabajadores hacia el cumplimiento de sus tareas en el tiempo establecido en la jornada laboral. Este tipo de respuesta es muy entendible ya que existe una planificación correcta del uso del tiempo para cumplir con las cuotas de producción de cada grupo de trabajo.

Se observa que la percepción del 29% de trabajadores tiende a ser negativa acorde a los parametros establecidos. Este resultado corrobora lo mencionado por el Administrador de Personal, quien manifestó que existe una considerable rotación de personal y es observado como un aspecto negativo para el clima laboral presente en la empresa. Adicionalmente se reciben varias quejas por parte de los colaboradores respecto a que sus compañeros esconden las herramientas de trabajo para obstaculizar el cumplimiento de metas de producción diaria y por tanto mensual propuestas.

Ilustración No. 6-Actitudes del empleado

Actitudes del empleado

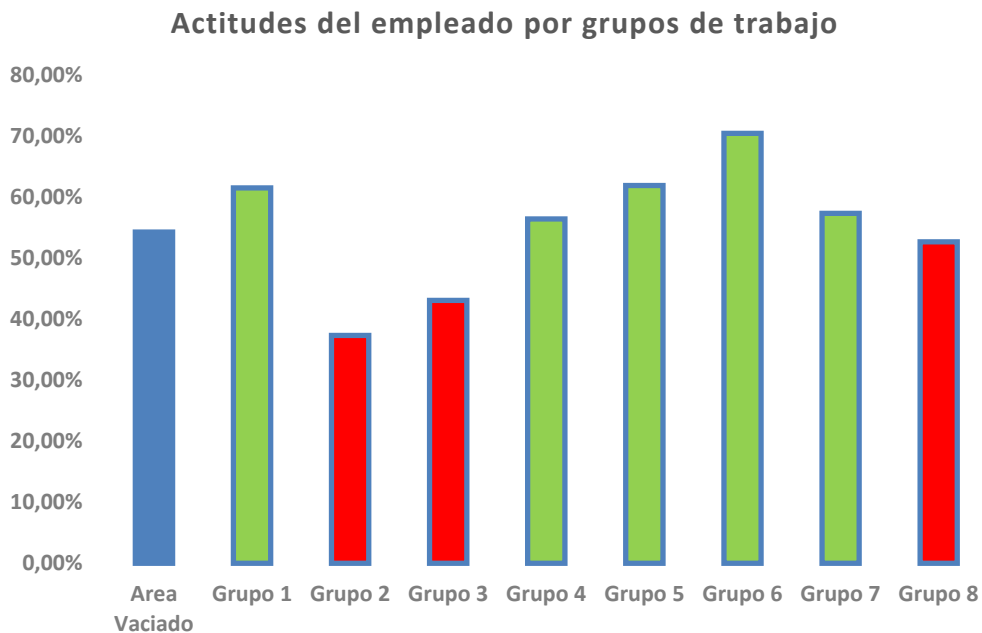


Fuente: (Investigación de campo, 2014)
Elaborado por: María Ángel Espinoza

Sobre la base de la información clasificada por grupo de trabajo, el puntaje promedio de los grupos de trabajo en el factor actitud del empleado es 54,24%, el grupo 6 tiene la mayor calificación positiva con 70,41% y el grupo 8 la menor calificación positiva con 30,00%

En la siguiente Ilustración se establece los promedios de calificación positiva del factor actitud del empleado, la barra en color azul representa el porcentaje promedio de los grupos de trabajo; los grupos marcados con barras de color verde son aquellos que se encuentran superiores al promedio, estos son los grupos 1, 4, 5, 6, y 7; los grupos marcados con barras de color rojo se encuentran por debajo del promedio, estos grupos son 2, 3, y 8.

Ilustración No. 7-Actitudes del empleado por grupos de trabajo



Fuente: (Investigación de campo, 2014)
Elaborado por: María Ángel Espinoza

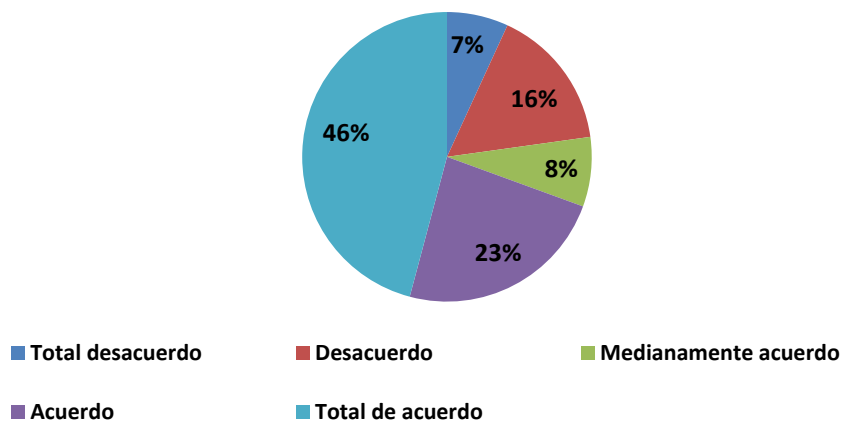
- **Compromiso**

El factor compromiso tiene una calificación positiva de 69,43% de los encuestados. Este porcentaje se fundamenta en la percepción de los trabajadores hacia el compromiso con la empresa con el fin conservar su plaza de trabajo. El personal entrevistado tenía claras cuales son las condiciones que establecía la empresa para que mantengan su relación laboral, esto es con el caso de atrasos, faltas injustificadas o actitudes que no correspondían a la filosofía empresarial.

Durante las entrevistas realizadas se observó que las razones que han promovido estos resultados, se basan en que los colaboradores saben que la empresa es altamente reconocida a nivel nacional, para ellos, trabajar en Edesa s.a. significa elevar su status social frente a sus familiares y amigos, por ende la mayoría se encuentra interesada en cumplir al menos las normas básicas para mantener su trabajo.

Ilustración No. 8-Compromiso

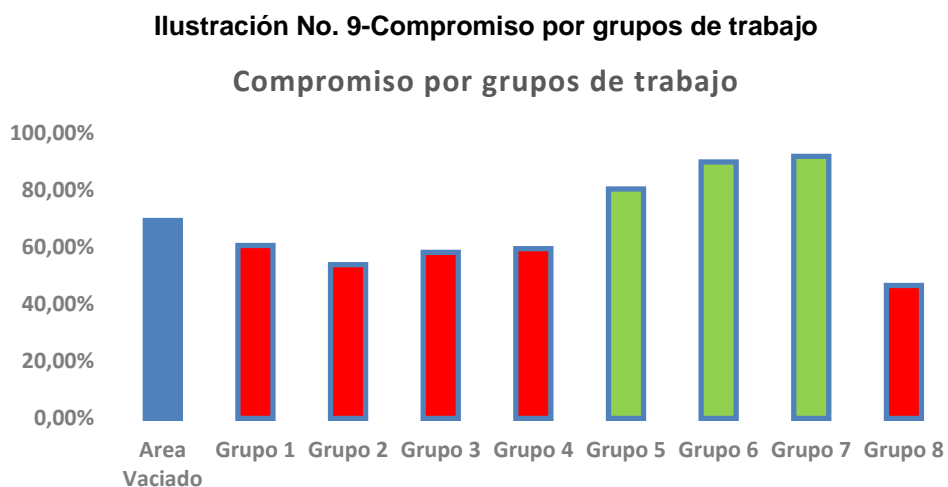
Compromiso



Fuente: (Investigación de campo, 2014)
Elaborado por: María Ángel Espinoza

En relación con el análisis realizado, el puntaje promedio de los grupos de trabajo en el factor compromiso es 69,43%, el grupo 7, tiene la primera ubicación con la mayor calificación positiva con 91,97% y el grupo 8 repite la menor calificación positiva con 30,00%.

La información clasificada por grupo de trabajo, el puntaje promedio del factor compromiso es 69,43%; los grupos 5, 6 y 7 tienen un comportamiento superior al promedio, en el caso contrario, los grupos 1, 2, 3, 4 y 8 tienen un comportamiento inferior al promedio.



Fuente: (Investigación de campo, 2014)

Elaborado por: María Ángel Espinoza

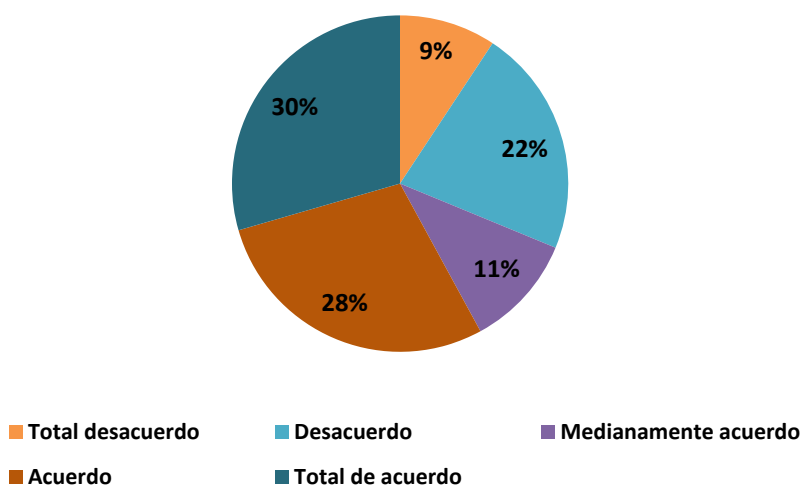
- **Sistema organizacional**

El factor compromiso tiene una calificación positiva de 57,94% de los encuestados. Este factor se fundamenta en la percepción que tienen los trabajadores hacia la selección del personal contratado, expresando su satisfacción con la labor del área de Talento Humano. Con referencia al tema relacionado a capacitaciones y ascensos, los trabajadores expresan un menor grado de calificación positiva, ya que perciben, que existe temas relacionados a compromisos y amistades para acceder a programas formativos, existiendo una falta de equidad en su desarrollo.

Mediante la observación e información recabada es importante mencionar que el método de incentivos que aplica la Empresa se encuentra promoviendo situaciones de competencia interna poco efectiva entre algunos de los equipos, ya que, según a lo indicado por los colaboradores, no existe una retroalimentación clara dirigida a todos, respecto de los resultados logrados por cada grupo.

Ilustración No. 10-Sistema organizacional

Sistema Organizacional

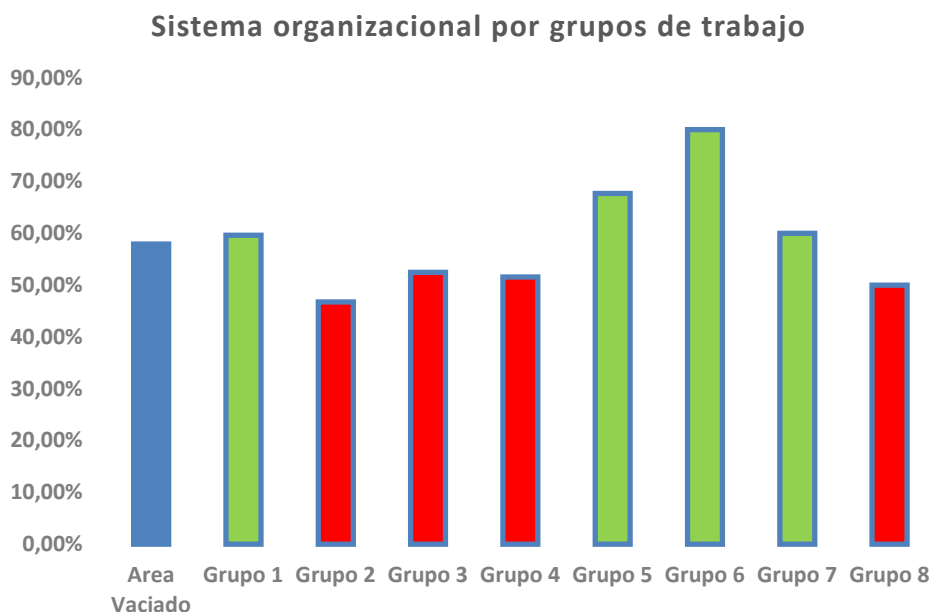


Fuente: (Investigación de campo, 2014)
Elaborado por: María Ángel Espinoza

Con relación al análisis sobre la información clasificada por grupo de trabajo, el puntaje promedio de los grupos de trabajo en el factor sistema organizacional es 57,94%; el grupo 6, tiene la primera ubicación con la mayor calificación positiva con 80,00% y el grupo 8 repite la menor calificación positiva con 50,00%.

La información clasificada por grupo de trabajo, el puntaje promedio del factor compromiso es 57,94%; los grupos 1, 5, 6 y 7 tienen un comportamiento superior al promedio, en el caso contrario, los grupos 2, 3, 4 y 8 tienen un comportamiento inferior al promedio.

Ilustración No. 11-Sistema organizacional por grupos de trabajo



Fuente: (Investigación de campo, 2014)

Elaborado por: María Ángel Espinoza

- **Liderazgo**

El factor liderazgo tiene una calificación positiva de 49,64% de los encuestados. Es importante señalar que este factor tiene la calificación positiva más baja de los factores analizados en la encuesta.

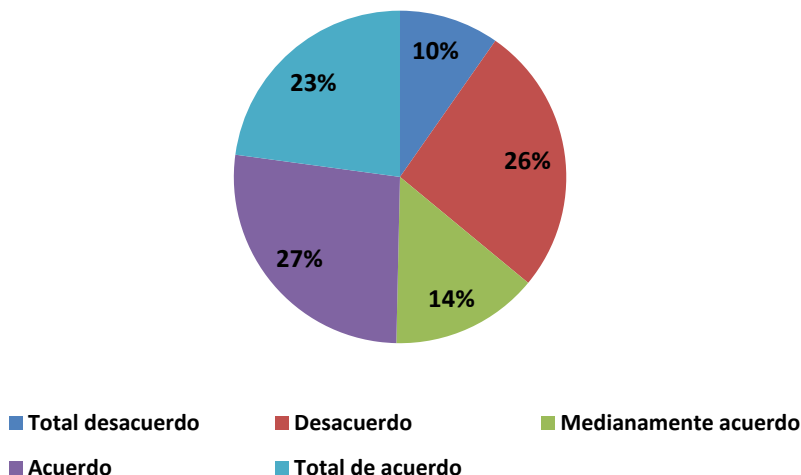
Este bajo porcentaje de calificación se fundamenta en los aspectos relacionados con el estilo de dirección de las jefaturas, principalmente en lo relacionado a la comunicación con el personal y con la forma de tomar decisiones. El aspecto que resaltan los trabajadores con

respecto a las jefaturas se refiere a las características de la supervisión del trabajo. Nuevamente esta situación está ligada con el bajo nivel de comunicación, ya que se han generado rumores acerca de la existencia de alianzas o favoritismo al momento de repartir el rubro económico producto del cumplimiento por equipo de las metas mensuales. El malestar es generalizado y algunas veces desemboca en agresiones verbales o físicas entre los colaboradores.

Además cabe mencionar que no existe una distribución equitativa del personal en cada grupo de trabajo, ni un análisis previo de las competencias de liderazgo antes de asignar a la persona que será líder del equipo.

Ilustración No. 12-Liderazgo

Liderazgo



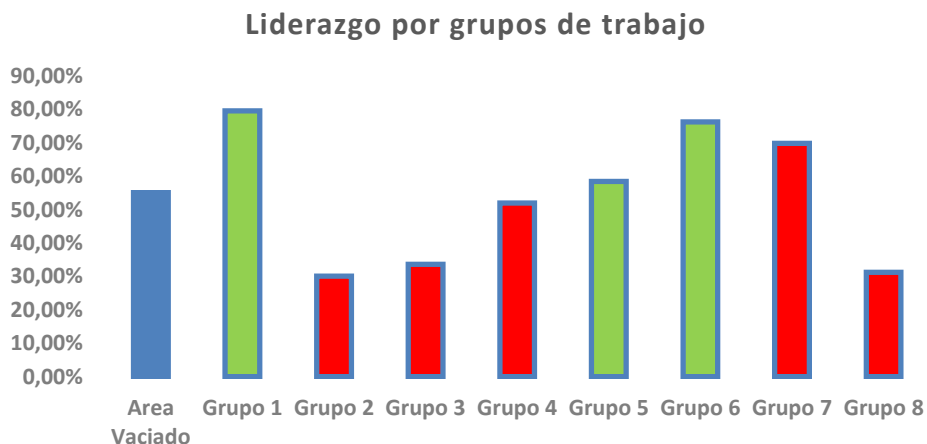
Fuente: (Investigación de campo, 2014)

Elaborado por: María Ángel Espinoza

Con relación al análisis sobre la base de la información clasificada por grupo de trabajo, el puntaje promedio en el factor liderazgo es 49,64%; el grupo 1, repite la primera ubicación con la mayor calificación positiva de 89,00% y el grupo 2 la menor calificación positiva con 26,61%.

La información clasificada por grupo de trabajo, los grupos 5 y 6 tienen un comportamiento superior al promedio, en el caso contrario, los grupos restantes tienen un desempeño inferior al promedio.

Ilustración No. 13-Liderazgo por grupos de trabajo



Fuente: (Investigación de campo, 2014)

Elaborado por: María Ángel Espinoza

Se observa que es de suma importancia trabajar en el Liderazgo el cual se presenta como factor crítico ya que no existen procedimientos, objetivos, ni evaluaciones previas para asignar a los líderes de grupo. En los resultados por equipo de trabajo se observa una constante en los bajos puntajes frente a varios de los factores evaluados en los grupos 2,3, 4 y 8.

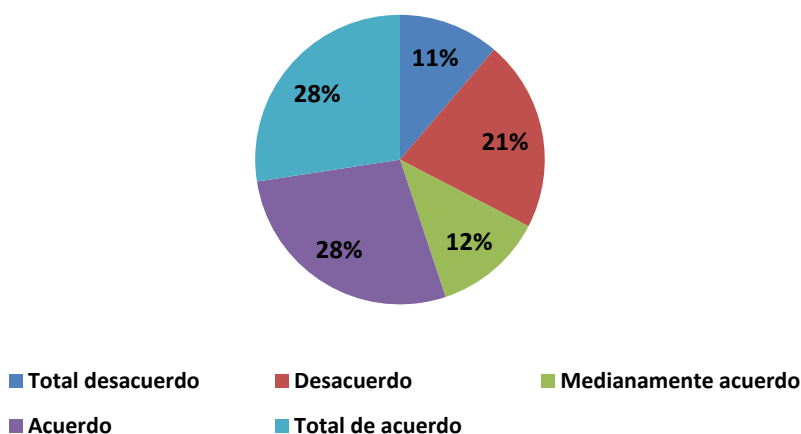
- **Confianza**

El factor confianza tiene una calificación positiva de 55,11% de los encuestados en el área de Vaciado de la empresa Edesa. El factor confianza se fundamenta en la apertura al cambio que tienen los trabajadores en relación a las nuevas oportunidades de crecimiento y están en constante búsqueda de expandir sus conocimientos en otras áreas de la empresa. Además, los trabajadores aportan con su iniciativa en las actividades emprendidas y buscan contagiarse de

optimismo en los momentos difíciles que se puedan presentar en la jornada de trabajo. En cuanto a la información obtenida en las entrevistas y grupos focales realizados, nuevamente recalcan la falta de comunicación en este tema tan sensible como es el cambio de procesos, la necesidad de responder ante el personal de sus equipos, ha llevado a algunos supervisores a especular frente al grupo que lidera, generando expectativas que finalmente no se cubren. Esta situación ha provocado que la percepción del nivel de confianza por parte del personal hacia la Empresa disminuya progresivamente.

Ilustración No. 14-Confianza

Confianza

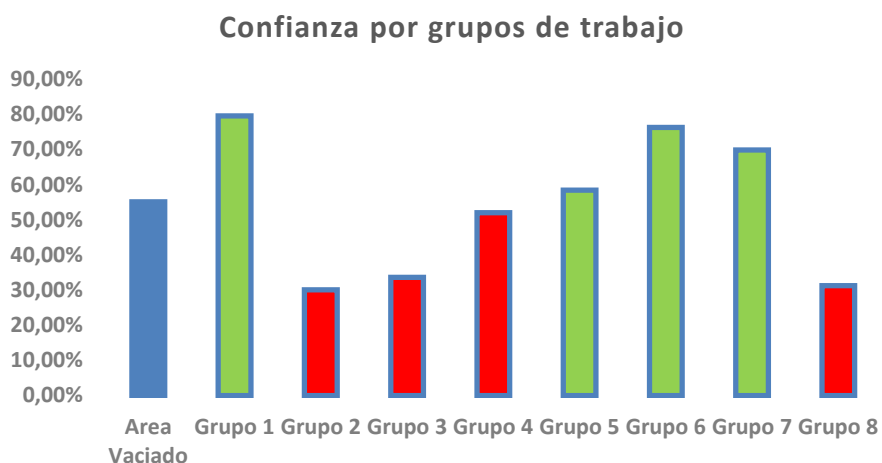


Fuente: (Investigación de campo, 2014)
Elaborado por: María Ángel Espinoza

La información clasificada por cada grupo de trabajo, señala que el puntaje promedio en el factor liderazgo es 55,11%; como ha sido una constante en los anteriores factores evaluados, el grupo 6, se encuentra con una calificación superior al promedio. Por el contrario, el grupo 8 repite la última ubicación con una calificación positiva de 31,25%

Los grupos 1, 5, 6 y 7 tienen un comportamiento superior al promedio, en el caso contrario, los grupos 2, 3, 4 y 8 tienen un desempeño inferior al promedio.

Ilustración No. 15-Confianza por grupos de trabajo



Fuente: (Investigación de campo, 2014)

Elaborado por: María Ángel Espinoza

- **Resultados Globales**

Con relación al análisis global de los resultados de la encuesta, el factor con mejor calificación es el compromiso que tienen los trabajadores con el cumplimiento de sus funciones. El factor con menor calificación lo constituye el liderazgo de las personas que están a cargo de los grupos de trabajo. En el siguiente Tabla se detalla los porcentajes de calificación obtenidos por cada factor en base a la escala de medición establecida, cabe mencionar que el resultado global positivo corresponde a la suma de los resultados obtenidos en “acuerdo” y “total acuerdo”:

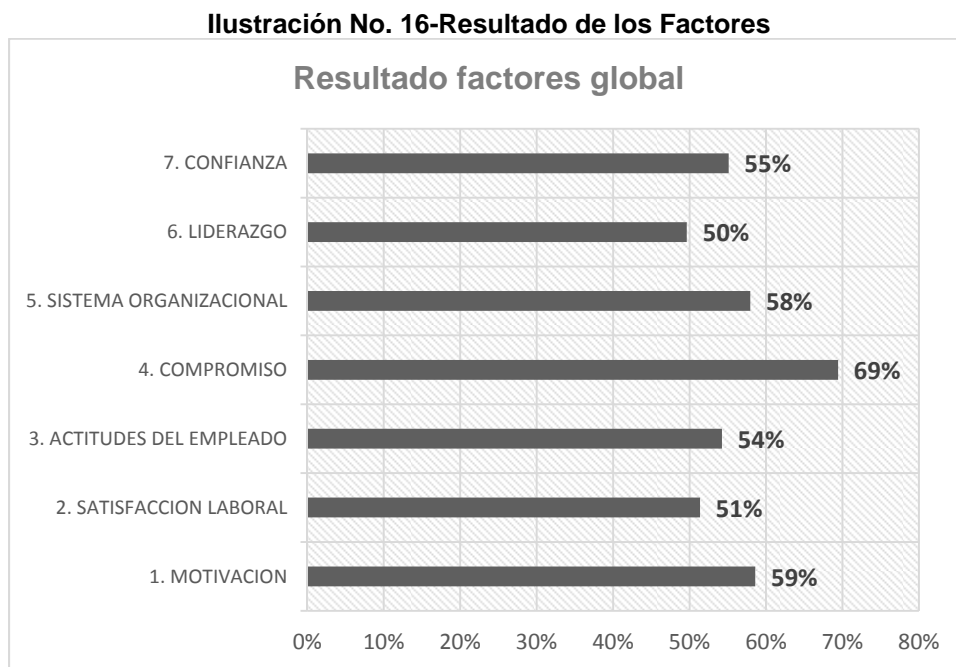
Tabla No. 4-Calificaciones obtenidas

FACTORES	Total desacuerdo	Desacuerdo	Medianamente acuerdo	Acuerdo	Total de acuerdo	Resultado global positivo
1. MOTIVACIÓN	7%	18%	16%	22%	37%	58,6%
2. SATISFACCIÓN LABORAL	13%	19%	17%	27%	24%	51,4%
3. ACTITUDES DEL EMPLEADO	8%	21%	17%	27%	27%	54,2%
4. COMPROMISO	7%	16%	8%	24%	46%	69,4%
5. SISTEMA ORGANIZACIONAL	9%	22%	11%	28%	29%	57,9%
6. LIDERAZGO	10%	26%	14%	27%	23%	49,6%
7. CONFIANZA	11%	21%	12%	28%	27%	55,1%

Fuente: (Investigación de campo, 2014)

Elaborado por: María Ángel Espinoza

En la siguiente Ilustración se observa las calificaciones obtenidas en cada factor, mostrando los de mayor calificación (Compromiso) y los de menor (Liderazgo). La visualización global permite observar el estado actual del clima organizacional, focalizando los factores de mayor debilidad.



Fuente: (Investigación de campo, 2014)

Elaborado por: María Ángel Espinoza

Para determinar los grupos de trabajo, en donde debe existir mayor intensidad del plan de acción, se separa la información por factores, grupos de trabajo y resultado promedio. En este caso, los grupos 2, 3, 4 y 8 tienen las menores calificaciones positivas, por lo que se debe realizar una intervención de mayor profundidad con los componentes del plan de acción.

Tabla No. 5-Factores

Grupo de trabajo	Factores						
	Motivación	Satisfacción laboral	Actitudes del empleado	Compromiso	Sistema organizacional	Confianza	Liderazgo
Área Vaciado	58,58%	51,36%	54,24%	69,43%	57,94%	55,11%	49,64%
Grupo 1	41,28%	48,18%	61,47%	60,67%	59,63%	79,55%	26,61%
Grupo 2	69,72%	29,71%	37,32%	53,98%	46,76%	30,09%	34,72%
Grupo 3	56,25%	32,39%	43,06%	58,26%	52,45%	33,63%	47,22%
Grupo 4	65,24%	47,54%	56,38%	59,59%	51,58%	52,00%	43,01%
Grupo 5	59,60%	53,61%	61,86%	80,52%	67,68%	58,44%	76,53%
Grupo 6	64,00%	84,69%	70,41%	90,00%	80,00%	76,25%	89,00%
Grupo 7	51,45%	73,21%	57,31%	91,97%	60,00%	69,85%	49,10%
Grupo 8	57,89%	30,00%	52,63%	46,67%	50,00%	31,25%	36,84%

Fuente: (Investigación de campo, 2014)

Elaborado por: María Ángel Espinoza

3.6 Etapa VI: Validación de los factores

Para la validación de los factores empleados en la encuesta se empleó el Índice de Cronbach, “que es un instrumento de medida a través de un conjunto de preguntas que se espera que midan la misma dimensión teórica”. (Universidad de Valencia, 2010)

El índice de Cronbach se calcula a través de las varianzas de cada factor y la varianza combinada de todos los factores, a través de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde

S_i es la varianza de cada pregunta

S_t es la varianza de los valores totales

K es el número de preguntas

En base a esta fórmula se obtuvo los siguientes resultados del índice de Cronbach para cada factor de la encuesta:

Tabla No. 6-Índice de Cronbach

FACTORES	ALFA CRONBACH
1. MOTIVACION	0,7636
2. SATISFACCION LABORAL	0,8495
3. ACTITUDES DEL EMPLEADO	0,7020
4. COMPROMISO	0,8711
5. SISTEMA ORGANIZACIONAL	0,9186
6. LIDERAZGO	0,8834
7. CONFIANZA	0,7771

Fuente: (Investigación de campo, 2014)

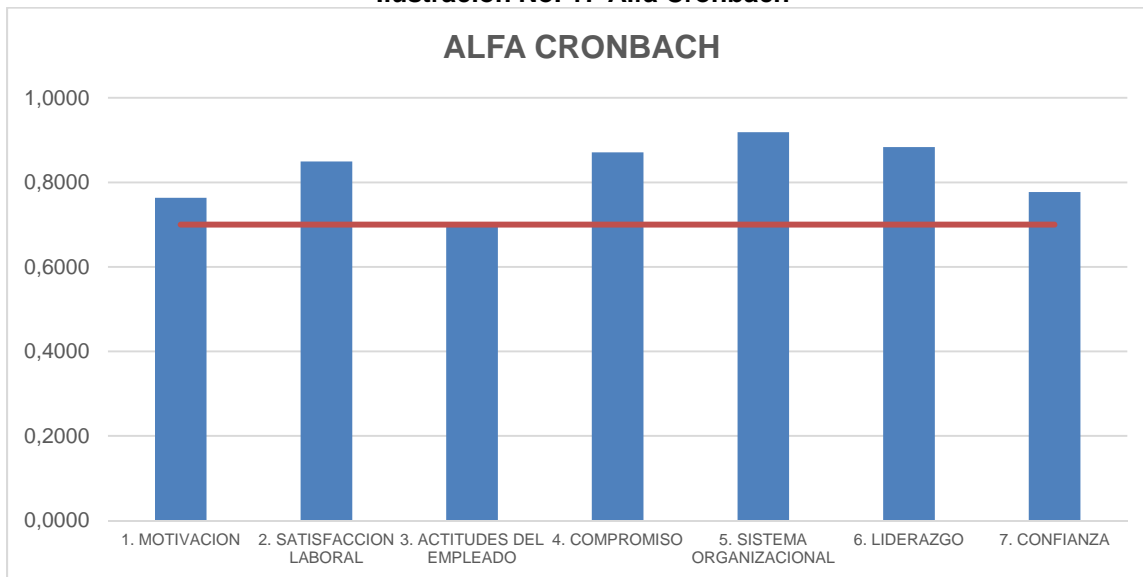
Elaborado por: María Ángel Espinoza

Cuanto más cerca de uno el valor del índice de Cronbach mayor es la consistencia y fiabilidad de las preguntas analizadas. Según George & Mallery (2010) citado por la Universidad de Valencia como criterio general se establece la siguiente escala para evaluar el índice de Cronbach: (Universidad de Valencia, 2010)

- Índice mayor a 0.9 excelente
- Índice mayor a 0.8 bueno
- Índice mayor a 0.7 aceptable

En la encuesta ejecutada en el área de Vaciado de Edesa S.A se establecen los siguientes comparativos según la escala de Cronbach:

Ilustración No. 17-Alfa Cronbach



Fuente: (Investigación de campo, 2014)

Elaborado por: María Ángel Espinoza

Los factores con mayor consistencia y fiabilidad son Sistema Organizacional, Compromiso y Liderazgo. Es importante mencionar que todos los factores superan el valor de 0.7 por lo que cumplen con los niveles de fiabilidad.

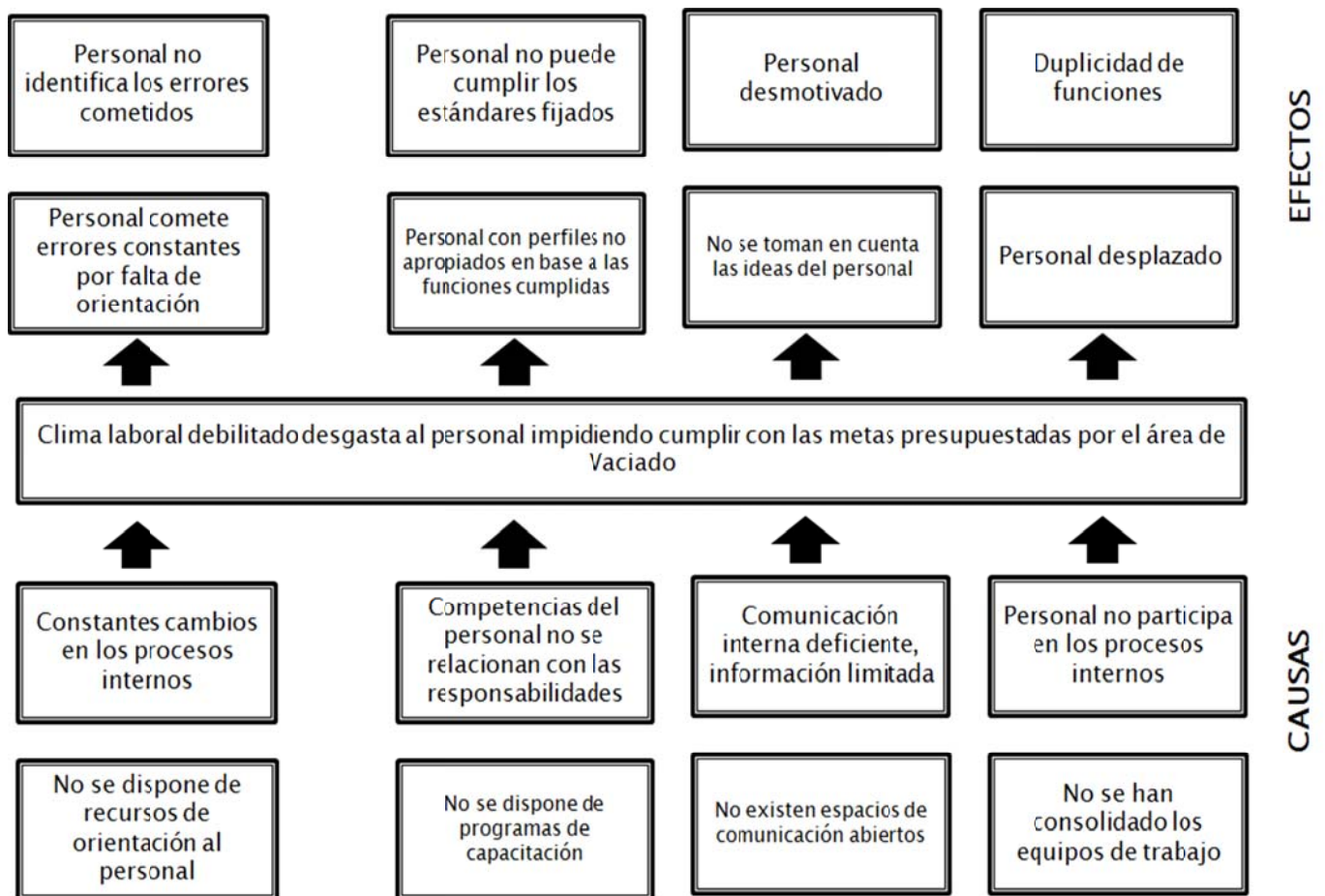
CAPÍTULO IV

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL

4.1 Diagnóstico

Para realizar el diagnóstico de la situación actual del clima laboral del área de Vaciado de EDESA S.A se ha procedido a utilizar la técnica denominada “Árbol de Problemas”.

Ilustración No. 18. Árbol de Problemas



Fuente: (Investigación de campo, 2014)
Elaborado por: María Ángel Espinoza

4.2 Justificación

El diagnóstico realizado evidenció una serie de debilidades que afectan el clima laboral en el área de Vaciado de la empresa Edesa S.A.. Estas fueron debidamente sustentadas en la recolección de datos, relevando aspectos críticos como la falta de oportunidades en la participación activa del personal en las diferentes decisiones del área, poca imparcialidad interna y falta de un liderazgo efectivo.

Las altas exigencias de calidad y el constante cambio de los procesos buscando consolidar un mejoramiento continuo, han dado lugar a cierta inestabilidad principalmente en las relaciones con los superiores, afectando las relaciones internas, la productividad y la motivación, siendo estos factores que no aportan mayormente al cumplimiento de las metas propuestas.

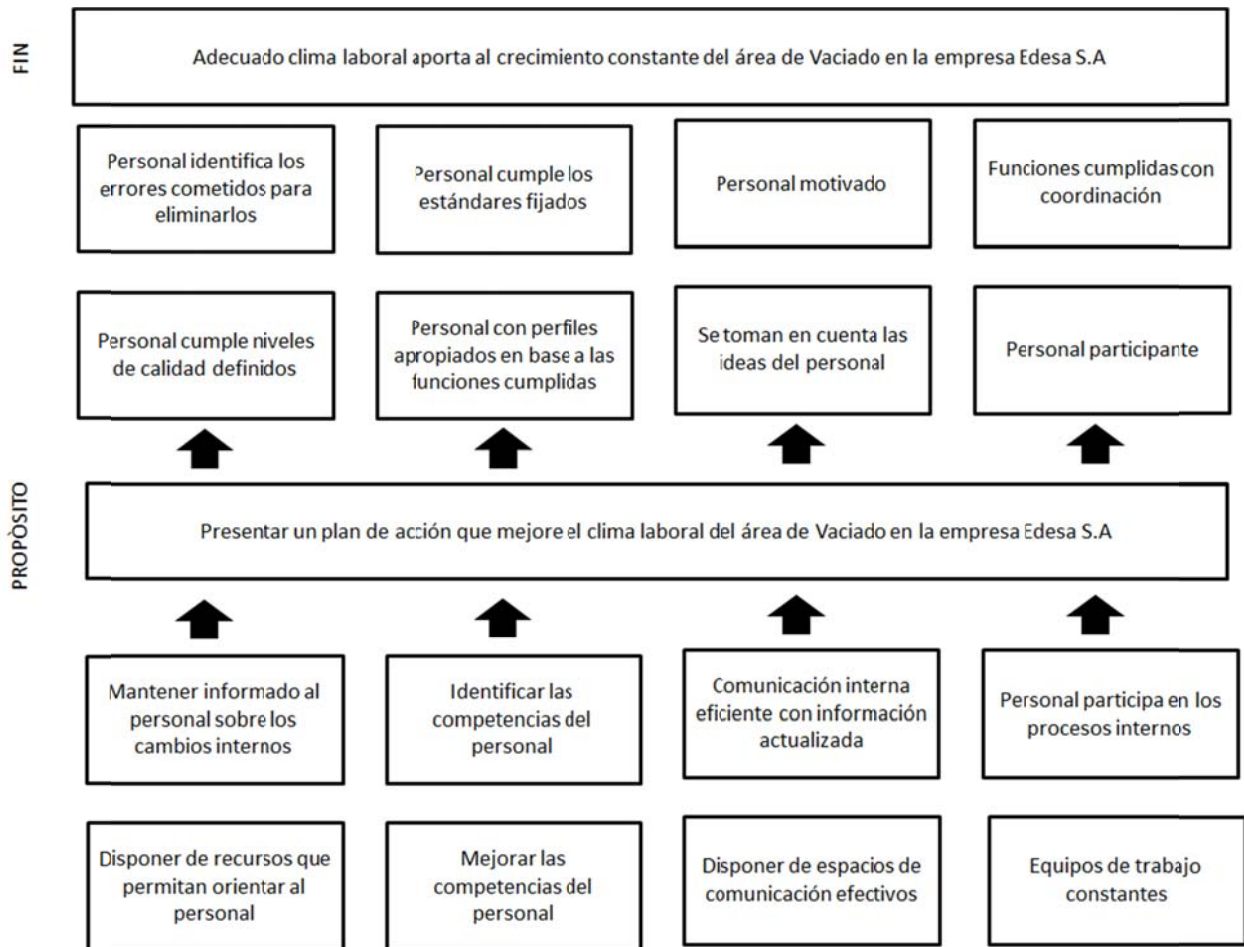
En este sentido, la presente propuesta busca contribuir con alternativas viables, accesibles y especializadas en relación a la situación actual, para aportar al mejoramiento del clima laboral del área, constituyéndose de esta manera en un eje orientador que fomente un mejor entorno en el cual el personal pueda desenvolverse adecuadamente.

4.3 Objetivos

Los problemas propuestos permiten plantear los objetivos a cumplirse definiendo las áreas que serán atendidas en la propuesta a desarrollarse

Para la determinación de los mismos se ha elaborado un “Árbol de objetivos” que detallo a continuación.

Ilustración No. 19 Árbol de Objetivos



Fuente: (Investigación de campo, 2014)
Elaborado por: María Ángel Espinoza

4.3.1 Análisis de Involucrados

Para profundizar el análisis del alcance del presente proyecto se ha realizado una “Matriz de Involucrados” la cual constituye un instrumento indispensable para comprender el contexto social e institucional en el que se desarrolla este proyecto. Ver Anexo No. 2

4.4 Resultados

Para alcanzar el objetivo propuesto, se tomó como referencia el diagnóstico realizado, focalizándose en los cuatro ámbitos detectados como ejes para la mejora del clima laboral del área de Vaciado de Edesa S.A.: Procesos Internos, Competencias, Comunicación e Información e Integración y Participación.

Procesos Internos: Personal adecuadamente informado sobre los procesos internos

Competencias: Competencias identificadas para el personal y el desarrollo de las mismas.

Información y Comunicación: La organización cuenta con un sistema de comunicación interna eficiente y actualizada.

Integración y Participación: Relaciones internas adecuadas y el personal motivado para fortalecer el clima y cultura organizacional.

4.5 Actividades de la Propuesta

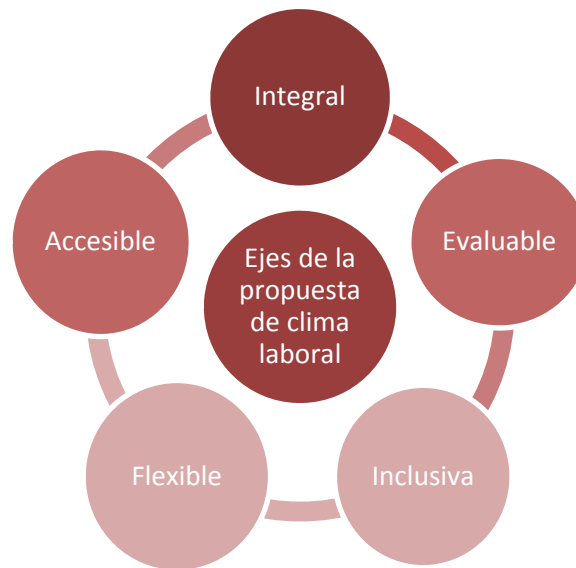
4.5.1 Lineamientos eje de la propuesta

La propuesta busca aportar al mejoramiento del clima laboral, tomando como ejes para su desarrollo diversos aspectos que permitirán que su implantación sea efectiva y principalmente permanente.

Los ejes seleccionados, establecen criterios sobre los cuales se desarrolla la propuesta, permitiendo delimitar su alcance y procedimientos de ejecución. Estos como se indicó, deben cumplirse de manera eficiente para que puedan aportar al mejoramiento de las condiciones actuales.

A continuación, se describe en un organizador Ilustración los ejes considerados para la propuesta con su respectiva descripción.

Ilustración No. 20. Ejes orientadores de la propuesta



Fuente: (Investigación de campo, 2014)

Elaborado por: María Ángel Espinoza

Los ejes detallados son;

- **Integral:** La propuesta debe buscar fortalecer las diferentes áreas que comprenden el clima laboral para que sea eficiente. Permitiendo establecer un entorno adecuado en el cual el colaborador se sienta a gusto, motivado y seguro. Es importante que la propuesta contribuya a desarrollar una amplia empatía entre el colaborador y la empresa, permitiendo consolidar una relación efectiva reflejada en crecimiento individual y colectivo. Por ello se definirán estrategias en los diferentes ámbitos observados en los cuales se encuentran debilidades.
- **Inclusiva:** La propuesta debe eliminar cualquier proceso en donde exista preferencias o situaciones diferentes que beneficien a ciertos colaboradores y afecten a otros. Su desarrollo debe fomentar los principios de igualdad y equidad, siendo estos necesarios

e indispensables para que pueda mejorarse el clima laboral. En este caso, las estrategias a formularse no tendrán ninguna preferencia, siendo todos los colaboradores los beneficiarios.

- **Flexible:** Los avances científicos y tecnológicos han acelerado los cambios en los diferentes ámbitos de las empresas, dentro de las cuales se encuentran las relacionadas al clima laboral. La propuesta debe ser diseñada para poder adaptarse a los cambios y mantenerse efectiva, siendo este un requerimiento que permitirá su adecuada implantación. Todas las estrategias serán sujetas a cambios y ajustes a lo largo del tiempo, permitiendo que se adapten a las necesidades existentes.
- **Accesible:** La propuesta debe establecerse en base a factores que sean viables de acceder por parte de la empresa, permitiendo que cada elemento contenido pueda ser cumplido acorde lo diseñado para que alcance resultados efectivos. Su desarrollo será aplicable en el área de Vaciado y servirá de ejemplo para las otras áreas.
- **Evaluable:** Cada elemento de la propuesta, debe ser sujeto a una evaluación que determine el real aporte alcanzado en comparación con lo esperado y con lo actualmente existente, permitiendo de esta manera mejorar constantemente las actividades cumplidas. Se establecerán procesos de control que permitan evaluar los resultados.

Los lineamientos presentados se establece la siguiente propuesta creada de manera especial para área de Vaciado de Edesa S.A.

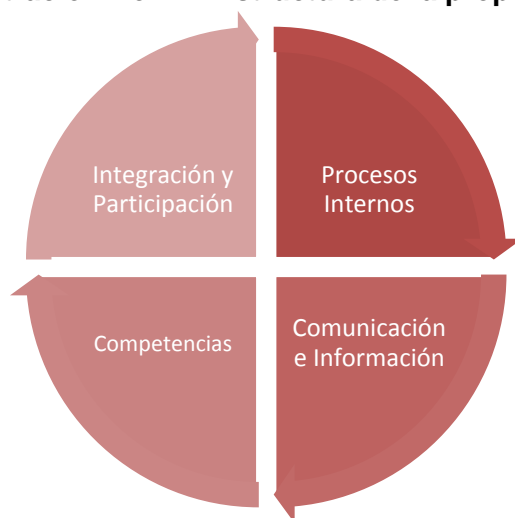
4.5.2 Estructura de la Propuesta

Para alcanzar los resultados mencionados, se ha considerado realizar una propuesta que cubra aspectos necesarios e indispensables para transformar las falencias encontradas en mecanismos que fortalezcan el clima laboral. En este sentido, se ha considerado cuatro

ámbitos de trabajo los cuales son independientes pero complementarios. Es decir, cada ámbito comprende un conjunto de estrategias con objetivos claramente definidos y metas previstas, siendo el conjunto de estos, el mecanismo que apoyará a establecer un clima laboral adecuado que mejore el rendimiento interno, incentivando al personal a crecer en la Empresa.

Es importante señalar que todos los ámbitos se encuentran relacionados a fin de que estos permitan abarcar una serie de elementos que mejoren las condiciones actuales, dando lugar a la inserción dentro de la cultura y comportamiento organizacional de factores que mantengan altos niveles de relación entre colaboradores, transparentando los procesos internos y los resultados alcanzados. A continuación se exponen los factores considerados;

Ilustración No. 21 -Estructura de la propuesta



Fuente: (Investigación de campo, 2014)
Elaborado por: María Ángel Espinoza

4.5.3 Descripción de los componentes establecidos

- **Procesos internos:** El presente componente se focaliza en los recursos internos que se requiere incorporar en el área de Vaciado de la empresa Edesa S.A para garantizar un entorno idóneo que permita al personal desenvolverse adecuadamente en relación a las funciones y responsabilidades asignadas. Su aplicación se consolidara mediante

estrategias que permitan disponer de un claro conocimiento de los procesos existentes y como estos pueden desarrollarse.

- **Competencias:** Se enfoca en permitir la constante actualización y perfeccionamiento de las competencias, habilidades, destrezas y conocimientos del personal a fin de que innove y mejore constantemente los procesos internos y proponga soluciones viables a las dificultades encontradas. En este caso, las estrategias se orientarán a mejorar las competencias del personal, para que puedan desenvolverse mejor en el cumplimiento de sus funciones.
- **Comunicación e información:** Permite la adopción de sistemas ágiles y flexibles para garantizar un flujo adecuado de comunicación interna a fin de fomentar adecuadas relaciones entre el personal y permitir su adecuado desenvolvimiento. Fomenta la transparencia de la información para que esta se convierta en el insumo principal para la toma de decisiones efectiva.
- **Integración y participación:** Se orienta a desarrollar espacios en los cuales todo el personal pueda aportar y relacionarse entre sí dando lugar a una familia comprometida y enfocada al cumplimiento de los objetivos propuestos. En este caso, se formularán estrategias que fomenten la participación del personal, aportando con ideas y criterios para mejorar el clima organizacional.

4.6 Plan Operativo

4.6.1 Procesos Internos

- **Formulación de estrategias**

Los cambios constantes en los procesos han generado incertidumbre en el personal que no conoce como cumplir sus responsabilidades. Los cargos directivos, no han podido establecer un sistema adecuado de información que permita la actualización de los conocimientos del personal. En este sentido, se va perdiendo la motivación interna y el interés provocando los errores anteriormente descritos.

Esta situación demanda de mecanismos que permitan mantener al personal relacionado a los cambios, disponiendo de recursos ágiles que les permitan consultar y conocer de manera inmediata las variaciones que deben ser cumplidas, identificando aspectos técnicos, de seguridad, procedimentales, entre otros.

Para los supervisores, resulta muy complejo poder atender todos los requerimientos de información, impidiendo que el personal cuente con una asistencia adecuada, lo que le hace vulnerable a cometer errores. Conforme lo expuesto se presenta las siguientes estrategias

Tabla No. 7- Estrategias propuestas para el ámbito procesos internos

Estrategia
E.1.1 Desarrollar un manual de procesos disponible en intranet que brinde información actualizada sobre la gestión del área.
E.1.2 Establecer un tablero de comando que permita identificar falencias oportunamente en los procesos a fin de que sean corregidos.
E.1.3 Conformar un conversatorio destinado a mejorar la gestión de los procesos internos con la participación coordinada de todo el personal.

Fuente: (Investigación de campo, 2014)
Elaborado por: María Ángel Espinoza

- **Descripción de cada estrategia**

E.1.1- El diseño de un manual de procesos disponible en intranet permitirá que cada colaborador identifique los procesos en los cuales participa, conociendo normas, políticas, procedimientos y restricciones existentes. Esto eliminará la necesidad de consultar permanentemente a los supervisores sobre los cambios existentes, disponiendo de un instrumento que puede ser actualizado de manera diaria si fuera el caso necesario. La responsabilidad del manual será los directivos del área de Vaciado quienes coordinaran con RRHH la implementación.

E.1.2- El tablero de comando se conforma de una serie de indicadores definidos por los directivos del área basados en la eficiencia, eficacia y efectividad, levantando información sobre el rendimiento alcanzado y comparándolos con estándares definidos. Mediante su uso, el personal tendrá la capacidad de identificar alertas que eviten errores en su gestión, promoviendo un mejoramiento continuo y un fortalecimiento del trabajo en equipo. Su aplicación será automática mediante la asistencia de un software que será desarrollado por el área de sistemas.

E.1.3- Es importante que los supervisores mantengan contacto con el personal, fortaleciendo su liderazgo y principalmente identificando parámetros que orienten el desarrollo de planes de mejora. Los conversatorios además de fomentar la participación, permiten orientar al personal sobre los procesos a cumplir, despejando cualquier duda existente.

- **Beneficios esperados con las estrategias propuestas**

La implantación de las estrategias permitirá alcanzar los siguientes beneficios:

E.1.1-

- Permitir que el personal se encuentre actualizado de los cambios en los procesos existentes producto de los cambios para elevar la calidad de los productos, disponiendo de un manual de procesos.

- Fomentar una cultura de procesos apoyada en el manual para que el personal identifique sus funciones y responsabilidades.

E.1.2-

- Detectar errores a tiempo para tomar medidas preventivas y correctivas.
- Mejorar los procesos de control con enfoque hacia el mejoramiento del rendimiento y el trabajo en equipo. En este caso, el tablero señalará falencias que deben ser mejoradas con propuestas especializadas.

E.1.3-

- Permitir una equitativa participación del personal en la búsqueda de soluciones a los problemas encontrados.
- Mantener contacto entre supervisores y colaboradores y fomentar el liderazgo interno

4.6.1.1 Cronograma

A continuación se detalla el plan operativo desarrollado. Ver Anexo No.3

4.6.2 Competencias

- **Formulación de estrategias**

El diagnóstico realizado reveló problemas en cuanto al direccionamiento interno, en donde el liderazgo se ha perdido en gran medida producto a los constantes cambios en los procesos internos. Estos factores demandan de un acercamiento interno, fomentando relaciones más efectivas que fortalezcan el clima laboral.

Los cambios en los procesos internos generan incertidumbre en el personal siendo importante garantizar que estos se encuentren anticipadamente preparados para que puedan responder a las necesidades.

En este sentido, se considera indispensable desarrollar estrategias focalizadas en mejorar permanentemente las competencias del personal para que esto permita afrontar el cambio con optimismo, fomentando el liderazgo interno y las adecuadas relaciones del personal.

De esta manera, se plantean las siguientes estrategias:

Tabla No. 8- Estrategias propuestas para el ámbito de capacitación

Estrategia
E.2.1 Actualización de los perfiles requeridos por cargo dentro del área de Vaciado
E.2.2 Conformar el programa de capacitación por niveles “5 Estrellas”

Fuente: (Investigación de campo, 2014)

Elaborado por: María Ángel Espinoza

- **Descripción de cada estrategia**

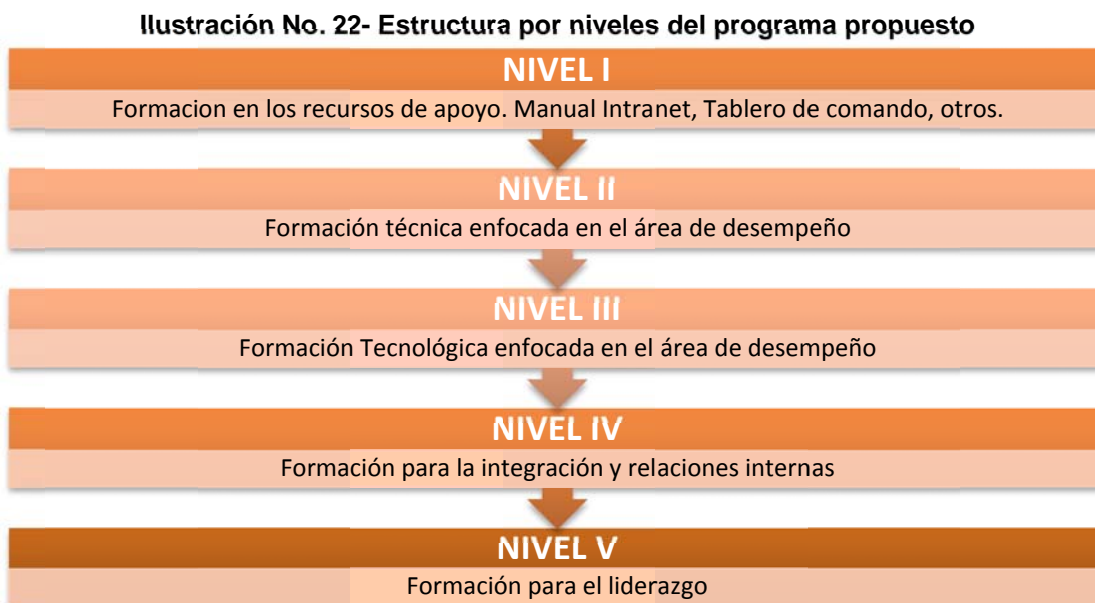
E.2.1- Para disponer de un programa integral de capacitación que aporte al personal a adquirir competencias adecuadas acorde a sus funciones, mejorando sus capacidades para alcanzar las metas propuestas e impulsar el mejoramiento continuo, es importante actualizar las competencias requeridas por cargo, a fin de establecer un comparativo que permita señalar falencias que deben ser cubiertas. De esta manera, se garantiza una capacitación adecuada y útil fomentando paralelamente el mayor rendimiento y eficiencia en el personal.

E.2.2 – El diseño de un programa de capacitación se enfoca en cumplir con un proceso de constante actualización de conocimientos que permitan al personal desenvolverse adecuadamente con conocimiento de sus responsabilidades. Para su desarrollo, se ha considerado una estructura compuesta por cinco niveles que permitan al personal obtener una formación adecuada que le convierta en un coordinador de equipos de mejora, fomentando de esta manera el liderazgo.

A medida que el personal se vaya formando en el programa, irán registrándose los niveles aprobados, mismos que le permitirán disponer de conocimientos para poder conformar equipos

encargados del mejoramiento integral del área, siendo un mecanismo que permita además su crecimiento profesional y su promoción.

El modelo de niveles se expresa en el siguiente organizador Ilustración:



Fuente: (Investigación de campo, 2014)
Elaborado por: María Ángel Espinoza

Como se observa, el programa propuesto, se conforma de una formación integral basada en aspectos propios del plan, los aspectos técnicos de los procesos, el uso de la tecnología, procesos de relación y liderazgo. Su cumplimiento busca que cada colaborador pueda desenvolverse mejor, cumplir sus funciones y aportar al fortalecimiento del clima laboral. Su desarrollo como se mostrará en el plan operativo busca alinearse a los programas de vinculación que tienen universidades y escuelas politécnicas para minimizar sus costos y maximizar la calidad en su desarrollo.

- **Beneficios esperados con las estrategias propuestas**

E.2.1-

- Identificar los requerimientos de formación que demandan el personal y que actualmente afectan su desenvolvimiento originando un clima laboral vulnerable.
- Establecer de manera individual y colectiva las necesidades formativas del personal necesarias para fomentar su crecimiento y desarrollo.

E.2.2-

- Motivar al personal a mejorar sus perfiles para optar por un crecimiento y promoción en el área.
- Fomentar el desarrollo del liderazgo como base para el fortalecimiento del clima laboral
- Mejorar la integración del personal, mediante conocimientos que les permiten participar en programas de mejoramiento.
- Incentivar el respeto a todo el personal, eliminando procesos que afectan el clima laboral

4.6.2.1 Cronograma

A continuación se detalla el plan operativo desarrollado. Ver Anexo No.4

4.6.3 Comunicación e información

- **Formulación de estrategias**

Se evidenció en el diagnóstico la existencia de problemas en las relaciones entre superiores y subordinados, dando lugar a un ambiente tenso, que afecta el desempeño y desmotiva al

personal a cargo de las diferentes áreas. La comunicación en este sentido se transforma en una columna vertebral intangible e indispensable para que el personal cuente con la información necesaria que le permita trabajar adecuadamente.

En base a las estrategias presentadas, se fomenta el fortalecimiento de procesos tecnológicos basados en la intranet que permitan aportar con información dada en el manual de procesos y los sistemas de control. Estos se consideran necesarios, pero no suficientes debiendo fortalecerse la comunicación interna para que la cultura principalmente se enfoque en procesos de ayuda, trabajo en equipo y colaboración.

Tabla No. 9- Estrategias propuestas para el ámbito de comunicación e información

Estrategia
E.3.1- Crear espacios de comunicación abiertos en los cuales el personal pueda aportar con ideas para mejorar la gestión interna.

Fuente: (Investigación de campo, 2014)

Elaborado por: María Ángel Espinoza

- **Descripción de cada estrategia**

E.3.1- El personal requiere de espacios y medios, sobre los cuales expresarse y aportar a sus compañeros con consejos, comentarios, temas de interés, entre otros. En este caso, aprovechando los medios actuales y buscando evitar generar costos, se propone crear un blog de comunicación el cual esté disponible para el personal y que se constituya en un medio enfocado en la cultura, es decir sin que existan normativas o procedimientos establecidos, sino la voluntad propia de los participantes.

Su uso permitirá conocer experiencias, soluciones a problemas, aportes considerados adecuados, entre otros. Este medio se aprovechará también para subir información sobre los cronogramas de las capacitaciones, temas complementarios, entre otros, siendo un medio de amplia cobertura a cargo del propio personal.

- **Beneficios esperados con las estrategias propuestas**

E.3.1-

- Incentivar la participación del personal, fortaleciendo la cultura organizacional interna.
- Brindar medios que permitan fomentar la colaboración y el trabajo en equipo
- Tener un medio de comunicación efectivo que se encuentre siempre actualizado.
- Mejorar la comunicación personal entre los colaboradores

4.6.3.1 Cronograma

A continuación se detalla el plan operativo desarrollado. Ver Anexo No.5

4.6.4 Integración y participación

- **Formulación de estrategias**

Se ha considerado necesario desarrollar una estrategia que permita mejorar la integración, el trabajo en equipo y la participación, eliminando preferencias y falta de espacios observados en el diagnóstico.

En este caso, se busca priorizar la iniciativa, pudiendo el personal, sin importar su cargo asumir retos, proponer soluciones y apoyar al mejoramiento del clima laboral. Se propone la siguiente estrategia:

Tabla No. 10- Estrategias propuestas para el ámbito integración y participación

Estrategia
E.4.1- Conformar los equipos de mejoramiento liderados por quienes han cumplido el programa 5 estrellas.

Fuente: (Investigación de campo, 2014)

Elaborado por: María Ángel Espinoza

- **Descripción de cada estrategia**

E.4.1- Para brindar espacios equitativos, imparciales, flexibles que fomenten la participación activa, se propone establecer grupos de mejoramiento enfocados en establecer medidas complementarias a las estrategias propuestas, para mejorar el clima laboral. En este caso, los equipos serán liderados por el personal indiferentemente a su cargo, como un premio por el esfuerzo cumplido en la participación activa en el programa de capacitación.

- **Beneficios esperados con las estrategias propuestas**

E.4.1-

- Motivar al personal a fortalecer el clima laboral con iniciativas
- Mejorar las relaciones internas
- Desarrollar el liderazgo
- Fortalecer la cultura organizacional

4.6.4.1 Cronograma

A continuación se detalla el plan operativo desarrollado. Ver Anexo No.6

4.7 Supuestos

La viabilidad de las estrategias propuestas es favorable, ya que cuenta con el compromiso de la Gerencia y la Gerencia de Recursos Humanos, debido a su disposición por mejorar el clima laboral del área a intervenir. Adicionalmente, los colaboradores demuestran apertura para expresar sus opiniones sobre temas que consideren deban mejorar y que producen inconformidad.

Edesa S.A. cuenta con salas de capacitación completamente equipadas y espacios abiertos, los cuales son ideales para la ejecución de las estrategias propuestas que requieren espacios de reunión.

Un factor que puede perjudicar el desarrollo del proyecto es la falta de presupuesto específico para estas actividades, sin embargo EDESA S.A. destina presupuesto para la ejecución de los subsistemas de recursos humanos, por lo cual se ha considerado estos montos dentro del costeo de algunas de las propuestas del presente proyecto.

4.8 Precondiciones

- Contar con proveedores que estén acorde con el presupuesto y necesidades de aplicación de los proyectos presentados para el área de Vaciado de Edesa S.A.
- Presupuesto que la empresa pueda asignar a estos programas.

4.9 Sostenibilidad

En las estrategias se han propuesto cambios que van a la raíz del problema, otorgando herramientas que son de suma utilidad para mantener los resultados esperados y que no solo afectan al clima laboral sino a aspectos estratégicos para mejorar la productividad.

El cumplimiento de las estrategias propuestas será controlado y monitoreado de manera periódica por los directores del área de Vaciado, empoderando de esta manera a las personas.

Adicionalmente es importante recalcar que se cuenta con el apoyo de la Gerencia ya que trabajar sobre los riesgos psicosociales es uno de los requisitos para obtener la certificación OHSAS 18001 en salud y seguridad ocupacional, la cual pretenden renovar en el año 2016.

4.10 Insumos y presupuesto para el plan de mejoramiento de clima laboral

Las estrategias desarrolladas se han enfocado en aprovechar los recursos disponibles y los medios que se encuentran de manera gratuita en herramientas como el internet. Sin embargo, son necesarios ciertos insumos y servicios por lo que es importante establecer el presupuesto.

Se han clasificado los rubros en los siguientes aspectos:

- **Recursos Humanos:** Personal necesario para el cumplimiento de cada una de las actividades propuestas en el plan operativo.
- **Recursos técnicos:** Equipamiento necesario para el cumplimiento de las actividades.
- **Recursos tecnológicos:** Hardware y software requerido para la operatividad de las estrategias
- **Servicios:** Contratación de personas naturales o jurídicas externas.

Definidas las estrategias se costeó los rubros necesarios por estrategia. No se incluyeron costos normales propios existentes como salarios entre otros ya que estos son parte general de la empresa y no del plan propuesto. Los costos de los recursos internos, especialmente del personal se basan a horas extras necesarias para incurrir en la actividad.

Tabla No. 11-Costos totales

Estrategia	Valor
E.1.1 Desarrollar un manual de procesos disponible en intranet que brinde información actualizada sobre la gestión del área.	\$ 4.900,00
E.1.2 Establecer un tablero de comando que permita identificar falencias oportunamente en los procesos a fin de que sean corregidos.	\$ 8.300,00
E.1.3 Conformar un conversatorio destinado a mejorar la gestión de los procesos internos con la participación coordinada de todo el personal.	\$ 500,00
E.2.1 Actualización de los perfiles requeridos por cargo dentro del área de Vaciado	\$ 1.800,00
E.2.2 Conformar el programa de capacitación por niveles “5 Estrellas”	\$ 17.900,00

E.3.1- Crear espacios de aportes abiertos en los cuales el personal pueda aportar con ideas para mejorar la gestión interna.	\$ 800,00
E.4.1- Conformar los equipos de mejoramiento liderados por quienes han cumplido el programa 5 estrellas.	\$ 100,00
Total	\$ 34.300,00

Fuente: (Investigación de campo, 2014)

Elaborado por: María Ángel Espinoza

El costo es totalmente accesible por el área, siendo un plan viable en su ejecución, cumpliendo de esta manera los lineamientos expresados para su desarrollo. Ver Anexo No.7

4.11 Matriz de Marco Lógico

La matriz de marco lógico, permitió disponer de los elementos sobre los cuales debe la propuesta desarrollarse.

Tabla No. 12-Matriz de Marco Lógico

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
OBJETIVO DE DESARROLLO			
Adecuado clima laboral aporta al crecimiento constante del área de Vaciado en la empresa Edesa S.A	100% personal comprometido en cumplimiento de sus funciones y responsabilidades	Encuesta de clima laboral	Personal participa igualitariamente, cumpliendo sus obligaciones de manera efectiva en base a los estándares previstos
OBJETIVO DEL PROYECTO			
Presentar un plan de acción que mejore el clima laboral del área de Vaciado en la empresa Edesa S.A	100% del plan implantado hasta fines del 2015	Revisión de cronogramas	El plan de acción es adecuadamente recibido por el personal, contribuyendo a fortalecer el clima laboral
RESULTADOS			
Mantener informado al personal sobre los cambios internos	90% del personal informado sobre los procesos internos	Uso del manual, evaluación de conocimientos	Personal utiliza los recursos desarrollados para consultar y solventar sus inquietudes

Identificar las competencias del personal	60% del personal capacitado en función de sus necesidades formativas	Programa de capacitación	Personal participa activamente en los programas de capacitación
Disponer de sistemas de comunicación eficientes con información actualizada	100% de sistemas de comunicación implementados	Uso de sistemas de comunicación	Personal mantiene un diálogo fluido con supervisores de las diferentes áreas
Parcelación activa del personal en los procesos internos	100% personal participante en ideas para mejorar los procesos y calidad	Reuniones realizadas en equipos	Personal cumple sus responsabilidades de manera efectiva

Fuente: (Investigación de campo, 2014)
Elaborado por: María Ángel Espinoza

4.12 Monitoreo y control

La ejecución del plan demanda de un seguimiento y control de los diferentes planes operativos, verificando las respuestas obtenidas. Su gestión debe permitir un constante perfeccionamiento de las mismas consolidando un ambiente laboral adecuado y eficiente. En este sentido, se propone desarrollar una unidad estratégica de control que permita garantizar que el presente plan pueda ser cumplido a cabalidad.

La estructura propuesta se conforma de los siguientes niveles:

Ilustración No. 23- Unidad estratégica de control



Fuente: (Investigación de campo, 2014)
Elaborado por: María Ángel Espinoza

Las funciones de las áreas de las unidades son;

- Director del plan: Encargado del seguimiento del cumplimiento de todas las estrategias y sus efectos a fin de aprobar ajustes y cambios que se consideren necesarios.
- Facilitador: Encargado de evaluar la aplicación de las estrategias, brindando soporte metodológico en su aplicación para que puedan cumplirse las actividades previstas.
- Control de presupuesto: Encargado del cumplimiento de los presupuestos definidos para permitir su cumplimiento evitando desfases que pongan en riesgo el desarrollo de las estrategias
- Retroalimentación: Encargado de los procesos de retroalimentación necesarios para identificar las reacciones y respuestas de las áreas, identificando el aporte alcanzado en el fomento y desarrollo del clima laboral del área.

El plan de fomento del clima laboral propuesto ha considerado los ejes necesarios acorde al diagnóstico realizado, aprovechando los recursos disponibles, el conocimiento y principalmente la voluntad de su personal de establecer cambios favorables para fortalecer las relaciones internas, el trabajo en equipo, liderazgo, comunicación y eficiencia.

4.15 Evaluación

Para la verificación del cumplimiento de este proyecto anualmente se deberá realizar una evaluación de clima organizacional, que mida las dimensiones, que mediante la encuesta aplicada se identificaron como aspectos a mejorar dentro del área de Vaciado de Edesa S.A.

La evaluación de los resultados esperados dentro de cada ámbito, se efectuara de la siguiente manera

Procesos Internos: Mediante la aplicación a los colaboradores de una evaluación de conocimientos respecto a los procesos internos.

Competencias: Evaluación de la ejecución presupuestaria de capacitación, y medición de brechas de capacitación técnica según lo requerido por el descriptivo de puesto

Información y Comunicación: Encuesta semestral de satisfacción de los espacios implementados para la comunicación

Integración y Participación: Se evaluará mediante el número de participantes que asistan a las reuniones programadas y la cantidad de propuestas que salgan de las mismas.

4.16 Destinatarios

Los beneficiarios directos del presente proyecto son los colaboradores del área de Vaciado de Edesa S.A. ya que mejorarán la condición de su ambiente laboral, la Gerencia de Producción también resulta beneficiada al tener personal altamente comprometido quienes realizarán sus funciones de manera adecuada, generando mayor productividad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez terminada la investigación y definida la propuesta del plan, se formulan las siguientes conclusiones

- Las bases teóricas estudiadas establecen que el clima laboral se conforma de varios factores que participan dando lugar a un entorno en el cual se desarrollan las relaciones del personal. La motivación, satisfacción laboral, actitudes del empleado, liderazgo, compromiso, sistema organizacional y confianza son elementos que intervienen en la empresa y fomentan un estado adecuado en el cual el personal puede desenvolverse de manera efectiva, apoyando al cumplimiento de los objetivos propuestos.
- La medición del clima organizacional demanda de herramientas previamente definidas que permitan establecer niveles cuantificables por factores a fin de determinar las falencias internas existentes, obteniendo información que respalde la toma de decisiones.
- El actual clima organizacional se encuentra afectado por cambios constantes en los procesos internos que generan incertidumbre en el personal, produciéndose constantes pérdidas en la producción por roturas. En la actualidad, el 14% de los sanitarios sufre alguna ruptura en el área de Vaciado, ocasionando altas pérdidas a la empresa.
- Se trabajó la propuesta en cuatro ámbitos los cuales se espera contribuyan a mejorar el clima laboral. Para su efectiva implantación fue importante establecer un unidad estratégica de gestión y un cronograma que delimite el cumplimiento de cada actividad.

5.2 Recomendaciones

En base a las conclusiones, se establecen las siguientes recomendaciones

- Se recomienda que las Universidades generen mayor información sobre metodologías de evaluación del clima organizacional para que las empresas cuenten con modelos que les permitan evaluar sus estados actuales.
- Se recomienda que la herramienta metodológica aplicada sea transformada en un software que permita una aplicación más ágil y permanente, desarrollando una política que fomente su aplicación cada semestre para evaluar los progresos alcanzados y las debilidades existentes para aportar con información útil para los grupos creados a fin e que se establezcan propuestas permanentemente.
- Es importante que la unidad de gestión de control propuesta presente informes mensuales sobre los avances alcanzados con la propuesta, siendo este un insumo que permita determinar acciones tendientes a mejorar el clima laboral. Los informes deben ser socializados al personal, pudiendo utilizarse los medios propuestos a fin de que se incentive su utilización.
- Se recomienda que el plan propuesto sea socializado con expertos en diferentes universidades a fin de que se establezcan sobre las bases creadas, alternativas de mejora. La socialización fortalece el clima laboral pudiendo ser el área de Vaciado de la empresa Edesa S.A un modelo a seguir por otras empresas que buscan mejorar su clima laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcívar, M. (2009). Comportamiento Organizacional. Madrid-España: Gestión 2000.
- Alles, M. (2009). Desarrollo del talento humano. Buenos Aires-Argentina: Ganica.
- Ávila Baray, H. (2010). Introducción a la metodología de la investigación. México: EUMED.
- Ávila, H. (2010). Introducción a la metodología de la investigación. México: EUMED.
- Barraza, C. (7 de noviembre de 2011). Un gran lugar para trabajar – Great Place To Work GPTW (Parte III). Lima, Peru.
- Brunet, L. (1992). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
- Carr, S. F. (2010). Modelos organizacionales. Madrid-España: ESIC.
- Carrasco, E. (2010). Clima Organizacional. Madrid-España: Díaz de Saltos.
- Chiang, M. (2008). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid-España: Comillas.
- Chiang, M., Martin, M. J., & Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Comillas.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (Octava edición ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cole, D. (2009). Desarrollo Organizacional y desarrollo ejecutivo. Argentina: Nobuko.
- Diario El comercio, E. (2012). Edesa S.A. Quito-Ecuador.
- Gamarra, G. (2008). El reto de las organizaciones. México-México: Ediciones Pentágono.
- González, Teresa (2010). Estadística Aplicada. Madrid-España: Díaz de Saltos.
- Harrington, J. (2009). Reingeniería. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Hernández, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, J. d. (2011). Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano. México DF: Pearson.
- Hoss, A. (2009). Clima Organizacional. Madrid-España: Centum.

Ianussely, A. (2010). Liderazgo Empresarial. México-México: Centro de Coaching y Direccionamiento.

IdeasparaPymes.com. (2013). Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME.

Informe de gestión Edesa S.A., E. (2012). Organigrama estructural. Quito-Ecuador: Edesa.

Investigación de campo, E. S. (2014). Estudio dentro del area de vaciado. Quito-Ecuador.

Jiménez, N. (2013). Área de vaciado Edesa S.A. Quito-Ecuador.

Keith Davis, John Newstrom. (1993). El comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill.

La Nacion. (14 de octubre de 2012). Ideas Sencillas para Mejorar el Clima Laboral. La Nación.

Litwin, S. (2008). Pasos hacia una metodología de diseño organizacional. Madrid-España: EOA.

López, G. (2011). Medición del clima laboral. México-México: Ediciones Gama.

Los RecursosHumanos.com. (2008). En un buen clima laboral fluye la productividad. México.

Martínez, M. (2012). Clima Organizacional. México-México: EAE.

Martínez, S. (2009). Entorno Laboral. Madrid-España: Díaz de Saltos.

Maslow, A. (2010). Gestión y Motivación del personal. Madrid-España: Díaz de Saltos.

Newstrom, J. (2007). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Robbins, S. P. (1993). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

Salazar, M. (2008). El Clima Laboral. Lima-Perú: Antorcha.

Toro, F. (2009). El clima organizacional. Colombia: Cincel.

Linkgrafía:

AB Comunicaciones. (2013). Focus Group. La técnica que hizo camino en la investigación dentro de las organizaciones. Recuperado el 2013, de <http://www.abcomunicaciones.com.ar/>

Edesa S.A., E. (2012). Recuperado el 10 de Enero de 2015, de www.edesa.com.ec

Fernández De Pinedo, I. (2014). www.insht.es. Recuperado el 20 de octubre de 2014, de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/001a100/ntp_015.pdf

Fischman, D. (2014). Clima Organizacional. Recuperado el 5 de Abril de 2015, de www.davidfichman.com

Great Place to Work Institute. (2012). Soluciones Atento. Recuperado el 30 de abril de 2013, de <http://soluciones.atento.com.mx/GPTW2012/certificacion.html>

Great Place to Work, I. (2013). Copyright © 2013 GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE, INC. Recuperado el 30 de abril de 2013, de <http://www.greatplacetowork.com.ec/acerca-de-nosotros/ipor-que-lo-hacemos>

Hay Group. (2013). Hay Group. Recuperado el 2013, de <http://www.haygroup.com/ar>

Sites.upiicsa.ipn. (s.f.). <http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/>. Recuperado el 23 de agosto de 2013

Socorro, F. (febrero de 2010). Gestipolis.com. Recuperado el 25 de mayo de 2013, de <http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/55/tea.htm>

Superintendencia de Compañías, E. (2014). Informe de empresas. Recuperado el 5 de Marzo de 2015, de www-superciasgob.ec

Universidad de Valencia. (2010). Índice de Cronbach. Obtenido de www.uv.es: <http://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>

Universidad de Valencia. (2010). www.uv.es. Obtenido de www.uv.es: <http://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>

Anexos No. 2-Matriz de Involucrados

Grupos	Intereses	Mandatos	Problemas Percibidos
Director del área de Vaciado	Mejorar la calidad constantemente de la producción para alcanzar el liderazgo en la empresa	Mejoramiento constante para alcanzar el liderazgo de la empresa. Cumplimiento de estándares nacionales e internacionales definidos para los productos resultantes.	Procesos internos no definidos con claridad no permiten orientar al personal a mejorar la calidad de la producción
Supervisores	Disponer de eficientes equipos de trabajo que permitan cumplir con las metas propuestas	Cumplir con los volúmenes de producción requeridos. Cumplir con los tiempos de producción establecidos en la planificación interna	Falta de integración y participación del personal ha afectado el entorno laboral
Operarios	Aportar valor con su trabajo a fin de cumplir con los estándares de calidad requeridos	Erradicación de errores o fallas en el producto terminado. Producto capaz de ser sometido a todas las pruebas a nivel nacional e internacional.	Necesidades formativas no atendidas afectan los resultados del desempeño del personal
Facilitador (Espinoza, María)	Orientar sobre el desarrollo de la metodología del Marco Lógico	Sistemas de comunicación efectivos que permitan mejorar el trabajo en equipo	Problemas en la comunicación interna sin sistemas de información definidos

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: María Ángel Espinoza

Estrategia		E.1.2 Establecer un tablero de comando que permita identificar falencias oportunamente en los procesos a fin de que sean corregidos.																																																																					
Nombre de tarea		Duración	<table border="1"> <tr> <td colspan="3">ene '15</td> <td colspan="3">feb '15</td> <td colspan="3">mar '15</td> <td colspan="3">abr '15</td> <td colspan="3">may '15</td> <td colspan="3">jun '15</td> <td colspan="3">jul '15</td> <td colspan="3">ago '15</td> </tr> <tr> <td>15</td><td>22</td><td>29</td> <td>05</td><td>12</td><td>19</td> <td>26</td><td>02</td><td>09</td> <td>16</td><td>23</td><td>30</td> <td>06</td><td>13</td><td>20</td> <td>27</td><td>04</td><td>11</td> <td>18</td><td>25</td><td>01</td> <td>08</td><td>15</td><td>22</td> <td>29</td><td>06</td> <td>13</td><td>20</td> <td>27</td><td>03</td> <td>10</td><td>17</td><td>24</td> </tr> </table>												ene '15			feb '15			mar '15			abr '15			may '15			jun '15			jul '15			ago '15			15	22	29	05	12	19	26	02	09	16	23	30	06	13	20	27	04	11	18	25	01	08	15	22	29	06	13	20	27	03	10	17	24
ene '15			feb '15			mar '15			abr '15			may '15			jun '15			jul '15			ago '15																																																		
15	22	29	05	12	19	26	02	09	16	23	30	06	13	20	27	04	11	18	25	01	08	15	22	29	06	13	20	27	03	10	17	24																																							
[-] Fase I: Definición de indicadores		41 días																																																																					
[-] Fase II: Creación del tablero de comando		70 días																																																																					
[-] Fase III: Instalación del tablero		5 días																																																																					
[-] Fase IV: Asignación de responsables		2 días																																																																					
[-] Fase V: Capacitación		10 días																																																																					
Retroalimentación		1 día																																																																					

Estrategia		E.1.3 Conformar un conversatorio destinado a mejorar la gestión de los procesos internos con la participación coordinada de todo el personal.																																																																													
Nombre de tarea		Duración	<table border="1"> <tr> <td colspan="4">29 dic '14</td> <td colspan="4">05 ene '15</td> <td colspan="4">12 ene '15</td> <td colspan="4">19 ene '15</td> <td colspan="4">26 ene '15</td> <td colspan="4">02 feb '15</td> <td colspan="4">09 feb '15</td> </tr> <tr> <td>S</td><td>D</td><td>L</td><td>M</td> <td>X</td><td>J</td><td>V</td><td>S</td> <td>D</td><td>L</td><td>M</td><td>X</td> <td>J</td><td>V</td><td>S</td><td>D</td> <td>L</td><td>M</td><td>X</td><td>J</td> <td>V</td><td>S</td><td>D</td> <td>L</td><td>M</td><td>X</td><td>J</td> <td>V</td><td>S</td><td>D</td> <td>L</td><td>M</td><td>X</td><td>J</td> <td>V</td><td>S</td><td>D</td> </tr> </table>												29 dic '14				05 ene '15				12 ene '15				19 ene '15				26 ene '15				02 feb '15				09 feb '15				S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D
29 dic '14				05 ene '15				12 ene '15				19 ene '15				26 ene '15				02 feb '15				09 feb '15																																																							
S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D																																											
[-] Fase I: Organización del conversatorio		25 días																																																																													
[-] Fase II: Convocatoria		1 día																																																																													
[-] Fase III: Evaluación		2 días																																																																													

Anexos No. 5- Plan Operativo Información y Comunicación

Estrategia	E.3.1- Crear espacios de aportes abiertos en los cuales el personal pueda aportar con ideas para mejorar la gestión interna.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="189 422 598 454">Nombre de tarea</th> <th data-bbox="609 422 724 454">Duración</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="189 479 598 511">[-] Fase I: Creación del blog</td> <td data-bbox="609 479 724 511">23 días</td> </tr> <tr> <td data-bbox="189 511 598 544"> Revisar herramientas disponibles</td> <td data-bbox="609 511 724 544">12 días</td> </tr> <tr> <td data-bbox="189 544 598 576"> Seleccionar la herramienta</td> <td data-bbox="609 544 724 576">10 días</td> </tr> <tr> <td data-bbox="189 576 598 609"> Crear el blog</td> <td data-bbox="609 576 724 609">1 día</td> </tr> <tr> <td data-bbox="189 625 598 657">[-] Fase II: Contenido preliminar</td> <td data-bbox="609 625 724 657">5 días</td> </tr> <tr> <td data-bbox="189 657 598 690"> Subir contenidos preliminares</td> <td data-bbox="609 657 724 690">5 días</td> </tr> <tr> <td data-bbox="189 698 598 730">[-] Fase III: Notificar al personal</td> <td data-bbox="609 698 724 730">8 días</td> </tr> <tr> <td data-bbox="189 730 598 763"> Comunicar al personal sobre el blog</td> <td data-bbox="609 730 724 763">5 días</td> </tr> <tr> <td data-bbox="189 763 598 795"> Capacitar sobre uso</td> <td data-bbox="609 763 724 795">2 días</td> </tr> <tr> <td data-bbox="189 795 598 828"> Retroalimentar</td> <td data-bbox="609 795 724 828">1 día</td> </tr> </tbody> </table>	Nombre de tarea	Duración	[-] Fase I: Creación del blog	23 días	Revisar herramientas disponibles	12 días	Seleccionar la herramienta	10 días	Crear el blog	1 día	[-] Fase II: Contenido preliminar	5 días	Subir contenidos preliminares	5 días	[-] Fase III: Notificar al personal	8 días	Comunicar al personal sobre el blog	5 días	Capacitar sobre uso	2 días	Retroalimentar	1 día	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="7" data-bbox="735 422 1218 454">enero 2015</th> <th colspan="7" data-bbox="1218 422 1543 454">febrero 2015</th> <th colspan="7" data-bbox="1543 422 1904 454">marzo 2015</th> </tr> <tr> <td data-bbox="735 454 766 479">20</td><td data-bbox="766 454 798 479">23</td><td data-bbox="798 454 829 479">26</td><td data-bbox="829 454 861 479">29</td><td data-bbox="861 454 892 479">01</td><td data-bbox="892 454 924 479">04</td><td data-bbox="924 454 955 479">07</td> <td data-bbox="955 454 987 479">10</td><td data-bbox="987 454 1018 479">13</td><td data-bbox="1018 454 1050 479">16</td><td data-bbox="1050 454 1081 479">19</td><td data-bbox="1081 454 1113 479">22</td><td data-bbox="1113 454 1144 479">25</td><td data-bbox="1144 454 1176 479">28</td><td data-bbox="1176 454 1207 479">31</td> <td data-bbox="1207 454 1239 479">03</td><td data-bbox="1239 454 1270 479">06</td><td data-bbox="1270 454 1302 479">09</td><td data-bbox="1302 454 1333 479">12</td><td data-bbox="1333 454 1365 479">15</td><td data-bbox="1365 454 1396 479">18</td><td data-bbox="1396 454 1428 479">21</td><td data-bbox="1428 454 1459 479">24</td><td data-bbox="1459 454 1491 479">27</td> <td data-bbox="1491 454 1522 479">02</td><td data-bbox="1522 454 1554 479">05</td><td data-bbox="1554 454 1585 479">08</td><td data-bbox="1585 454 1617 479">11</td><td data-bbox="1617 454 1648 479">14</td><td data-bbox="1648 454 1680 479">17</td><td data-bbox="1680 454 1711 479">20</td><td data-bbox="1711 454 1743 479">23</td><td data-bbox="1743 454 1774 479">26</td><td data-bbox="1774 454 1806 479">29</td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="7" data-bbox="735 479 1218 511">▶</td> <td colspan="7" data-bbox="1218 479 1543 511">▶</td> <td colspan="7" data-bbox="1543 479 1904 511"></td> </tr> <tr> <td colspan="7" data-bbox="735 511 1218 544">■</td> <td colspan="7" data-bbox="1218 511 1543 544">■</td> <td colspan="7" data-bbox="1543 511 1904 544"></td> </tr> <tr> <td colspan="7" data-bbox="735 544 1218 576">■</td> <td colspan="7" data-bbox="1218 544 1543 576">■</td> <td colspan="7" data-bbox="1543 544 1904 576"></td> </tr> <tr> <td colspan="7" data-bbox="735 576 1218 609">■</td> <td colspan="7" data-bbox="1218 576 1543 609">■</td> <td colspan="7" data-bbox="1543 576 1904 609"></td> </tr> <tr> <td colspan="7" data-bbox="735 609 1218 641">▶</td> <td colspan="7" data-bbox="1218 609 1543 641">▶</td> <td colspan="7" data-bbox="1543 609 1904 641"></td> </tr> <tr> <td colspan="7" data-bbox="735 641 1218 673">■</td> <td colspan="7" data-bbox="1218 641 1543 673">■</td> <td colspan="7" data-bbox="1543 641 1904 673"></td> </tr> <tr> <td colspan="7" data-bbox="735 673 1218 706">▶</td> <td colspan="7" data-bbox="1218 673 1543 706">▶</td> <td colspan="7" data-bbox="1543 673 1904 706"></td> </tr> <tr> <td colspan="7" data-bbox="735 706 1218 738">■</td> <td colspan="7" data-bbox="1218 706 1543 738">■</td> <td colspan="7" data-bbox="1543 706 1904 738"></td> </tr> <tr> <td colspan="7" data-bbox="735 738 1218 771">■</td> <td colspan="7" data-bbox="1218 738 1543 771">■</td> <td colspan="7" data-bbox="1543 738 1904 771"></td> </tr> <tr> <td colspan="7" data-bbox="735 771 1218 803">■</td> <td colspan="7" data-bbox="1218 771 1543 803">■</td> <td colspan="7" data-bbox="1543 771 1904 803"></td> </tr> <tr> <td colspan="7" data-bbox="735 803 1218 836">■</td> <td colspan="7" data-bbox="1218 803 1543 836">■</td> <td colspan="7" data-bbox="1543 803 1904 836"></td> </tr> </tbody> </table>		enero 2015							febrero 2015							marzo 2015							20	23	26	29	01	04	07	10	13	16	19	22	25	28	31	03	06	09	12	15	18	21	24	27	02	05	08	11	14	17	20	23	26	29	▶							▶														■							■														■							■														■							■														▶							▶														■							■														▶							▶														■							■														■							■														■							■														■							■													
Nombre de tarea	Duración																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
[-] Fase I: Creación del blog	23 días																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Revisar herramientas disponibles	12 días																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Seleccionar la herramienta	10 días																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Crear el blog	1 día																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
[-] Fase II: Contenido preliminar	5 días																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Subir contenidos preliminares	5 días																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
[-] Fase III: Notificar al personal	8 días																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Comunicar al personal sobre el blog	5 días																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Capacitar sobre uso	2 días																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Retroalimentar	1 día																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
enero 2015							febrero 2015							marzo 2015																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
20	23	26	29	01	04	07	10	13	16	19	22	25	28	31	03	06	09	12	15	18	21	24	27	02	05	08	11	14	17	20	23	26	29																																																																																																																																																																																																																																																																																					
▶							▶																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
■							■																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
■							■																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
■							■																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
▶							▶																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
■							■																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
▶							▶																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
■							■																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
■							■																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
■							■																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
■							■																																																																																																																																																																																																																																																																																																															

Anexos No. 6- Plan Operativo Integración y Participación

Estrategia		E.4.1 - Conformar los equipos de mejoramiento liderados por quienes han cumplido el programa 5 estrellas.																											
Nombre de tarea	Duración	Gantt Chart																											
		septiembre 2015							octubre 2015																				
		11	14	17	20	23	26	29	01	04	07	10	13	16	19	22	25	28	01	04	07	10	13	16	19	22	25	28	31
Fase I: Conformación de grupos	11 días																												
Convocar para la conformación de grupos	5 días																												
Establecer los líderes por grupo	5 días																												
Brindar espacios físicos para sus reuniones	1 día																												
Fase II-Evaluación	38 días																												
Recibir los planes de trabajo desarrollados	10 días																												
Verificar viabilidad	12 días																												
Apoyar la implantación	15 días																												
Retroalimentar	1 día																												

Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: María Ángel Espinoza

Anexos No. 7-Costeo

Estrategia:	E.1.1 Desarrollar un manual de procesos disponible en intranet que brinde información actualizada sobre la gestión del área.			
	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos	Servicios
Fase I: Levantamiento de procesos				
Identificar los procesos actuales del área de Vaciado	\$ 1.200,00			
Identificar tiempos, costos y características de los procesos				
Identificar cargos responsables de los procesos				
Identificar recursos asignados a los procesos				
Identificar normas y políticas de los procesos				
Fase II: Creación del manual				
Diagramación del macro proceso				\$ 1.200,00
Diagramación de los flujo gramas				\$ 800,00
Diseño del manual de procesos				\$ 1.500,00
Revisión de los contenidos del manual				
Fase III: Subida a intranet				
Subida del manual al servidor principal				
Verificación de accesibilidad				
Fase IV: Capacitación al personal				
Informar sobre uso del manual				\$ 200,00
Fase V: Control				
Evaluación de procesos				
Retroalimentación				
Subtotal	\$ 1.200,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.700,00
Total		\$ 4.900,00		

Estrategia:	E.1.2 Establecer un tablero de comando que permita identificar falencias oportunamente en los procesos a fin de que sean corregidos.			
	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos	Servicios
Fase I: Definición de indicadores				
Definir los indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad				
Determinar la frecuencia de medición				
Determinar los procesos de interpretación				
Elaboración del informativo del uso e interpretación de indicadores				
Fase II: Creación del tablero de comando				
Conformación del tablero de comando				
Diseño del software requerido				\$ 7.800,00
Pruebas y ensayos				
Fase III: Instalación del tablero				
Instalación del tablero en la intranet				
Fase IV: Asignación de responsables				
Definir responsables del control del tablero				
Fase V: Capacitación				
Capacitar al personal la consulta del tablero				\$ 500,00
Retroalimentación				
Subtotal	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 8.300,00
Total	\$ 8.300,00			

Estrategia:	E.1.3 Conformar un conversatorio destinado a mejorar la gestión de los procesos internos con la participación coordinada de todo el personal.			
	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos	Servicios
Fase I: Organización del conversatorio				
Determinar temas a tratarse en el conversatorio				
Selección de los responsables por conversatorio				
Identificación del material requerido		\$500,00		
Fase II: Convocatoria				
Notificar por intranet agenda de conversatorio y temas				
Fase III: Evaluación				
Evaluar resultados del conversatorio				
Retroalimentación				
Subtotal	\$ 0,00	\$ 500,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total	\$ 500,00			

Estrategia:	E.2.1 Actualización de los perfiles requeridos por cargo dentro del área de Vaciado			
	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos	Servicios
Fase I: Proceso de identificación de competencias				
Conformación de los formularios de levantamiento		\$ 500,00		
Preparación del personal responsable	\$ 900,00			
Notificación al personal sobre el proceso y sus objetivos				
Fase II: Levantamiento				
Definición de las competencias requeridas por cargo				
Levantamiento de las competencias del personal actual	\$ 1.400,00			
Identificación de las necesidades formativas				
Fase III: Informe				
Informe de requerimientos de formación por personal y área				
Subtotal	\$ 1.300,00	\$ 500,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total	\$ 1.800,00			

Estrategia:	E.2.2 Conformar el programa de capacitación por niveles "5 Estrellas"			
	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos	Servicios
Fase I: Planificación académica del programa				
Determinación de los contenidos de los programas acorde a las necesidades				
Conformación de las mallas de estudio	\$ 5.000,00			
Identificación del material requerido		\$ 7.000,00		
Identificación de la frecuencia horaria para evitar afectar los procesos				
Fase II: Acercamientos a Universidades y Escuelas Politécnicas				
Verificar posibles relaciones con los programas de vinculación de Universidades				
Seleccionar los docentes a cargo				
Establecer los presupuestos requeridos				
Obtener aprobación de los presupuestos				
Fase III: Evaluación				
Establecer procesos de evaluación y registros				
Fase III: Notificar a personal				
Cumplimiento de los programas de capacitación			\$ 5.900,00	
Evaluación interna				
Retroalimentación				
Subtotal	\$ 5.000,00	\$ 7.000,00	\$ 5.900,00	\$ 0,00
Total	\$ 17.900,00			

Estrategia:	E.3.1- Crear espacios de aportes abiertos en los cuales el personal pueda aportar con ideas para mejorar la gestión interna.			
	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos	Servicios
Fase I: Creación del blog				
Revisar herramientas disponibles	\$ 400,00			
Seleccionar la herramienta				
Crear el blog				
Fase II: Contenido preliminar				
Subir contenidos preliminares				
Fase III: Notificar al personal				
Comunicar al personal sobre el blog				
Capacitar sobre uso	\$ 400,00			
Retroalimentar				
Subtotal	\$ 800,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total	\$ 800,00			

Estrategia:	E.4.1- Conformar los equipos de mejoramiento liderados por quienes han cumplido el programa 5 estrellas.			
	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Tecnológicos	Servicios
Fase I: Conformación de grupos				
Convocar para la conformación de grupos	\$ 100,00			
Establecer los líderes por grupo				
Brindar espacios físicos para sus reuniones				
Fase II-Evaluación				
Recibir los planes de trabajo desarrollados				
Verificar viabilidad				
Apoyar la implantación				
Retroalimentar				
Subtotal	\$ 100,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total	\$ 100,00			

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: María Ángel Espinoza