

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGO**

**TEMA:
IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CLIMA LABORAL Y
DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAS EN LA EMPRESA GARCOS S.A., EN
EL PERIODO ENERO 2016 - MAYO 2016**

**AUTOR:
LUIS EDUARDO LOZA BETANCOURT**

**TUTOR:
JAVIER ALEXANDER NAVARRETE GUERRA**

Quito, febrero del 2017

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo/ Nosotros **LUIS EDUARDO LOZA BETANCOURT**, con documento de identificación N° **172094395-8**, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy/somos autor/es del trabajo de grado/titulación intitolado: **"IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CLIMA LABORAL Y DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAS EN LA EMPRESA GARCOS S.A., EN EL PERIODO ENERO 2016 – MAYO 2016"**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: **PSICÓLOGO**, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor/es me/nos reservo/reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Luis Eduardo Loza Betancourt

Cédula: 172094395-8

Fecha: Noviembre de 2016

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el Proyecto de Intervención, **“IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CLIMA LABORAL Y DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAS EN LA EMPRESA GARCOS S.A., EN EL PERIODO ENERO 2016 – MAYO 2016”**, realizado por **LUIS EDUARDO LOZA BETANCOURT**, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, Noviembre de 2016



Nombre: Javier Alexander Navarrete Guerra

Cédula: 171618562-2

DMQ, 23 de Noviembre del 2015

PscI. María José Boada
Directora de la Carrera de Psicología
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

De mi consideración.-

Yo, Julio Manuel Camacho Fernández con cédula de identidad N° 090435736-5, Gerente General de la Empresa GARCOS S.A. tengo pleno conocimiento que el Sr. Luis Eduardo Loza Betancourt, con cédula de identidad N° 172094395-8, realiza sus pasantías para la Empresa desde el 01 de Noviembre del 2015 hasta la actualidad, en el Área de Recursos Humanos, y autorizo al mismo el uso de información para la realización de su proyecto debido a que se encuentra cursando el 9no Nivel de la Carrera de Psicología mención Laboral y Organizacional en la Universidad Politécnica Salesiana.

Atentamente,

 **GARCOS S.A.**

FIRMA AUTORIZADA


Econ. Julio Manuel Camacho Fernández
GERENTE GENERAL

Dedicatoria

Este trabajo, lo dedico especialmente a mis padres, Eduardo y Mónica, quienes con su esfuerzo, apoyo y amor han sido el pilar fundamental a lo largo de mi vida. Gracias por enseñarme que lo más valioso que los padres pueden dejar a sus hijos es la educación.

A mi hermana, Daniela, por las palabras de aliento en los momentos difíciles.

A mis abuelos, quienes con sus sabias palabras me han inculcado la perseverancia y el compromiso. Han hecho posible alcanzar cada una de las metas propuestas.

A la empresa GARCOS S.A., que me abrió sus puertas incondicionalmente y me ha permitido adquirir experiencia laboral durante mi permanencia en tan prestigioso lugar.

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción | 1 |
| Primera parte | |
| 1. Datos informativos del proyecto | 3 |
| 2. Objetivo de la sistematización | 3 |
| 3. Eje de la sistematización | 4 |
| 4. Objeto de la sistematización | 4 |
| 5. Metodología de la sistematización | 6 |
| Encuesta | 6 |
| Metodología EDCO para la puntuación del clima laboral..... | 8 |
| Matriz de involucrados | 9 |
| Matriz de marco lógico | 9 |
| Cronograma y presupuesto | 10 |
| 6. Preguntas clave..... | 11 |
| Preguntas de inicio..... | 11 |
| Preguntas interpretativas | 12 |
| Preguntas de cierre:..... | 13 |
| 7. Organización y procesamiento de la información..... | 14 |
| Encuesta de definición de factores y subfactores de clima laboral..... | 14 |
| Encuesta de clima laboral | 18 |
| Proceso para obtener los valores de puntuación de clima laboral | 26 |
| 8. Análisis de información | 32 |
| a) Determinación de factores y subfactores | 33 |
| b) Puntuación de clima laboral | 34 |

| | |
|--|----|
| c) Valoración del clima laboral de la empresa GARCOS S.A. | 38 |
| d) Plan de mejoras clima laboral empresa GARCOS S.A. | 38 |

Segunda parte

| | |
|--|----|
| 1. Justificación..... | 41 |
| 2. Caracterización de los beneficiarios..... | 43 |
| 3. Interpretación | 44 |
| 4. Principales logros del aprendizaje..... | 46 |
| 5. Conclusiones y recomendaciones | 48 |
| Conclusiones | 48 |
| Recomendaciones | 50 |
| 6. Bibliografía | 52 |
| 7. Anexos | 56 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Rangos de puntuación de los factores y subfactores evaluados..... | 29 |
| Tabla 2. Cálculo para definir el clima adverso | 32 |
| Tabla 3. Resultados de encuesta de determinación de factores y subfactores | 33 |
| Tabla 4. Ponderación de factores de clima laboral | 34 |
| Tabla 5. Puntuación de clima laboral del área de logística de GARCOS S.A..... | 35 |
| Tabla 6. Puntuación de clima laboral del área de ventas de GARCOS S.A. | 36 |
| Tabla 7. Puntuación de clima laboral general de GARCOS S.A..... | 37 |
| Tabla 8. Plan de mejoras de clima laboral para la empresa GARCOS S.A..... | 39 |
| Tabla 9. Algunos efectos de un inadecuado clima laboral en las empresas..... | 41 |
| Tabla 10. Datos de participación..... | 44 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Modelo de escala de puntuación EDCO..... | 9 |
| Figura 2. Resultados de encuesta de definición de factores y subfactores..... | 15 |
| Figura 3. Resultados de el factor “sentido de pertenencia” | 19 |
| Figura 4. Resultados de factor “Bienestar y calidad de vida laboral y personal” | 20 |
| Figura 5. Evaluación del factor “Relaciones interpersonales”..... | 21 |
| Figura 6. Resultados del factor “valores colectivos” | 22 |
| Figura 7. Resultados del factor “estilo de dirección”..... | 23 |
| Figura 8. Resultados del factor “comunicación”..... | 24 |
| Figura 9. Resultados del factor “equidad” | 25 |
| Figura 10. Resultados del factor “desarrollo de personas” | 26 |
| Figura 11. Ejemplos de asignación de puntos a las opciones de respuesta..... | 31 |
| Figura 12. Valoración del clima laboral de GARCOS S.A. | 38 |

Índice de anexos

| | |
|--|----|
| Anexo 1. Encuesta de determinación de factores y subfactores de clima laboral..... | 56 |
| Anexo 2. Encuesta de clima laboral..... | 59 |
| Anexo 3. Matriz de involucrados del proyecto | 67 |
| Anexo 4. Matriz de marco lógico del proyecto..... | 68 |
| Anexo 5. Cronograma | 69 |
| Anexo 6. Análisis de presupuesto | 70 |

Resumen

A lo largo del presente documento, se desarrolla la sistematización de un proyecto de diseño e implementación de una evaluación de clima laboral en la empresa GARCOS S.A., con oficinas en las ciudades de Quito y Guayaquil, entre los meses de enero y mayo de 2016, que se constituirá en línea base para la propuesta de un plan de mejoras consistente con la realidad diagnosticada.

A través de la aplicación de una encuesta a los gerentes, jefes y encargados de líneas de supervisión de la empresa, se determinaron los factores y subfactores de clima laboral que posteriormente fueron evaluados entre 42 trabajadores de las áreas de logística y ventas de la empresa. Los resultados fueron tabulados y valorados de forma cuantitativa a través de la metodología de puntos EDCO. Finalmente, la valoración permitió determinar los elementos principales a considerar en la propuesta de plan de mejora que se presentó a la empresa. El desarrollo del proyecto permitió la aplicación de conocimientos de la carrera de Psicología Laboral en un entorno laboral real.

Como principales conclusiones del proyecto, se determinó que los factores a mejorar dentro del clima laboral de la empresa se encuentran el liderazgo, la comunicación y la percepción de equidad en las remuneraciones. Considerando los resultados señalados, se recomienda a la empresa estudiada la aplicación del plan de mejora propuesto en este documento.

Palabras clave: Clima laboral – Psicología – Plan de mejoras

Abstract

The present document shows the systematization of a project for the design and implementation of a working environment evaluation in GARCOS SA, organization with offices in Quito and Guayaquil, carried out between January and May 2016. The evaluation constitutes a base line for the proposal of an improvement plan consistent with the diagnosed reality.

Through the application of a survey to the managers and supervisors of the company, the project determined the factors and subfactors of working environment that were subsequently evaluated among 42 workers in the areas of logistics and sales of the company. The results were tabulated and quantitatively assessed using the EDCO method. Finally, the evaluation allowed to determine the main elements to be considered in the proposed improvement plan that was presented to the company. The development of the project allowed the application of knowledge of the career of Occupational Psychology in a real working environment.

As the main conclusions of the project, it was determined that the factors to be improved within the company's working environment were leadership, communication and the perception of equity in remuneration. Considering the results, it is recommended to the studied company the implementation of the improvement plan proposed in this document.

Keywords: Working environment – Psychology – Improvement plan

Introducción

El clima laboral puede entenderse como el entorno que toda empresa posee y que es producido por factores como la interacción y convivencia de los colaboradores quienes, a raíz de esta interacción, forman percepciones respecto a la realidad que los rodea. El clima laboral puede influir en la productividad, competitividad y bienestar de los colaboradores (García, Escalante, & Quiroga, 2012, pág. 1). Según la autora Mónica García, el clima laboral se podría definir en los siguientes términos:

Clima laboral es la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales, las relaciones entre las personas y el ambiente físico, que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización (García M. , 2009, pág. 7).

GARCOS S.A. es una empresa ecuatoriana dedicada a la venta al por mayor y menor de productos farmacéuticos, así como también de instrumentos y aparatos médicos, quirúrgicos y materiales de uso clínico con oficinas en Quito y Guayaquil. Dentro de esta empresa, se realizó previamente el diagnóstico de necesidades enfocado en los procesos desempeñados por el área de Recursos Humanos. Este diagnóstico permitió determinar los lineamientos del presente proyecto, el cual está encaminado hacia el diseño e implementación de un proceso de evaluación del clima laboral dentro de la empresa, a fin de elaborar un plan de mejoras sujeto a los requerimientos y contexto de la organización.

Con la evaluación del clima laboral, se pretende brindar solución a las problemáticas y necesidades manifestadas por los trabajadores en su entorno laboral, mismas que pudieran estar afectando su desempeño.

El clima laboral, como se indicó previamente, está directamente relacionado con la productividad, competitividad y bienestar de los trabajadores. En este sentido, se hace de vital importancia para las organizaciones evaluar dicho clima y tomar acciones para mejorarlo. Para esto, las empresas deben apoyarse en herramientas conceptuales y técnicas desarrolladas por la Psicología Laboral, como aquella rama de la Psicología que estudia el comportamiento del ser humano en su lugar de trabajo, y que tiene como meta fomentar un ambiente de trabajo dentro de parámetros saludables con enfoque en la persona como principal actor de cambio (Pulido-Martínez, 2004, pág. 214).

El presente documento se encuentra estructurado en dos partes principales. En la primera parte, se presentan los datos informativos del estudio, su objetivo, el eje de sistematización, el objeto de la sistematización, la metodología utilizada, las preguntas clave, la propuesta de organización y procesamiento de la información, y el análisis de los datos recopilados. En la segunda parte, se establece la justificación del estudio, la caracterización de los beneficiarios, la interpretación de resultados, los principales logros de aprendizaje, las conclusiones; así como la bibliografía consultada y los anexos respectivos.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto

“Implementación de un programa de clima laboral y diseño de un plan de mejoras en la empresa GARCOS S.A., en el periodo enero 2016 – mayo 2016”.

b) Nombre de la institución

GARCOS S.A., es una empresa dedicada a la venta al por mayor y menor de productos farmacéuticos, así como de instrumentos y aparatos médicos, quirúrgicos y materiales de uso clínico.

c) Tema que aborda la experiencia

Implementación de un programa de clima laboral y diseño de un plan de mejoras en la empresa GARCOS S.A., en las ciudades de Quito y Guayaquil.

d) Localización

El proyecto se realizó en la empresa GARCOS S.A., cuya matriz se encuentra ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito (Calle Cordero E1-55 y Avenida 10 de Agosto), y que cuenta con una sucursal en la ciudad de Guayaquil (Rufina Segunda Herradura 9-10-11 y Emilio Romero Alborada, Sexta Etapa, Mz. 601). La evaluación fue realizada en las áreas de ventas y de logística, por lo que el proyecto se desarrolló en ambas ubicaciones de la organización.

2. Objetivo de la sistematización

Por medio de la sistematización del proyecto, se busca: realizar el diagnóstico del clima laboral en la empresa GARCOS S.A., a través del análisis de las percepciones y actividades de los trabajadores, con el fin de fomentar ambientes de trabajos saludables, creativos y productivos.

3. Eje de la sistematización

Como eje del presente proyecto se considera al diseño e implementación de un proceso de evaluación del clima laboral existente en la empresa GARCOS S.A., con el fin de contar con insumos para un plan de mejoras que establezca medidas correctivas que deberán aplicarse para promover un ambiente de trabajo saludable.

4. Objeto de la sistematización

La experiencia se basó en el diagnóstico del clima laboral, con el fin de establecer deficiencias presentes en el ambiente de trabajo de la empresa estudiada. El sistematizar la experiencia permite detallar, paso a paso, cada actividad realizada antes, durante y posterior a la evaluación. Gracias a esta evaluación, se pudieron identificar aquellos puntos en los que la empresa deberá intervenir, basado en el plan de mejoras resultante del estudio de su clima laboral.

El proyecto parte de un diagnóstico de necesidades que fue realizado por el área de Recursos Humanos de la empresa. Al analizar la información obtenida, se evidenció la necesidad de implementar un programa de evaluación del clima laboral, debido a deficiencias identificadas en el liderazgo, relaciones interpersonales, desempeño laboral, entre otros aspectos analizados por el diagnóstico de necesidades. Estos resultados dieron la pauta para la implementación del presente proyecto que se desarrolló entre los meses de enero y mayo de 2016.

Una vez identificada la necesidad, se procedió a compilar información referente a los factores y subfactores que podrían ser evaluados según los requerimientos y contexto de la empresa estudiada. Estos elementos fueron determinados a través de una encuesta dirigida a la Gerencia General, Jefaturas y

Líneas de Supervisión de GARCOS S.A. quienes, en base a su experiencia, el trabajo diario y la continua relación laboral, establecieron los factores que conformarían la encuesta de clima laboral.

La encuesta aplicada a Gerencia General, Jefaturas y Líneas de Supervisión permitió determinar ocho factores a evaluarse: 1) sentido de pertenencia; 2) bienestar y calidad de vida laboral y personal; 3) relaciones interpersonales; 4) valores colectivos; 5) estilo de dirección; 6) comunicación; 7) equidad; y, finalmente, 8) desarrollo de personas.

Se procedió al diseño de la encuesta de clima laboral en base a herramientas rigurosas como el test TECLA, el cuestionario de Litwin & Stringer y el Test EDCO; de esta manera, se garantizaría la validez a la encuesta, es decir que mida lo que se pretende medir (Smith, 2012, pág. 1). El diseño de la encuesta fue presentado a la Gerencia de Recursos Humanos y, posteriormente, a Gerencia General para la correspondiente aprobación tanto de la herramienta como de su aplicación.

Previo a la implementación de la encuesta, se realizó la difusión y socialización sobre la importancia de evaluar el clima laboral en la empresa; para esto el área de Recursos Humanos trabajó directamente con la Gerencia de cada área, a fin de informar y motivar a todos los colaboradores en este programa.

Con la correspondiente aprobación de la Gerencia General, se acordó conjuntamente con la Gerente de Recursos Humanos, la digitalización de la encuesta y el envío a los participantes, para garantizar el acceso, confidencialidad y participación de los colaboradores.

Posterior a la aplicación de la encuesta, se realizó la tabulación de resultados y el correspondiente análisis de la información recabada. Los resultados fueron presentados a la Gerencia General por medio de un informe en el que se detallaban

los factores y subfactores evaluados, la prioridad de cada factor a ser intervenido y un análisis específico por áreas y, de manera general, acerca del clima laboral existente en la empresa GARCOS S.A.

Con toda la información obtenida del análisis de resultados, se procedió a diseñar el plan de mejoras que respondería a las deficiencias halladas en la evaluación; para esto se contó con la ayuda del área de Recursos Humanos y de las Gerencias de cada área a fin de tomar en cuenta las propuestas, ideas y actividades expuestas por quienes serán los encargados de implementar el plan y evaluarlo en el futuro.

Como última fase, se realizó la entrega y presentación del plan de mejoras a la Gerencia de Recursos Humanos, área que estará a cargo de dar seguimiento y fomentar un ambiente de trabajo saludable para la empresa, lo que beneficiará el desempeño laboral y el bienestar de sus colaboradores.

5. Metodología de la sistematización

Las técnicas utilizadas para la obtención, análisis y procesamiento de la información fueron las siguientes:

Encuesta

“La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación” (Alelú , Cantín, López , & Rodríguez, 2016, pág. 3). Esta herramienta se caracteriza por contener un conjunto de preguntas definidas con anterioridad, enfocadas a conseguir información sobre un tema en específico. Pueden estar compuestas por preguntas abiertas y/o cerradas,

cuya finalidad es arrojar información cualitativa y/o cuantitativa importante para la toma de decisiones.

Una vez definida la encuesta como instrumento de recolección de datos, se describen las encuestas que fueron utilizadas:

a) Encuesta de determinación de factores y subfactores de clima laboral

En conjunto con el área de Recursos Humanos, se diseñó una encuesta dirigida a los encargados de Gerencias, Jefaturas y Líneas de Supervisión (diez participantes, en total). Los resultados de esta encuesta permitieron definir los factores y subfactores que serían considerados en la elaboración de la encuesta para la evaluación de clima laboral. El modelo de la encuesta de determinación de factores y subfactores de clima laboral se presenta en el Anexo 1 de este documento.

b) Encuesta de clima laboral

Una vez obtenidos los resultados de determinación de factores y subfactores, se procedió a una ponderación para la selección de los factores a evaluar. Los factores seleccionados se evaluaron luego a través de una encuesta de clima laboral que fue aplicada a 42 trabajadores de la empresa GARCOS S.A. y su diseño respondió tanto al contexto y realidad de la empresa, como a la adaptación de herramientas propuestas por diversos autores y bases teóricas que se citan en cada caso; adaptación que garantiza la confiabilidad y validez del instrumento.

La encuesta de clima laboral constó de 64 afirmaciones a las que los participantes debían determinar si estaban muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo o muy en desacuerdo. El modelo de la encuesta de clima laboral que fue aplicada, se presenta en el Anexo 2 de este documento.

Metodología EDCO para la puntuación del clima laboral

La escala utilizada en la evaluación de clima laboral se basó en la metodología de puntuación EDCO (escala de clima organizacional); metodología que permite arrojar datos cuantitativos correspondientes a la percepción de los trabajadores respecto a diversos factores que influyen en las relaciones interpersonales y comportamientos manifestados en su lugar de trabajo (Cáceres, 2011, pág. 7).

Mediante la metodología de puntuación EDCO, se asigna un valor que permite conocer cuantitativamente el estado del clima laboral para, posteriormente, graficarlo en una escala de valoración que determina si el clima organizacional es saludable (al que se le asigna el color verde), está por mejorar (color amarillo) o no es saludable (color rojo). De esta forma, la escala de valoración EDCO cumple una función similar a la de un semáforo. Los colores mencionados de la escala EDCO fueron utilizados para exponer los resultados obtenidos por cada área evaluada y a nivel general de la empresa.

La escala de valoración EDCO fue adaptada para el número total de ítems o afirmaciones (64, para el presente estudio) que conformaron la encuesta de clima laboral, y que recabaron información sobre la realidad y el contexto de la empresa. Se presentaron cuatro opciones de respuesta a cada afirmación evaluada: muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo o muy en desacuerdo, a las que se asignaron puntuaciones de 4, 3, 2 y 1, respectivamente. Con este método, se determinaron valores mínimos ($64 \times 1 = 64$) y valores máximos ($64 \times 4 = 256$). Con estos valores, se pudo determinar un rango para valoración de clima laboral no saludable, por mejorar y saludable, como se muestra en la Figura 1:

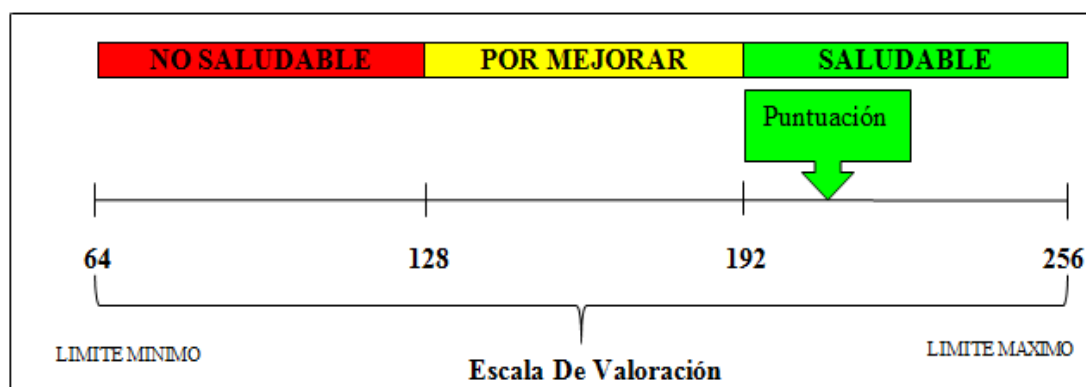


Figura 1. Modelo de escala de puntuación EDCO aplicado en este estudio en el que se establecen los rangos de clima laboral no saludable, por mejorar o saludable. Adaptado de “Estudio de clima organizacional aplicativo para el procesamiento de encuestas” por E. Cáceres, 2011, pág. 8

Matriz de involucrados

Para el desarrollo del proyecto, se hizo uso de una matriz de involucrados que “es una herramienta que permite identificar a aquellos actores (personas, grupos o instituciones) interesados en el éxito o fracaso de un proyecto o iniciativa” (Dirección de Formación Profesional y Desarrollo de los Recursos Humanos, 2008, pág. 2).

Los principales elementos que abarca esta herramienta son la definición de los involucrados; los intereses que tienen respecto al proyecto; los problemas percibidos; los recursos; y, finalmente, los conflictos potenciales. La matriz de involucrados del presente proyecto se muestra en el Anexo 3 de este estudio.

Matriz de marco lógico

La matriz de marco lógico permite comunicar los objetivos de un proyecto de forma clara y comprensible ya que se presentan en un solo marco o matriz. Esta matriz, dependiendo de su diseño, permite incorporar todas las necesidades y puntos

de vista de los actores involucrados en el proyecto y su entorno (Consultores en Educación, Desarrollo y Capacitación S.C., 2016).

Al tratarse de una matriz, su principal ventaja es presentar la información de manera que relaciona elementos de sus filas y columnas; en este caso, se consideran elementos relacionados con las actividades; indicadores; medios de verificación y los supuestos que podían darse a lo largo del proyecto. En el Anexo 4 de este estudio se muestra la matriz de marco lógico correspondiente a la realización del presente proyecto.

Cronograma y presupuesto

El cronograma es una herramienta que delimita el tiempo para las actividades planificadas, especificando su comienzo y fin (Gbenedji, 2012, pág. 1). Por otra parte, el presupuesto se refiere a la proyección de uso de recursos, tanto humanos como materiales y financieros, que se prevé utilizar a lo largo del proyecto (Castillo, 2004, pág. 84).

El cronograma fue utilizado para determinar plazos específicos para el cumplimiento de cada una de las fases del proyecto; de esta manera se garantizó la entrega de resultados dentro de los tiempos acordados con el área de Recursos Humanos, área que además desempeñó el rol de supervisar y controlar el desarrollo del proyecto.

Por su lado, el presupuesto permitió tener una idea clara de los recursos necesarios para cada fase del estudio, lo que garantizó una previsión acercada de la factibilidad del estudio. Los Anexos 5 y 6 muestran el cronograma y el presupuesto del proyecto, respectivamente.

6. Preguntas clave

En el presente apartado, se presentan preguntas de inicio, preguntas interpretativas y preguntas de cierre que fueron formuladas para caracterizar el desarrollo y los resultados del proyecto.

Preguntas de inicio

- **¿Cómo surgió este proyecto?**

El proyecto surge de lo evidenciado en el diagnóstico de necesidades realizado a los procesos desarrollados por el área de Recursos Humanos de la empresa GARCOS S.A. El mencionado diagnóstico permitió establecer hacia dónde estaría enfocado el proyecto. Una vez evidenciados los resultados del diagnóstico, se realizó la propuesta para implementar el programa de clima laboral, lo cual tuvo la aprobación de la Gerencia General y fue coordinado por Recursos Humanos.

- **¿Quiénes participaron?**

El proyecto estaba enfocado en el personal de toda la empresa, por lo que la evaluación del clima laboral abarcó la participación de Gerencias, Jefaturas, Líneas de Supervisión, personal administrativo y operativo de la empresa.

- **¿De qué manera se han involucrado los beneficiarios en el proyecto?**

Los beneficiarios se involucraron desde la fase del diseño del proyecto hasta la evaluación del clima laboral; gracias a esto, se obtuvo información relevante que ayudó en la elaboración del plan de mejoras.

Preguntas interpretativas

- **¿Cuáles fueron las fases que conformaron el proyecto?**

Las fases que conformaron el proyecto fueron las siguientes:

- La determinación de los factores y subfactores a ser evaluados.
- La elaboración de una encuesta de clima laboral en base a los factores ya determinados.
- La aplicación de la encuesta de clima laboral a todos los colaboradores,
- La tabulación y análisis de resultados obtenidos en la evaluación.
- La presentación de resultados al área de Recursos Humanos y la Gerencia General.
- El diseño del plan de mejoras en base a la información recaba del análisis de resultados.
- La Presentación del plan de mejoras a la Gerencia y al área de Recursos Humanos.

- **¿De qué manera se involucraron las gerencias, jefaturas y líneas de supervisión, durante la implementación del proyecto?**

Con la aprobación del proyecto, las Gerencias, Jefaturas y Líneas de Supervisión han sido una fuente de información inicial fiable, ya que sus miembros son quienes están en constante comunicación y relación laboral con los colaboradores. El principal aporte fue la determinación de factores y subfactores a ser evaluados, y el promover la participación del personal a su cargo; por los que se constituyeron como actores fundamentales en el proyecto.

- **¿Se brindaron todas las facilidades para que los participantes pudieran rendir la evaluación?**

Se presentaron dificultades al momento de responder la encuesta, ya que el uso del internet presentaba restricciones y la única forma para completarla era a través del acceso a un link enviado a cada uno de los correos institucionales del personal. Sin embargo, gracias a la respuesta inmediata por parte de la Gerencia de Recursos Humanos, se logró coordinar con el área de sistemas para permitir el libre acceso a internet de los colaboradores por un día, haciendo que la participación estuviera al alcance de todos.

Preguntas de cierre:

- **¿Cuál fue el grado de acogida mostrado por los colaboradores respecto al proyecto implementado?**

Al iniciar el proyecto, se pudo evidenciar desconocimiento acerca de qué es y cuál es el papel que desempeña el clima laboral. Para solventar este imprevisto, se promovió la comunicación entre colaboradores a fin de difundir la importancia del proyecto y promover la participación dentro del proyecto.

- **¿Cuáles fueron las fases que conformaron el diseño del plan de mejoras?**

Las fases del plan de mejoras fueron las siguientes:

- Análisis de los resultados obtenidos en la evaluación del clima laboral.
- Búsqueda y estudio de bases teóricas que promuevan un ambiente de trabajo saludable.

- Reuniones con el área de Recursos Humanos y con las Gerencias y Jefaturas para proponer actividades e ideas que pudieran ser incluidas en el plan de mejoras.
 - Presentación y aprobación del plan de mejoras por parte del área de Recursos Humanos
- **¿El proyecto logró cumplir las expectativas planteadas por el área de Recursos Humanos?**

El proyecto, al contar con una guía y control continuo por parte de la Gerente de Recursos Humanos, cumplió todos los objetivos propuestos; a tal punto que la evaluación de clima laboral fue replicada en dos empresas adicionales, relacionadas con GARCOS S.A.

7. Organización y procesamiento de la información

Encuesta de definición de factores y subfactores de clima laboral

Como se mencionó previamente en el apartado dedicado a la metodología, el proyecto se justificó por el diagnóstico de necesidades que se desarrolló dentro de la empresa GARCOS S.A. en los procesos del área de Recursos Humanos. El diagnóstico de necesidades permitió establecer la importancia de evaluar el clima laboral y proponer un plan de mejoras consistente con los resultados.

Para determinar los factores y subfactores a evaluar, se inició con el diseño de una encuesta que se basó en la propuesta de Hernandez y Rojas (2011) quienes plantean una serie de ocho elementos generales a medir: 1) sentido de pertenencia; 2) bienestar y calidad de vida laboral y personal; 3) relaciones interpersonales; 4) valores colectivos; 5) estilo de dirección; 6) comunicación; 7) equidad; y, finalmente, 8) desarrollo de personas. El contenido de la encuesta que fue revisado y aprobado por el área de Recursos Humanos de la empresa de manera previa a su aplicación. Se

consultó en la encuesta si los participantes consideraban que cada uno de los factores aplicaba o no aplicaba a la realidad de la organización.

La encuesta fue enviada de forma digital a cada uno de los correos institucionales de las gerencias de cada área, jefaturas y líneas de supervisión de GARCOS S.A. que suman un total de diez participantes. También por medio electrónico, se recibieron las encuestas completas. El modelo de encuesta que fue aplicada a los diez gerentes, jefes y encargados de supervisión se presenta en el Anexo 1 del presente estudio.

Tras la aplicación de la encuesta de definición de factores y subfactores de clima laboral, se procedió a su respectiva tabulación, en donde se obtuvieron los resultados que se muestran en la Figura 2.

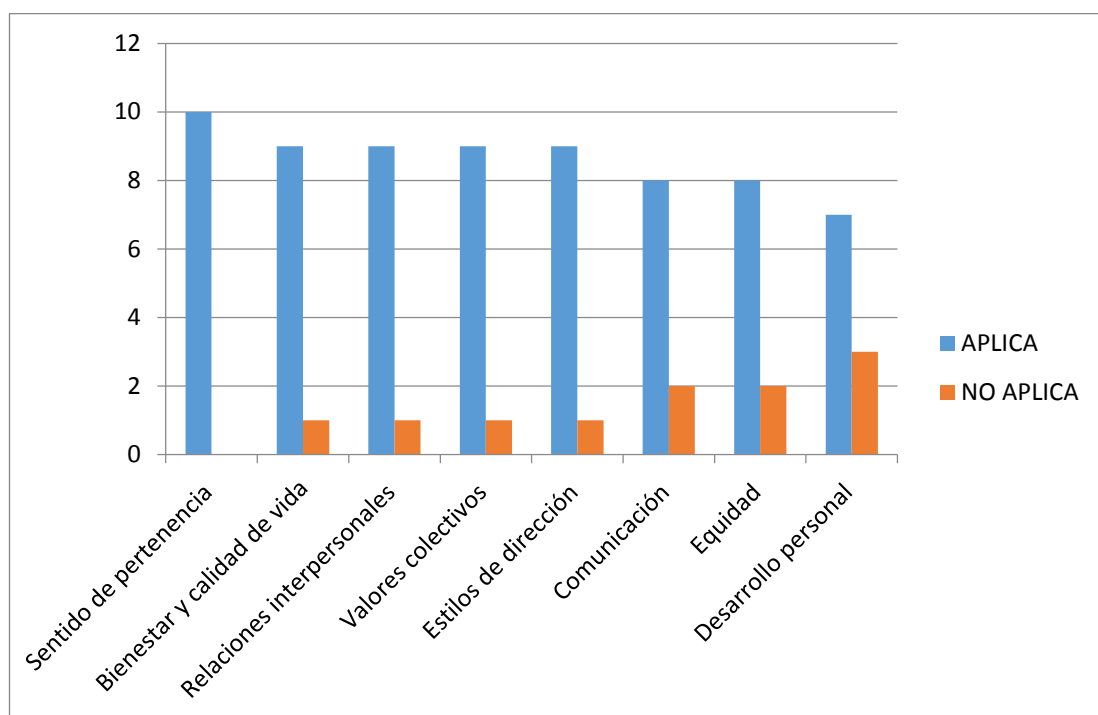


Figura 2. Tabulación de los resultados de la encuesta de definición de factores y subfactores de clima laboral aplicada a gerencias, jefaturas y líneas de supervisión de la empresa. Fuente: autoría propia.

Las opciones de selección de la encuesta fueron APLICABLE y NO APLICABLE; es decir, se consultó a los diez participantes de nivel administrativo de la empresa si los ocho factores propuestos eran aplicables y adecuados de evaluar posteriormente en la encuesta de clima laboral. Los resultados se resumen a continuación:

- Con respecto al factor “sentido de pertenencia”, se obtuvo unanimidad respecto a su aplicación en la evaluación de clima laboral. De esta manera, se determina que las gerencias, jefaturas y líneas de supervisión consideran importante y factible evaluar si los colaboradores sienten orgullo y compromiso de formar parte de la empresa, lo cual será afirmado o descartado en la evaluación.
- En el factor “bienestar y calidad de vida laboral y personal”, se presentó un total de 9 respuestas en la opción “aplica” y 1 en “no aplica”. Aunque no se presentó unanimidad, los resultados evidencian que la mayoría de gerentes, jefes y personal de líneas de supervisión muestran preocupación por evaluar la percepción de los colaboradores respecto cuánto aporta la gestión realizada por la empresa en su beneficio, tanto a nivel profesional como personal.
- En el factor “relaciones interpersonales” se presentó un escenario similar al punto anterior, con una clara mayoría de 9 respuestas en la opción “aplica”. Esto indica que también existe un interés mayoritario en conocer cuál es la realidad en las relaciones entre colaboradores.
- Igual que en los dos casos anteriores, también se expresó un interés mayoritario de 9 de los 10 participantes en evaluar el factor “valores colectivos”, lo que indica el interés del nivel directivo en evaluar la congruencia entre los valores que se promueven en GARCOS S.A. y los que se practican.

- En el factor “estilo de dirección”, se obtuvo un total de 9 respuestas en la opción “aplica” y 1 en “no aplica”, lo que muestra la preocupación de los mandos altos y medios por conocer la percepción de los colaboradores respecto a la forma de dirigir el área y la empresa. Este es un punto de singular importancia debido a que el diagnóstico de necesidades que había implementado el área de Recursos Humanos de la empresa demostró que el estilo de dirección era un elemento significativo a mejorar.
- En el factor “comunicación”, la encuesta de definición de factores y subfactores mostró que los gerentes, jefes y encargados de las líneas de supervisión, en un número de 8 de los 10 participantes, consideran que es importante evaluar los canales de comunicación existentes en la empresa y su efectividad.
- Con respecto al factor “equidad”, al igual que en el caso anterior, 8 de los 10 participantes señalaron respuestas en “aplica” y 2 en “no aplica”. Este resultado muestra un interés mayoritario de las líneas de mando en conocer la percepción de los colaboradores respecto a la equidad que perciben, tanto entre pares como de superiores y subordinados.
- Finalmente, el factor “desarrollo personal”, cuenta con un total de 7 respuestas en “aplica” y 3 en “no aplica”. Aunque es el que menor interés presentó por parte de las Gerencias y Jefaturas, aún es mayoritario para conocer si el personal a su cargo está siendo capacitado en temas relacionados a sus funciones.

Encuesta de clima laboral

Una vez determinados los factores y subfactores a evaluarse, se elaboró la encuesta de clima laboral. El diseño de la encuesta se realizó con base en el análisis y adaptación de información tomada de varios autores, entre los que destacan: Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria (2016); Litwin y Stringer (1968); y Sudarsky (1977). Se consultaron diversos autores a fin de garantizar que la encuesta conformada posea un sólido sustento teórico.

La encuesta de clima laboral estuvo conformada por 64 afirmaciones a las que los participantes podían mostrar el nivel de aceptación por medio de opciones múltiples (muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, y muy en desacuerdo), relacionadas con los 8 factores determinados por la encuesta aplicada a los gerentes, jefes y encargados de líneas de supervisión. El modelo de la encuesta aplicada se presenta en el Anexo 2.

La encuesta fue enviada a los participantes (la totalidad de los trabajadores de la empresa GARCOS S.A. de las áreas de logística y ventas). Se realizaron 53 envíos a los trabajadores de las áreas descritas y se obtuvieron las respuestas de 42 trabajadores (79,25% de participación).

Una vez aplicada la encuesta de clima laboral y obtenidos los resultados, se procedió a la tabulación de dichos resultados. A continuación, se presentan los datos levantados por medio de gráficos de pastel que muestran las frecuencias porcentuales de las respuestas recopiladas:

a) Evaluación del factor “sentido de pertenencia”

En la Figura 3, se puede evidenciar el resultado de la aplicación de encuestas de clima laboral respecto del factor “sentido de pertenencia”:

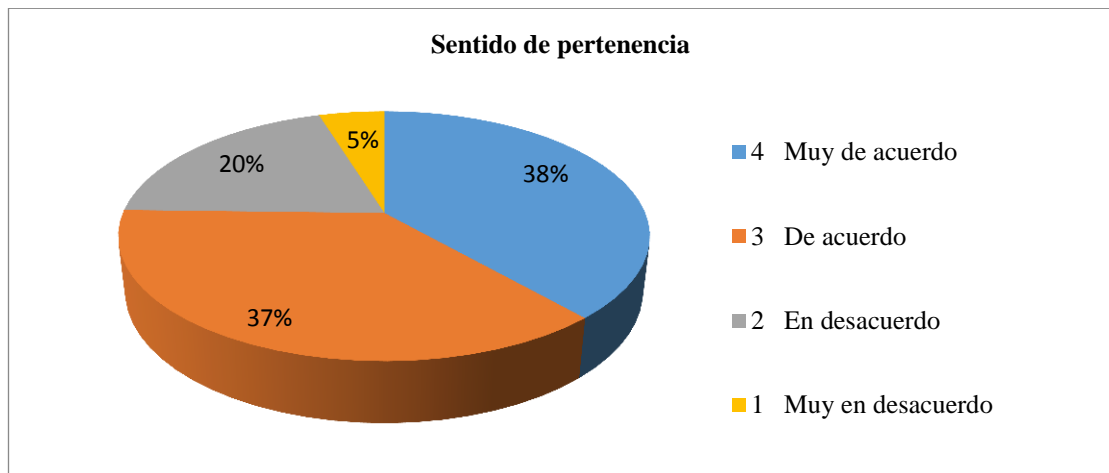


Figura 3. Frecuencias porcentuales de resultados de encuestas de clima laboral sobre el factor “sentido de pertenencia”. Fuente: autoría propia.

Los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva respecto del factor evaluado; esto se demuestra en que un 75% de los encuestados señalan estar muy de acuerdo o de acuerdo con este factor.

De manera más detallada, al analizar los subfactores evaluados, se encuentra que los colaboradores perciben a su trabajo como un desafío y, al mismo tiempo, muestran su agrado al realizarlo. Se consideran parte de un equipo, en donde el trabajo de cada individuo aporta al cumplimiento de los objetivos, tanto del área como de la empresa.

Por otro lado, los colaboradores manifiestan su desagrado ante la posibilidad de estar mejor en otra empresa, sin embargo se evidencia un cierto nivel de falta de fidelidad del personal hacia la organización.

b) Evaluación del factor “bienestar y calidad de vida laboral y personal”

En la Figura 4, se puede observar el resultado de la evaluación en el factor bienestar y calidad de vida laboral y personal:

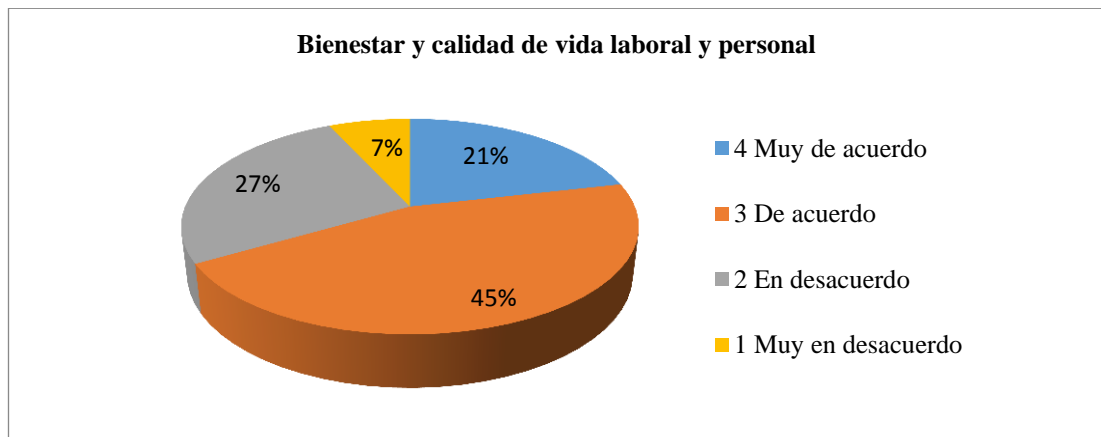


Figura 4. Frecuencia porcentual de resultados de evaluación del factor “Bienestar y calidad de vida laboral y personal”. Fuente: autoría propia.

Los resultados de la encuesta indican que los colaboradores cuentan con un sitio de trabajo en buenas condiciones, el cual les proporciona los recursos necesarios para la realización de sus labores, permitiéndoles trabajar con comodidad.

De forma adicional, los resultados muestran que la empresa se preocupa por la calidad de vida personal de cada colaborador que presta sus servicios. De igual forma se evidencia un alto grado de satisfacción, a la hora de ser atendidos por los responsables de Recursos Humanos, lo que estaría fomentando un ambiente de cordialidad en las diferentes áreas de la empresa.

Cabe señalar, sin embargo, que existe una proporción importante de 34% (uno de cada tres colaboradores) se muestran “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo” respecto de la idea de que la empresa aporta al bienestar y calidad de vida laboral y personal de los colaboradores.

c) Evaluación del factor “relaciones interpersonales”

A continuación, en la Figura 5, se pueden observar los resultados obtenidos en el factor de relaciones interpersonales en la encuesta aplicada:

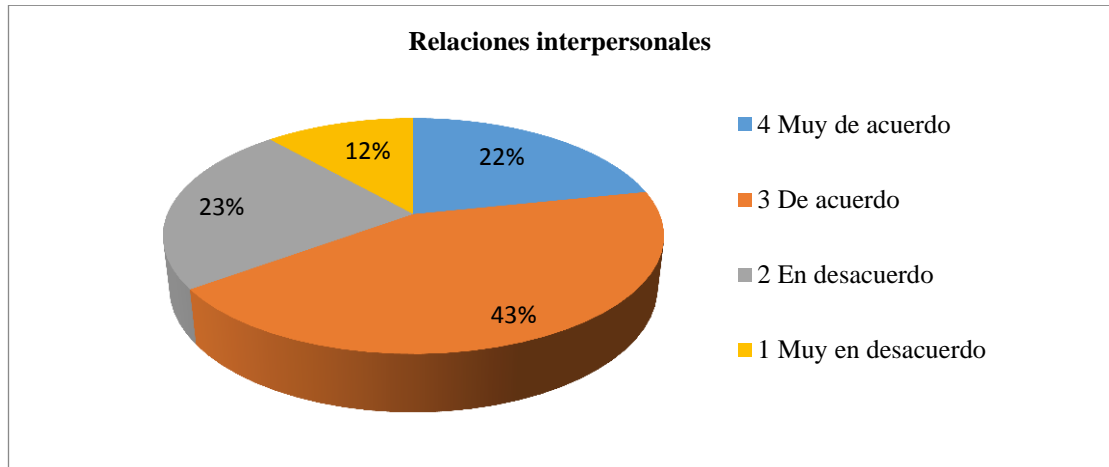


Figura 5. Frecuencia porcentual de evaluación del factor “Relaciones interpersonales” en la encuesta de clima laboral aplicada. Fuente: autoría propia

Los resultados obtenidos por la encuesta de clima laboral muestran que los colaboradores perciben que sus opiniones son tomadas en cuenta en el grupo de trabajo.

Sin embargo de lo anterior, la técnica aplicada permitió detectar que existe un porcentaje importante (35%) que está en desacuerdo o muy en desacuerdo con respecto a la noción de que las relaciones interpersonales entre los colaboradores sean óptimas, lo que podría estar reflejando un distanciamiento entre pequeños grupos y liderazgos rivales. Los problemas en este factor podrían desencadenar conflictos y rivalidades entre compañeros.

d) Evaluación del factor “valores colectivos”

En la Figura 6, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral, con respecto del factor “valores colectivos”:

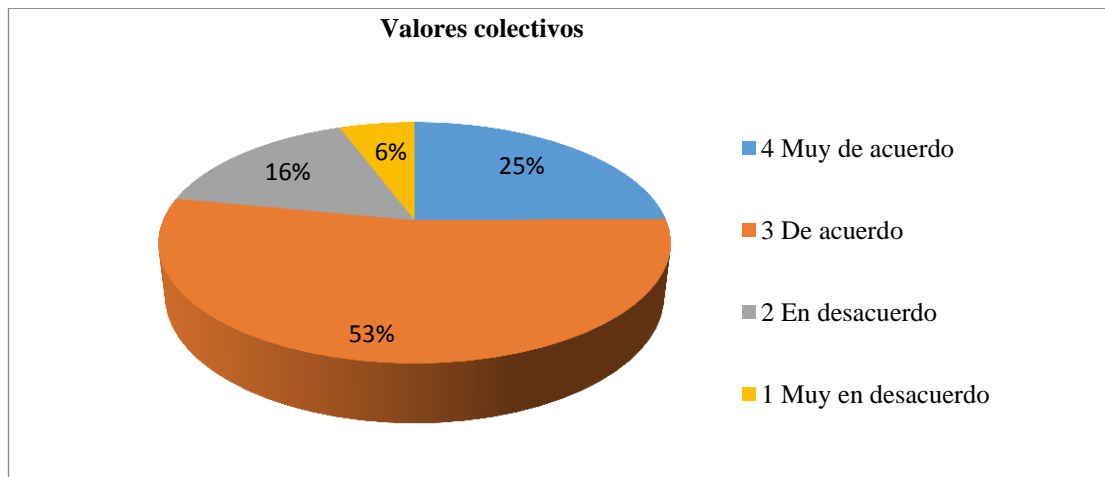


Figura 6. Frecuencia porcentual de los resultados de encuesta de clima laboral sobre el factor “valores colectivos”. Fuente: autoría propia

Según lo mostrado por las encuestas, la mayoría de los colaboradores manifiesta conocer los valores que la empresa promueve y también que actúan en correspondencia. Los encuestados señalaron que practican el respeto y la ética profesional. Sin embargo, un mínimo porcentaje no está de acuerdo con este escenario (22% de los encuestados).

e) Evaluación del factor “estilo de dirección”

A continuación, en la Figura 7, se muestran los resultados de la encuesta respecto del factor “estilo de dirección”:

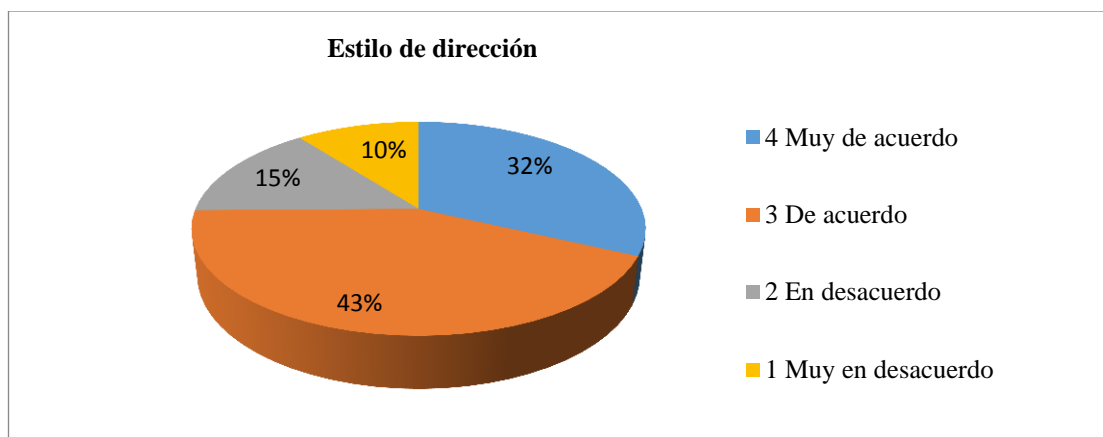


Figura 7. Frecuencia relativa de resultados de encuesta de clima laboral sobre factor “estilo de dirección”. Fuente: autoría propia

Tras la implementación de las encuestas, se determinó que la percepción de los participantes sobre el factor “estilo de dirección” mostraba que los colaboradores apoyan la forma como las Jefaturas y Gerencias manejan el proceso de cumplimiento de metas y objetivos.

Es importante mencionar, sin embargo, que el estudio reveló que los resultados logrados por la empresa no son comunicados de forma asertiva a los colaboradores, lo que estaría generando que el personal desconozca el estado de su desempeño y dejen de lado el proceso de feedback, dándose un descuido en el desarrollo de cada colaborador.

Por otra parte, resalta el hecho de que los resultados del diagnóstico de necesidades que fue desarrollado por el área de Recursos Humanos mostraba cierto nivel de descontento con el estilo de dirección; hecho que no fue reflejado de manera plausible en los resultados generales, pero que se percibe en los resultados parciales de subfactores.

f) Evaluación del factor “comunicación”

En la figura 8, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, en lo relativo al factor de “comunicación”:

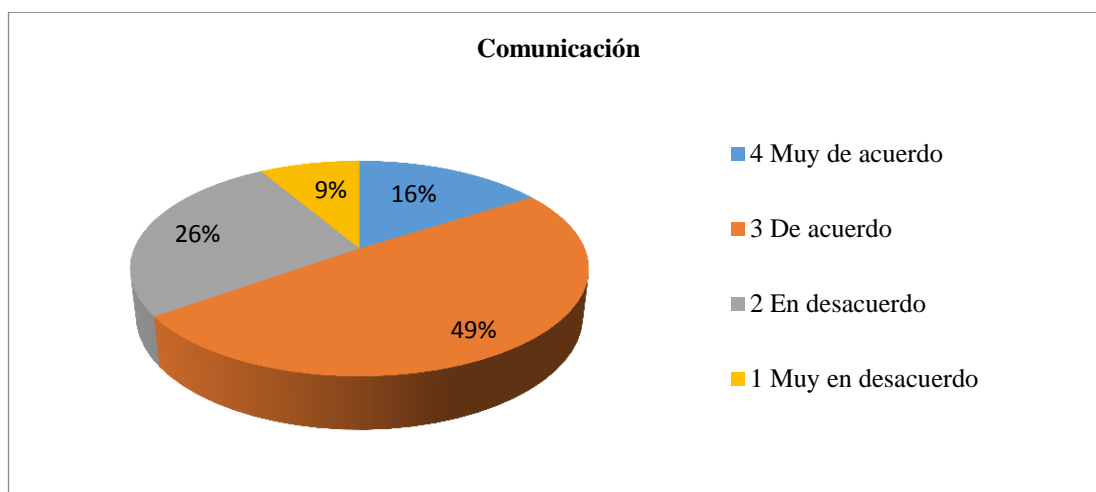


Figura 8. Frecuencias porcentuales de resultados de evaluación de clima organizacional en factor “comunicación”. Fuente: autoría propia

Los resultados de la encuesta, en términos generales, manifiestan que los canales de comunicación utilizados por la empresa permiten enterarse de ciertas novedades. No obstante, se pudieron evidenciar ciertos problemas en los procesos de comunicación, según los participantes.

De acuerdo a los colaboradores encuestados, los canales de comunicación no siempre son utilizados para transmitir información de manera oportuna y se presentan comunicados tardíos. Se percibe, además, que la comunicación de la empresa se caracteriza por no ser una actividad permanente y planificada, lo que resulta en generar incertidumbre y desconocimiento entre el personal, además de rumores y otros problemas relacionados con la comunicación.

g) Evaluación del factor “equidad”

En la figura 9 que se presenta a continuación, se encuentran los resultados correspondientes al factor “equidad”:

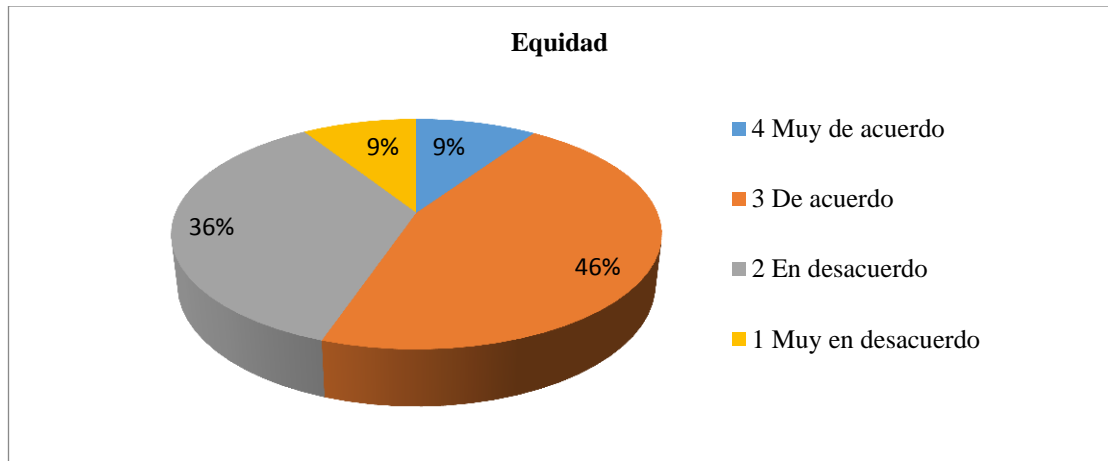


Figura 9. Frecuencia porcentual de los resultados de encuesta de clima laboral en el factor “equidad”. Fuente: autoría propia

Los resultados de la encuesta de clima laboral aplicada muestran que existe un nivel de desacuerdo del personal con respecto a la existencia de recompensas que pudieran ser otorgadas por realizar un buen trabajo, pero solo en algunos casos y en otros, no.

Según reveló el proyecto, en la empresa se puede resaltar la existencia de igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la realización de similares funciones, hecho de suma importancia para el desarrollo de las actividades laborales y desarrollo personal de los colaboradores.

De manera adicional, cabe resaltar que se manifestó un cierto nivel de malestar que se hizo presente en las evaluaciones de clima laboral frente a los temas referentes a sueldos. 45% de los encuestados señalaron opiniones de “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo”; es decir, apreciaciones negativas frente al factor evaluado, por lo que es un elemento que debe ser analizado y tratado a fin de generar un clima laboral adecuado para las personas.

h) Evaluación del factor “desarrollo de personas”

Finalmente, en la Figura 10 se presentan los resultados obtenidos en el factor “desarrollo de personas” de la encuesta de clima laboral aplicada en la empresa:

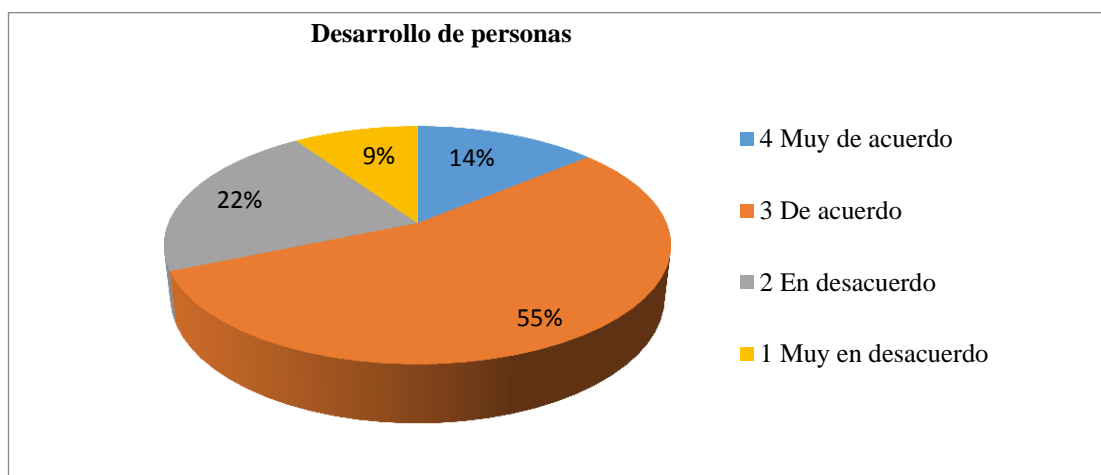


Figura 10. Frecuencia porcentual de tabulación de resultados de encuesta de clima laboral para el factor “desarrollo de personas”. Fuente: autoría propia

Los resultados de las encuestas mostraron que los colaboradores están de acuerdo en la percepción de que la empresa tiene interés por brindar espacios de capacitación y entrenamiento en donde se prioriza la actualización de conocimientos, lo que aporta al desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

Proceso para obtener los valores de puntuación de clima laboral

Posterior a la aplicación de las encuestas de clima laboral, se procedió a su tabulación, como se mostró en el punto anterior. El procesamiento de los datos para establecer el estado del ambiente laboral existente en la empresa implicó la determinación del rango de puntuación siguiendo la metodología EDCO, la especificación de rangos de factores no saludables, por mejorar y saludables; así como el cálculo de los puntos generales y la determinación de clima adverso. Los elementos señalados se explican a detalle a continuación:

a) Rango de puntuación

Para obtener el rango de puntuación, se procedió a multiplicar el número de preguntas de cada subfactor por el número de opciones de respuesta; en este caso las opciones de respuesta son cuatro.

Como ejemplo de lo señalado, en el caso del primer subfactor evaluado (sentido de pertenencia), en la encuesta se propusieron seis afirmaciones a las que los encuestados debían indicar si estaban “muy de acuerdo”, “de acuerdo”, “en desacuerdo” o “muy en desacuerdo”. Según el caso, como se explicará más adelante, se asignaron valores de 1 a 4 para cada una de las opciones de respuesta. De esta manera, al multiplicar el número de preguntas por el número mínimo asignado a las respuestas (1), se obtiene el valor mínimo posible; en cambio, al multiplicar el número de respuestas por el puntaje máximo posible (4), da un total de 24 puntos que sería el límite máximo para el subfactor analizado.

Una vez determinados los valores máximos y mínimos de cada subfactor, se procedió a establecer la amplitud del rango. Para esto, se restó el límite máximo menos el mínimo y se dividió ese rango total para el número de rangos de la metodología EDCO que son 3; rango de factores no saludables, por mejorar y saludables, identificados respectivamente con los colores rojo, amarillo y verde (Cáceres, 2011, pág. 11). Para el caso del primer subfactor, el cálculo de la amplitud del rango fue el siguiente:

$$\text{Amplitud} = (\text{Rango máximo} - \text{rango mínimo}) / \text{número de rangos}$$

$$\text{Amplitud de rango del primer subfactor} = (24 - 6) / 3$$

$$\text{Amplitud de rango del primer subfactor} = 6$$

b) Rango “no saludable”

Para determinar este rango, se sumó el valor del límite mínimo de cada subfactor más la amplitud del rango correspondiente. En el caso del primer subfactor, el valor del límite mínimo que es 6 debe sumarse a la amplitud de rango de ese subfactor que fue 6. De esta forma, el resultado es de 12 que corresponde al valor superior del rango; es decir, que el rango “no saludable” se presentaría en caso de que la puntuación obtenida en la encuesta de clima laboral se encuentre entre los valores de 6 y 12 puntos y se deberá tomar en cuenta para su intervención inmediata.

c) Rango “por mejorar”

Para obtener este rango, se sumó el valor superior del rango “no saludable” más la amplitud de rango del factor evaluado. En el caso del primer subfactor, que tenía como límite superior del rango “no saludable” el valor de 12, se le suma una vez más el valor de la amplitud de rango que es de 6. Tras los cálculos, se tiene como resultado 18; es decir que si la puntuación obtenida se encuentra entre 12 a 18, se considerará que dicho factor es una parte del clima laboral por mejorar.

d) Rango “saludable”

Este rango se obtiene al sumar el límite máximo del rango “por mejorar” más la amplitud de rango correspondiente. Para el caso del primer subfactor considerado como ejemplo, se tendría que el rango saludable iría desde 18 (correspondiente al límite máximo del rango “por mejorar”) hasta 24 (resultante de sumar 18 más el valor de amplitud de rango de 6, correspondiente al primer subfactor). Si la puntuación obtenida en la tabulación de las encuestas se encuentra entre 18 y 24, se tendrá un factor de clima laboral saludable.

El proceso descrito en los párrafos anteriores se aplicó a cada uno de los factores y subfactores evaluados. A continuación, en la Tabla 1, se muestran los rangos de puntuación y los rangos específicos “no saludable”, “por mejorar” y “saludable” de cada uno de los factores estudiados en la encuesta de clima laboral.

Tabla 1
Rangos de puntuación de los factores y subfactores evaluados

| | Factores / subfactores | Rango de puntuación | No saludable | Por mejorar | Saludable |
|-----|---|----------------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| 1. | Sentido de pertenencia | 6 a 24 | Menos de 12 | 12 a 18 | Más de 18 |
| 1.1 | Orgullo de su trabajo y de pertenecer a la empresa | 6 a 24 | Menos de 12 | 12 a 18 | Más de 18 |
| 2. | Bienestar y calidad de vida laboral y personal | 9 a 36 | Menos de 18 | 18 a 27 | Más de 27 |
| 2.1 | Ambiente de trabajo agradable, seguro y saludable | 5 a 20 | Menos de 10 | 10 a 15 | Más de 15 |
| 2.2 | Disponibilidad de recursos | 4 a 16 | Menos de 8 | 8 a 12 | Más de 12 |
| 3. | Relaciones interpersonales | 7 a 28 | Menos de 14 | 14 a 21 | Más de 21 |
| 3.1 | Cooperación | 3 a 12 | Menos de 6 | 6 a 9 | Más de 9 |
| 3.2 | Apoyo | 4 a 16 | Menos 8 | 8 a 12 | Más de 12 |
| 4. | Valores colectivos | 5 a 20 | Menos de 10 | 10 a 15 | Más de 15 |
| 4.1 | Asimilación de valores | 5 a 20 | Menos de 10 | 10 a 15 | Más de 15 |
| 5. | Estilo de dirección | 17 a 68 | Menos de 34 | 34 a 51 | Más de 51 |
| 5.1 | Claridad organizacional | 6 a 24 | Menos de 12 | 12 a 18 | Más de 18 |
| 5.2 | Acompañamiento y orientación del jefe al subalterno en campo, en el día a día | 2 a 8 | Menos de 4 | 4 a 6 | Más de 6 |
| 5.3 | Liderazgo | 9 a 36 | Menos de 18 | 18 a 27 | Más de 27 |
| 6. | Comunicación | 9 a 36 | Menos de 18 | 18 a 27 | Más de 27 |
| 6.1 | Expresar conceptos e ideas | 9 a 36 | Menos de 18 | 18 a 27 | Más de 27 |
| 7. | Equidad | 5 a 20 | Menos de 10 | 10 a 15 | Más de 15 |
| 7.1 | Equidad en la remuneración | 5 a 20 | Menos de 10 | 10 a 15 | Más de 15 |
| 8. | Desarrollo de personas | 6 a 24 | Menos de 12 | 12 a 18 | Más de 18 |
| 8.1 | Buscar el aprendizaje continuo | 6 a 24 | Menos de 12 | 12 a 18 | Más de 18 |

Fuente: autoría propia

e) Puntuación

Dentro de la encuesta de clima laboral, se plantearon dos tipos de afirmaciones: aquellas que tienden a dar un sentido positivo a sus respuestas y otras con un sentido negativo. Ante esta diferencia, se hizo necesario, en la asignación de valores para su puntuación, realizar una concesión diferenciada de puntos según el tipo de afirmación, tal y como se indica en los siguientes ejemplos:

- En caso de afirmaciones de la encuesta que tienen un sentido positivo (por ejemplo: “los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones”), se asignaron valores descendentes a las opciones de respuesta: **4 puntos** para la opción “Muy de acuerdo”; **3 puntos** para “De acuerdo”; **2 puntos** para la opción “En desacuerdo”, y **1 punto** para “Muy en desacuerdo”.
- Por otro lado, ante afirmaciones planteadas en la encuesta que tienen un sentido negativo (por ejemplo: “los miembros del grupo son distantes conmigo”), se establecieron puntuaciones de una manera ascendente: **1 punto** para la opción “Muy de acuerdo”; **2 puntos** para “De acuerdo”; **3 puntos** para la opción “En desacuerdo”, y **4 puntos** para “Muy en desacuerdo”.

Se hace imprescindible asignar los valores tal y como se ha mencionado, ya que esta asignación permite determinar características de climas de trabajo saludables (mayor puntuación) y no saludables (menor puntuación). De esta manera se explica que la suma final no corresponde al total de respuestas obtenidas, sino a la suma de los índices de cada opción de respuesta con mayor puntuación, tal y como se puede observar en la Figura 11:

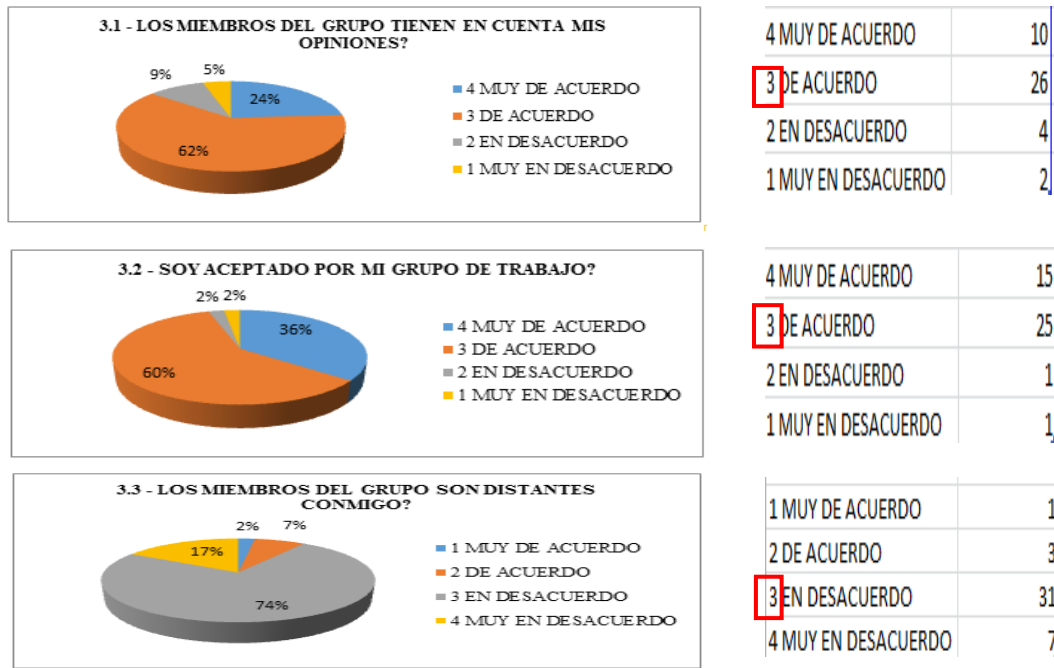


Figura 11. Ejemplos de asignación de puntos a las opciones de respuesta dependiendo del sentido (positivo o negativo) de las afirmaciones planteadas en la encuesta de clima laboral. Nótese que la puntuación de cada factor y subfactor de clima laboral depende del sentido de la afirmación (positiva si aporta a un clima laboral saludable y negativa si aporta a un clima laboral no saludable). Fuente: autoría propia

Las tres afirmaciones planteadas en la encuesta de clima laboral que se muestran en la Figura 11 el subfactor de “Cooperación”. Al sumar únicamente los índices que poseen el mayor número de respuestas da un valor total de 9, mismo que se registró en la tabla de puntuación.

f) Clima adverso

Son todos aquellos factores que influyen de manera perjudicial sobre la percepción que los trabajadores tienen de la empresa, generando resistencia a los procesos que determinan los comportamientos, las relaciones entre los colaboradores, el sentido de pertenencia, entre otros elementos, y que impiden así una cultura de cambio (Cáceres, 2011, pág. 9).

Una vez que se han asignado puntuaciones a los factores y subfactores del clima laboral, se procedió a determinar el clima adverso de manera cuantitativa, para lo que se aplicaron las fórmulas reproducidas en la Tabla 2:

Tabla 2
Cálculo para definir el clima adverso

| |
|--|
| $\frac{\text{Límite Máximo} - \text{Puntaje Promedio}}{\text{Límite Máximo} - \text{Límite Mínimo}} = \text{Clima adverso}$ |
| Definición de los valores de clima adverso de 0 a 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Resultado cercano a 1: “mayor clima adverso” • Resultado cercano a 0: “menor clima adverso” |

Fuente: Fórmula y definición de los valores de clima adverso tomado de Cáceres, 2011, pág. 9

La fórmula expuesta en la Tabla 2 permitió determinar el clima adverso en términos cuantitativos para cada factor y subfactor analizados en la encuesta de clima laboral, tanto a nivel global como por áreas de la empresa GARCOS S.A. (logística y ventas). Estos resultados se registraron en las tablas de puntuación de clima laboral.

Una vez que se han determinado los procesos que se siguieron para la organización y procesamiento de la información recopilada, en el siguiente apartado se presentan los principales resultados, así como la propuesta de plan de mejoras consistente con la situación del clima laboral evaluado.

8. Análisis de información

En el presente apartado, se presentan los resultados generales del proyecto de evaluación de clima laboral y el establecimiento del plan de mejora, siguiendo el orden explicado en los puntos anteriores, esto es: a) determinación de los factores y

subfactores a ser evaluados; b) puntuación de clima laboral de acuerdo a resultados de las encuestas aplicadas; c) valoración de clima laboral en la empresa; y, d) propuesta de plan de mejoras de clima laboral.

a) Determinación de factores y subfactores

Los resultados de la aplicación de encuestas a los 10 gerentes, jefes y encargados de líneas de supervisión para determinar los factores y subfactores de clima laboral a evaluar se presentan en la Tabla 3 que se muestra a continuación:

Tabla 3
Resultados de encuesta de determinación de factores y subfactores

| Tema | | Determinación de factores de clima laboral | | |
|----------------------|--|---|-----------|-----------|
| No. De participantes | | diez participantes | | |
| N° | Factores | Sub factores | Aplica | No aplica |
| 1 | Sentido de pertenencia | Orgullo de su trabajo y de pertenecer a la empresa | 10 | 0 |
| | | | 10 | 0 |
| 2 | Bienestar y calidad de vida laboral y personal | Ambiente de trabajo agradable, seguro y saludable | 9 | 1 |
| | | Disponibilidad de recursos | 9 | 1 |
| | | | 9 | 1 |
| 3 | Relaciones interpersonales | Cooperación | 9 | 1 |
| | | Apoyo | 9 | 1 |
| | | | 9 | 1 |
| 4 | Valores colectivos | Asimilación de valores | 9 | 1 |
| | | | 9 | 1 |
| 5 | Estilo de dirección | Claridad organizacional | 10 | 0 |
| | | Acompañamiento y orientación del jefe al subalterno en campo, en el día a día | 9 | 1 |
| | | Claridad y coherencia | 7 | 3 |
| | | Liderazgo | 9 | 1 |
| | | | 9 | 1 |
| 6 | Comunicación | Expresar conceptos e ideas | 8 | 2 |
| | | | 8 | 2 |
| 7 | Equidad | Equidad en la remuneración | 7 | 3 |
| | | Estabilidad | 9 | 1 |
| | | | 8 | 2 |
| 8 | Desarrollo personal | Buscar el aprendizaje continuo | 7 | 3 |
| | | | 7 | 3 |

Fuente: resultados de encuesta de determinación de factores y subfactores. Autoría propia

Con los resultados obtenidos, considerando como criterio de selección la mayoría simple en el criterio de aplicación (es decir, que más de la mitad de los encuestados señalara que determinado factor o subfactor aplicaba para la evaluación del clima laboral de la empresa GARCOS S.A.), se seleccionaron los factores que se muestran en la Tabla 4:

Tabla 4
Ponderación de factores de clima laboral

| Factores | Promedio obtenido | Porcentaje |
|--|--------------------------|-------------------|
| Sentido de pertenencia | 10 | 100% |
| Bienestar y calidad de vida laboral y personal | 9 | 90% |
| Relaciones interpersonales | 9 | 90% |
| Valores colectivos | 9 | 90% |
| Estilo de dirección | 9 | 88% |
| Comunicación | 8,75 | 87,5% |
| Equidad | 8 | 80% |
| Desarrollo de personas | 7 | 70% |
| CONSIGNA | | |
| +50% se incluye en la encuesta de clima laboral | | |
| -50% no se incluye en la encuesta de clima laboral | | |

Fuente: resultados de encuesta de determinación de factores y subfactores. Autoría propia

Según la ponderación realizada, se tomaron en cuenta los factores que presentaban un porcentaje mayor a 50%. Como se puede observar en la Tabla 4, todos los factores propuestos obtuvieron un porcentaje mayor a la ponderación básica propuesta, lo que obliga a evaluarlos. Este hecho también muestra que los factores propuestos por Cáceres (2011) son plenamente aplicables a la realidad de la empresa.

b) Puntuación de clima laboral

Aplicadas, organizadas y procesadas las encuestas de clima laboral en la que participaron 42 trabajadores de las áreas de logística y ventas, se registraron los resultados en las Tablas 5, 6 y 7 que se muestran a continuación:

Tabla 5.
Puntuación de clima laboral del área de logística de GARCOS S.A.

| | Factores / subfactores | Rango de puntuación | No saludable | Por mejorar | Saludable | Puntuación | Evaluación de clima | Clima adverso | Prioridad |
|-------|---|---------------------|--------------|-------------|-----------|------------|---------------------|---------------|-----------|
| 1. | Sentido de pertenencia | 6 a 24 | Menos de 12 | 12 a 18 | Más de 18 | 20 | Saludable | 0.222 | |
| 1.1 | Orgullo de su trabajo y de pertenecer a la empresa | 6 a 24 | Menos de 12 | 12 a 18 | Más de 18 | 20 | Saludable | 0.222 | |
| 2. | Bienestar y calidad de vida laboral y personal | 9 a 36 | Menos de 18 | 18 a 27 | Más de 27 | 33 | Saludable | 0.111 | |
| 2.1 | Ambiente de trabajo agradable, seguro y saludable | 5 a 20 | Menos de 10 | 10 a 15 | Más de 15 | 19 | Saludable | 0.067 | |
| 2.2 | Disponibilidad de recursos | 4 a 16 | Menos de 8 | 8 a 12 | Más de 12 | 14 | Saludable | 0.167 | |
| 3. | Relaciones interpersonales | 7 a 28 | Menos de 14 | 14 a 21 | Más de 21 | 22 | Saludable | 0.286 | |
| 3.1 | Cooperación | 3 a 12 | Menos de 6 | 6 a 9 | Más de 9 | 10 | Saludable | 0.222 | |
| 3.2 | Apoyo | 4 a 16 | Menos 8 | 8 a 12 | Más de 12 | 12 | Saludable | 0.333 | |
| 4. | Valores colectivos | 5 a 20 | Menos de 10 | 10 a 15 | Más de 15 | 15 | Saludable | 0.333 | |
| 4.1 | Asimilación de valores | 5 a 20 | Menos de 10 | 10 a 15 | Más de 15 | 15 | Saludable | 0.333 | |
| 5. | Estilo de dirección | 17 a 68 | Menos de 34 | 34 a 51 | Más de 51 | 45 | Por mejorar | 0.451 | 3 |
| 5.1 | Claridad organizacional | 6 a 24 | Menos de 12 | 12 a 18 | Más de 18 | 18 | Saludable | 0.333 | |
| 5.2 | Acompañamiento y orientación del jefe al subalterno en campo, en el día a día | 2 a 8 | Menos de 4 | 4 a 6 | Más de 6 | 5 | Por mejorar | 0.500 | 2 |
| 5.3 | Liderazgo | 9 a 36 | Menos de 18 | 18 a 27 | Más de 27 | 22 | Por mejorar | 0.519 | 1 |
| 6. | Comunicación | 9 a 36 | Menos de 18 | 18 a 27 | Más de 27 | 26 | Por mejorar | 0.370 | ----- |
| 6.1 | Expresar conceptos e ideas | 9 a 36 | Menos de 18 | 18 a 27 | Más de 27 | 26 | Por mejorar | 0.370 | 4 |
| 7. | Equidad | 5 a 20 | Menos de 10 | 10 a 15 | Más de 15 | 15 | Saludable | 0.333 | |
| 7.1 | Equidad en la remuneración | 5 a 20 | Menos de 10 | 10 a 15 | Más de 15 | 15 | Saludable | 0.333 | |
| 8. | Desarrollo de personas | 6 a 24 | Menos de 12 | 12 a 18 | Más de 18 | 20 | Saludable | 0.222 | |
| 8.1 | Buscar el aprendizaje continuo | 6 a 24 | Menos de 12 | 12 a 18 | Más de 18 | 20 | Saludable | 0.222 | |
| TOTAL | | | | | | 196 | | | |

Fuente: Adaptación de tabla de registro de puntuación propuesta por Cáceres, 2011, págs. 11-12; con base en resultados de evaluación de clima laboral. Autoría propia

Tabla 6
Puntuación de clima laboral del área de ventas de GARCOS S.A.

| | Factores / subfactores | Rango de puntuación | No saludable | Por mejorar | Saludable | Puntuación | Evaluación de clima | Clima adverso | Prioridad |
|-------|---|---------------------|--------------|-------------|-----------|------------|---------------------|---------------|-----------|
| 1. | Sentido de pertenencia | 6 a 24 | Menos de 12 | 12 a 18 | Más de 18 | 19 | Saludable | 0.277 | |
| 1.1 | Orgullo de su trabajo y de pertenecer a la empresa | 6 a 24 | Menos de 12 | 12 a 18 | Más de 18 | 19 | Saludable | 0.277 | |
| 2. | Bienestar y calidad de vida laboral y personal | 9 a 36 | Menos de 18 | 18 a 27 | Más de 27 | 27 | Saludable | 0.333 | |
| 2.1 | Ambiente de trabajo agradable, seguro y saludable | 5 a 20 | Menos de 10 | 10 a 15 | Más de 15 | 17 | Saludable | 0.200 | |
| 2.2 | Disponibilidad de recursos | 4 a 16 | Menos de 8 | 8 a 12 | Más de 12 | 12 | Saludable | 0.333 | |
| 3. | Relaciones interpersonales | 7 a 28 | Menos de 14 | 14 a 21 | Más de 21 | 22 | Saludable | 0.285 | |
| 3.1 | Cooperación | 3 a 12 | Menos de 6 | 6 a 9 | Más de 9 | 9 | Saludable | 0.333 | |
| 3.2 | Apoyo | 4 a 16 | Menos 8 | 8 a 12 | Más de 12 | 13 | Saludable | 0.250 | |
| 4. | Valores colectivos | 5 a 20 | Menos de 10 | 10 a 15 | Más de 15 | 15 | Saludable | 0.333 | |
| 4.1 | Asimilación de valores | 5 a 20 | Menos de 10 | 10 a 15 | Más de 15 | 15 | Saludable | 0.333 | |
| 5. | Estilo de dirección | 17 a 68 | Menos de 34 | 34 a 51 | Más de 51 | 55 | Saludable | 0.255 | |
| 5.1 | Claridad organizacional | 6 a 24 | Menos de 12 | 12 a 18 | Más de 18 | 24 | Saludable | 0.000 | |
| 5.2 | Acompañamiento y orientación del jefe al subalterno en campo, en el día a día | 2 a 8 | Menos de 4 | 4 a 6 | Más de 6 | 6 | Saludable | 0.333 | |
| 5.3 | Liderazgo | 9 a 36 | Menos de 18 | 18 a 27 | Más de 27 | 27 | Saludable | 0.333 | |
| 6. | Comunicación | 9 a 36 | Menos de 18 | 18 a 27 | Más de 27 | 27 | Saludable | 0.333 | |
| 6.1 | Expresar conceptos e ideas | 9 a 36 | Menos de 18 | 18 a 27 | Más de 27 | 27 | Saludable | 0.333 | |
| 7. | Equidad | 5 a 20 | Menos de 10 | 10 a 15 | Más de 15 | 13 | Por Mejorar | 0.467 | ----- |
| 7.1 | Equidad en la remuneración | 5 a 20 | Menos de 10 | 10 a 15 | Más de 15 | 13 | Por Mejorar | 0.467 | 1 |
| 8. | Desarrollo de personas | 6 a 24 | Menos de 12 | 12 a 18 | Más de 18 | 18 | Saludable | 0.333 | |
| 8.1 | Buscar el aprendizaje continuo | 6 a 24 | Menos de 12 | 12 a 18 | Más de 18 | 18 | Saludable | 0.333 | |
| TOTAL | | | | | | 198 | | | |

Fuente: Adaptación de tabla de registro de puntuación propuesta por Cáceres, 2011, págs. 11-12; con base en resultados de evaluación de clima laboral. Autoría propia

Tabla 7
Puntuación de clima laboral general de GARCOS S.A.

| | Factores / sub-factores | Rango de puntuación | No saludable | Por mejorar | Saludable | Puntuación | Evaluación de clima | Clima adverso | Prioridad |
|-------|---|---------------------|--------------|-------------|-----------|------------|---------------------|---------------|-----------|
| 1. | Sentido de pertenencia | 6 a 24 | Menos de 12 | 12 a 18 | Más de 18 | 19 | Saludable | 0.277 | |
| 1.1 | Orgullo de su trabajo y de pertenecer a la empresa | 6 a 24 | Menos de 12 | 12 a 18 | Más de 18 | 19 | Saludable | 0.277 | |
| 2. | Bienestar y calidad de vida laboral y personal | 9 a 36 | Menos de 18 | 18 a 27 | Más de 27 | 27 | Saludable | 0.333 | |
| 2.1 | Ambiente de trabajo agradable, seguro y saludable | 5 a 20 | Menos de 10 | 10 a 15 | Más de 15 | 15 | Saludable | 0.333 | |
| 2.2 | Disponibilidad de recursos | 4 a 16 | Menos de 8 | 8 a 12 | Más de 12 | 12 | Saludable | 0.333 | |
| 3. | Relaciones interpersonales | 7 a 28 | Menos de 14 | 14 a 21 | Más de 21 | 21 | Saludable | 0.333 | |
| 3.1 | Cooperación | 3 a 12 | Menos de 6 | 6 a 9 | Más de 9 | 9 | Saludable | 0.333 | |
| 3.2 | Apoyo | 4 a 16 | Menos 8 | 8 a 12 | Más de 12 | 12 | Saludable | 0.333 | |
| 4. | Valores colectivos | 5 a 20 | Menos de 10 | 10 a 15 | Más de 15 | 15 | Saludable | 0.333 | |
| 4.1 | Asimilación de valores | 5 a 20 | Menos de 10 | 10 a 15 | Más de 15 | 15 | Saludable | 0.333 | |
| 5. | Estilo de dirección | 17 a 68 | Menos de 34 | 34 a 51 | Más de 51 | 54 | Saludable | 0.274 | |
| 5.1 | Claridad organizacional | 6 a 24 | Menos de 12 | 12 a 18 | Más de 18 | 19 | Saludable | 0.277 | |
| 5.2 | Acompañamiento y orientación del jefe al subalterno en campo, en el día a día | 2 a 8 | Menos de 4 | 4 a 6 | Más de 6 | 7 | Saludable | 0.166 | |
| 5.3 | Liderazgo | 9 a 36 | Menos de 18 | 18 a 27 | Más de 27 | 28 | Saludable | 0.296 | |
| 6. | Comunicación | 9 a 36 | Menos de 18 | 18 a 27 | Más de 27 | 27 | Saludable | 0.333 | |
| 6.1 | Expresar conceptos e ideas | 9 a 36 | Menos de 18 | 18 a 27 | Más de 27 | 27 | Saludable | 0.333 | |
| 7. | Equidad | 5 a 20 | Menos de 10 | 10 a 15 | Más de 15 | 13 | Por mejorar | 0.466 | ----- |
| 7.1 | Equidad en la remuneración | 5 a 20 | Menos de 10 | 10 a 15 | Más de 15 | 13 | Por mejorar | 0.466 | 1 |
| 8. | Desarrollo de personas | 6 a 24 | Menos de 12 | 12 a 18 | Más de 18 | 18 | Saludable | 0.333 | |
| 8.1 | Buscar el aprendizaje continuo | 6 a 24 | Menos de 12 | 12 a 18 | Más de 18 | 18 | Saludable | 0.333 | |
| TOTAL | | | | | | 194 | | | |

Fuente: Adaptación de tabla de registro de puntuación propuesta por Cáceres, 2011, págs. 11-12; con base en resultados de evaluación de clima laboral. Autoría propia

c) Valoración del clima laboral de la empresa GARCOS S.A.

La puntuación del clima laboral obtenida en el estudio a la Empresa GARCOS S.A. ascendió a 194, lo cual la ubica en un clima laboral “saludable”. La valoración del clima laboral se presenta a continuación en la Figura 12:

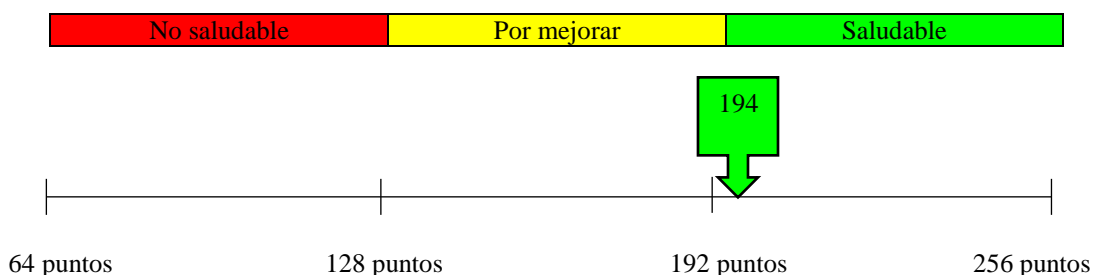


Figura 12. Valoración del clima laboral de GARCOS S.A. según metodología de puntuación EDCO propuestos por autores Cáceres (2011), y Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo, y Sanabria (2016). Fuente: autoría propia

Destaca en la Figura 12 que la valoración del clima laboral de la empresa estudiada se acerca al límite inferior del rango saludable; este escenario se debe a que la evaluación permitió detectar que existen factores que han reflejado una baja puntuación. Este diagnóstico permite determinar que 3 de los 8 factores requieren ser tomados en cuenta para la elaboración del Plan de Mejoras, mismo que permitirá intervenir y aportar a la mejora del clima laboral de GARCOS S.A.

d) Plan de mejoras clima laboral empresa GARCOS S.A.

La valoración del clima laboral de la empresa permitió determinar que se presentan deficiencias (rangos de valoración “por mejorar”) relacionadas con los factores: 1) liderazgo; 2) comunicación; y, 3) equidad en la remuneración.

Se propusieron acciones específicas para mejorar cada uno de los factores señalados en un de plan de mejora que se presenta en la Tabla 8 y que detalla los factores a mejorar, las áreas beneficiadas, la propuesta y los departamentos

responsables de cada actividad. Adicionalmente, se establecen los lineamientos para la medición de las actividades realizadas y futuras evaluaciones de clima laboral:

Tabla 8
Plan de mejoras de clima laboral para la empresa GARCOS S.A.

| Factor | Beneficiarios | Propuesta | Responsables/ departamento |
|--------------|------------------------------------|--|-------------------------------|
| Liderazgo | Jefaturas | Taller-coaching: Se proponen temas para fortalecer con un coach externo como: creencias, confianza, compromiso, visión, pilares del liderazgo, motivación y reconocimiento en los líderes formales de la empresa. | Recursos humanos |
| | Jefaturas | Establecer rutas de desarrollo: Posterior al taller de coaching, establecer rutas de desarrollo a los líderes. | |
| | Personal administrativo y contable | Evaluación del desempeño: Se plantea realizar una evaluación del desempeño laboral a todo el personal y posterior se impartirá una retroalimentación grupal e individual y se identificará a los líderes informales de cada departamento para poder formarles y de ser posible realizar planes carrera con ellos. | |
| | Jefaturas | Reuniones mensuales (planificación de actividades): Realizar la planificación de trabajo mensual, para lo cual se establecerán reuniones mensuales con cada área y su respectivo jefe. | |
| | Jefaturas | Campaña interna de feedback: Realizar reuniones trimestrales con cada equipo de trabajo para revisar fortalezas y debilidades del área y generar alternativas de mejoramiento continuo y/o establecer feedback constante con cada equipo de trabajo. | |
| Comunicación | Personal administrativo y contable | Plan de comunicación: El objetivo es proponer un plan de comunicación a las gerencias generales con un presupuesto establecido de las diversas actividades detalladas abajo. Posterior a que las gerencias establezcan un presupuesto se procederá al diseño del mismo. | Recursos humanos |
| | | Capacitación: Se realizará de acuerdo a la planificación de la matriz de capacitación del 2016 los siguientes temas: flujos de comunicación, barreras, clima organizacional; siendo este el preámbulo y/o primer paso en el conocimiento de la competencia de comunicación. | Recursos humanos |
| | | Revista temas varios: Seguridad y salud ocupacional, economía actual en el país, temas propuestos por el doctor y técnico de SSO, asuntos deportivos e información de actualidad en el país y el mundo. El diseño está a cargo del área de marketing. | Recursos humanos |
| | | Actividades outdoors: 1. GIR: con ayuda del personal del GIR, se plantea una jornada donde se fortalecerá la competencia de comunicación al momento de interactuar en actividades que involucren compromiso de todos los trabajadores. 2. Teleférico (Rucopichincha): se plantea otra actividad en la cual el personal debe dividirse las funciones y retribuirse los aditamentos para poder llegar a la cima; fortaleciendo así la competencia de comunicación y trabajo en equipo que van de la mano. 3. Parque "bicentenario": se propone una mañana deportiva en la que existan diversas actividades s como: ciclo paseo, bailo terapia, correr, campeonatos internos, etc. | Recursos humanos |

| Factor | Beneficiarios | Propuesta | Responsables/ departamento |
|-----------------------------|------------------------------------|---|---|
| | | Mailing y cartelera: Utilizar estas herramientas para dar a conocer aspectos relevantes de la empresa, de seguridad y salud, cambios, logros alcanzados, políticas internas y disposiciones en generales. | Recursos humanos |
| | | Crear un comité de asuntos sociales: Estará constituido por cuatro personas que se encargarán de celebrar los cumpleaños del personal, fechas especiales, etc., esto se realizará en la sala de ventas el último viernes de cada mes y en un horario que no afecte las funciones de personal o área. | Comité de asuntos sociales |
| | | Buzón de sugerencias: Implementar este medio como fuente para expresar ideas y sugerencias específicamente del ámbito laboral, seguridad y salud. El objetivo principal será conocer la percepción de los trabajadores sobre diversos temas, donde se priorizará las sugerencias de acuerdo a una ponderación y se buscará opciones para dar respuesta al requerimiento o solicitud. La información obtenida por este medio se manejará de forma confidencial. | Recursos humanos |
| Equidad en la remuneración | Personal administrativo y contable | Se realizó el levantamiento de información en base a: funciones, experiencia y formación académica para realizar el descriptivo del puesto. | Recursos humanos |
| | | Administrar equitativamente las remuneraciones para lograr satisfacción, pertenencia y motivación de los trabajadores. Se propone realizar una valoración de puestos por puntos. | Recursos humanos |
| | | Previo al levantamiento de información se realizará un escalafón donde se encuentren establecidas las remuneraciones desde la gerencia general, jefaturas, coordinadores, asistentes y auxiliares con el sistemas de puntos y su equivalencia en dinero. | Recursos humanos |
| | | Tarjeta de descuento (consumo interno): entregar a los trabajadores tarjetas de descuento para consumo en las farmacias "san francisco" y tiendas "mucho +" para incentivar el sentido de pertenencia y a su vez el consumo interno. | Especialista de categorías y recursos humanos |
| | | Creación de política de cumpleaños: no monetaria: dirigida a los trabajadores que cumplan años en días laborables podrá ausentarse media jornada a partir de la 13h30. | Recursos humanos |
| Medición | Personal administrativo y contable | Realizar una encuesta de satisfacción referente al desarrollo del programa para determinar los resultados obtenidos y verificar si los factores identificados del clima laboral se mantienen igual o han mejorado. | Recursos humanos |
| Evaluación de clima laboral | | Se realizará una nueva evaluación de clima laboral para comparar con los resultados de la evaluación previa. | Recursos humanos |

Fuente: autoría propia

La propuesta de plan de mejora fue presentada tanto al área de Recursos Humanos como a la Gerencia General de la empresa estudiada.

Segunda parte

1. Justificación

El desarrollo del presente proyecto se justifica plenamente por diversas esferas de aplicación y aporte. Partiendo desde lo más general hasta lo más específico, los ámbitos que justifican el proyecto son sociales, organizacionales, y, especialmente, personales:

A nivel social, el desarrollo del proyecto aporta con conocimientos teóricos y prácticos que estarán a disposición de otras empresas para realizar evaluaciones de clima laboral, en beneficio especialmente de los trabajadores pero, a través de ellos, a la sociedad en general que se verá favorecida con empresas más eficientes y productivas, productos y servicios de mejor calidad (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013). Los principales efectos que se producen por un inadecuado clima laboral en las empresas son los siguientes:

Tabla 9
Algunos efectos de un inadecuado clima laboral en las empresas

| Efecto | Explicación |
|------------------|--|
| Ausentismo: | Se caracteriza por la usencia de el/los trabajador/es a la jornada laboral dispuesta por la empresa. |
| Rotación: | Número de trabajadores que salen de una empresa, ya sea voluntaria o involuntariamente, para su posterior remplazo. |
| Bajo desempeño: | Déficit en el rendimiento laboral de el/los trabajador/es en el cumplimiento de las funciones propias del cargo. |
| Poca innovación: | Producida por un trabajo rutinario, en donde la producción de ideas es limitada y no es reflejada en el crecimiento económico. |

Fuente: I.Chiavenato (2007). Autoría propia

Los esfuerzos dirigidos a mejorar el clima laboral en el conjunto de las organizaciones, entonces, traerá beneficios a la sociedad en general.

A nivel de las empresas individuales, el desarrollo de experiencias como la realizada por medio del presente proyecto aporta significativamente a las operaciones

de las organizaciones. El clima laboral se encuentra íntimamente ligado al comportamiento de los colaboradores y el grado de productividad que estos presentan (Mondy, Mondy, & Sobrina, 2010, pág. 16), de ahí el interés e importancia de implementar programas de clima laboral en todas las empresas.

Las empresas deben buscar la correcta evaluación de su clima laboral y la aplicación de medidas correctivas congruentes. La importancia de evaluar el clima laboral dentro de la empresa se basa en tres puntos fundamentales mencionados por Brunet (2002):

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuye al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir (Brunet, 2002, pág. 20).

En el caso particular de la empresa GARCOS S.A., el presente proyecto se justifica plenamente por el aporte a un ambiente de trabajo más adecuado para promover las relaciones interpersonales saludables, una comunicación eficiente y un estilo de dirección eficaz, con un liderazgo óptimo para las actividades de la empresa, que trasciende el estilo de dirección autocrático que suele caracterizar a las pequeñas y medianas empresas, como es el caso de la organización estudiada.

Los resultados de la evaluación de clima laboral mostraron que los factores de percepción de liderazgo, comunicación y percepción de equidad estarían deteriorando el clima laboral de GARCOS S.A. El proyecto realizado proporcionó información veraz y confiable acerca de la percepción que poseen los colaboradores respecto a varios factores que rigen su comportamiento en el entorno laboral y, mediante el análisis de lo recabado, se creó el plan de mejoras que ayudará a

fomentar un ambiente de trabajo saludable, potenciando el desempeño y bienestar de los trabajadores. Estos beneficios justifican plenamente el desarrollo del proyecto.

Además de los criterios indicados en los párrafos anteriores, se considera que el principal aporte del presente proyecto es el beneficio al personal de la empresa, para beneficiar su salud mental en el área de trabajo. Se debe considerar que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades diversas (García M. , 2009, pág. 45) que mantienen relaciones susceptibles a la presencia de conflictos, presiones emocionales, entre otros (Morocho, 2004, pág. 12). En este sentido, fomentar espacios saludables para los trabajadores es de suma importancia para aportar a su desarrollo personal y profesional.

Con el desarrollo del presente proyecto, se buscó beneficiar de manera especial a los trabajadores de la empresa GARCOS S.A.; se espera que los resultados y el plan de mejora que se proponen sirvan para la construcción permanente de ambientes laborables emocional y mentalmente saludables, enriquecedores y productivos. En esto radica la justificación central de la realización de este proyecto.

2. Caracterización de los beneficiarios

Es importante destacar que la aplicación de las técnicas de investigación, así como la presentación de informes parciales y final, constituyeron un trabajo que se coordinó conjuntamente con el área de Recursos Humanos, gerencias de cada área y Gerencia General, a fin de garantizar un alto grado de participación. De esta manera, se logró una alta aceptación del proyecto durante cada una de sus fases.

Se considera que los beneficiarios del proyecto son todos los miembros del personal de la empresa GARCOS S.A., tanto los mandos altos, como los medios y los mandos operativos. Si bien se estima que los principales beneficiarios son los

miembros de las áreas operativas (logística y ventas) que participaron en el proyecto, el plan de mejoras propuesto abarca a toda la organización.

El área de Recursos Humanos cuenta, entonces, con un plan de mejoras de ambiente laboral que tendrá un efecto positivo en el trabajo de todos los empleados de la empresa estudiada, en sus oficinas tanto en Quito como en Guayaquil.

De manera indirecta, si se toma en cuenta que un mejoramiento del clima laboral repercute directamente en la satisfacción de los colaboradores y su desarrollo personal, se consideran también como beneficiarios a los miembros de las familias de los colaboradores de la empresa. De esta forma, se estima que un mejoramiento del clima de trabajo en las empresas implica, también, beneficios sociales.

A continuación, en la Tabla 10, se presenta un cuadro, detallando la cantidad y porcentaje de participación de los colaboradores:

Tabla 10
Datos de participación

| Concepto | Detalle |
|-----------------------------|---------------------------------|
| Número de cargos | 26 |
| Personal activo | 53 Personas |
| Personal que participo | 42 Personas |
| Porcentaje de participación | 79.24% |
| Áreas evaluadas | Operativas (logística y ventas) |

Fuente: Autoría propia

3. Interpretación

Las personas, en general, buscan un objetivo en su vida: sentirse bien y satisfechos, lo que incluye su lugar de trabajo. Por lo mencionado, el clima laboral es un factor importante para las personas, para que sientan satisfacción en su actividad laboral, además de incentivar y fortalecer la estabilidad del personal en una

organización (Caiza, 2015, pág. 65). El proyecto tenía como principal propósito la evaluación del clima laboral, así como implementar un plan de mejoras que ayude a direccionar el capital humano de la empresa GARCOS S.A., de forma en que se plasme la preocupación de la gerencia por el bienestar del trabajador, concepto imperante de este proceso, considerando que el talento humano es aquel que contribuye a la permanencia de las empresas en el tiempo.

La aplicación oportuna, continuada y periódicamente revisada del plan de mejoras que se ha propuesto a la gerencia de la empresa se constituirá en un medio que permitirá definir qué cambios deben realizarse en la empresa, siendo fundamental seguir un modelo de mejoramiento continuo que implica las acciones establecidas en el denominado “Ciclo de Deming” que involucra las acciones de planificar, hacer, verificar y actuar (Deming, 1989, pág. 3).

- Al hablar de “planificar”, se hace referencia a que todas aquellas actividades, procedimientos, etc., dentro del plan de mejoras deberán ser debidamente estructuradas de manera anticipada para su posterior puesta en marcha.
- El segundo punto: “hacer”, hace referencia a que las acciones deben realizarse en conformidad con lo planeado; en el caso de este proyecto, el mejoramiento del clima laboral mediante el plan propuesto enfocado en el factor humano, como principal actor en la creación del clima laboral.
- Como tercer punto está la “verificación”, que hace referencia a la comprobación de la efectividad del plan de mejoras, siendo indispensable el manejo de indicadores que ayuden a medir dicho proceso en la empresa. El proyecto también establece la forma de comprobación y medición del plan, actividades a ser desarrolladas en lo futuro por el área de Recursos Humanos.
- Finalmente, la etapa de “actuar” hace referencia a implementar cambios y modificaciones al plan original para atender al cumplimiento de los objetivos

planteados inicialmente, esto es, mejorar el clima laboral de la empresa GARCOS S.A.

La experiencia efectuada en la empresa tuvo una repercusión importante que se refleja en la participación que no solo involucró a los mandos altos y medios sino también a los colaboradores operativos de la organización.

Pese a la apertura de la empresa para la realización del proyecto y el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia General, la experiencia no estuvo exenta de elementos limitantes entre los que destacan: 1) la no participación de la totalidad de los trabajadores de las áreas de logística y ventas; 2) se percibió una actitud negativa de ciertos grupos de la organización frente al desarrollo de la evaluación de clima laboral; y, 3) dificultades técnicas presentadas como la incapacidad de acceso a internet en el día de envío de los formularios de evaluación enviados a los trabajadores. No obstante los problemas señalados, el compromiso de los participantes permitió que la experiencia se desarrollara de manera exitosa, en beneficio de los trabajadores y de la empresa.

4. Principales logros del aprendizaje

Las lecciones aprendidas durante la implementación del proyecto son numerosas considerando especialmente que la experiencia involucró la convivencia con los colaboradores de la organización, en sus diferentes niveles jerárquicos. Especialmente, al realizar la experiencia, el autor cumplió ciertas funciones delegadas por el área de Recursos Humanos, por lo que se logró un importante nivel de aprendizaje práctico en la empresa.

Una de las lecciones más significativas fue haber palpado que el clima laboral es un factor decisivo para el desarrollo de las personas, su salud mental y emocional, así como del trabajo diario que se evidencia en la productividad, la satisfacción

laboral, las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia que pueda mostrar cada persona.

La experiencia laboral adquirida fue muy gratificante porque, al mismo tiempo que se desarrollaba el proyecto, se presentó la oportunidad de desplegar diversos y enriquecedores proyectos dentro del área de Recursos Humanos; uno de ellos fue la creación de una ruta de desarrollo de competencias enfocado al área de supervisión. Si bien es cierto que la actividad señalada no tiene una relación directa con la evaluación del clima laboral, sí guarda una relación indirecta al ser una evidencia de la preocupación de la empresa por el desarrollo de su personal.

En el inicio del proyecto se plantearon objetivos que debían ser cumplidos en un tiempo determinado, lo que generó el desarrollo de competencias tales como el trabajo bajo presión, capacidad de análisis, adaptabilidad, creatividad, compromiso, entre otras, siendo esto importante en la formación profesional y personal del autor del presente documento.

De forma primordial, el desarrollo del proyecto sirvió como un mecanismo de consolidación de los conocimientos teóricos adquiridos en la carrera de Psicología, de manera específica, en la rama de Psicología Laboral y su aplicación en un entorno de trabajo en la sociedad de forma real. Esta experiencia fue en extremo valiosa para comprender de manera efectiva el aporte de los profesionales en psicología en las diversas esferas en las que participan las personas para lograr su salud mental y emocional.

El resultado que se esperaba era que la empresa, a raíz de la evaluación de clima laboral y entrega del plan de mejoras, cuente con las herramientas necesarias para trabajar su ambiente de trabajo, llegando a ser reconocida por su preocupación y trabajo constante por el bienestar de sus colaboradores. En opinión del autor, las metas planteadas se han cumplido satisfactoriamente.

5. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Tras el desarrollo de la experiencia, se pudieron determinar las siguientes conclusiones, relacionadas con los objetivos específicos del proyecto:

- Se concluye que el clima laboral es un elemento que debería ser considerado de manera primordial en las empresas debido a que tiene un efecto en la satisfacción del trabajador y, por ende, en características como su compromiso, la eficiencia y eficacia de sus actividades, y la productividad de las organizaciones. Para lograr un adecuado clima laboral, es importante que las empresas implementen acciones de valoración con el fin de determinar una línea base para proponer, desarrollar y evaluar mejoras. Esta valoración del clima laboral requiere de la participación de los colaboradores, para lo cual es necesario generar actividades desde el área de Recursos Humanos, con apoyo de la Gerencia General de las empresas, para socializar la valoración de clima laboral.
- Se ha podido concluir que los factores de: 1) sentido de pertenencia; 2) bienestar y calidad de vida laboral y personal; 3) relaciones interpersonales; 4) valores colectivos; 5) estilo de dirección; 6) comunicación; 7) equidad; y, 8) desarrollo de personas, propuestos por Hernandez y Rojas (2011) resultaron convenientes para su valoración en la realidad de la empresa GARCOS S.A. Los factores evaluados fueron óptimos para determinar el clima laboral de la empresa de manera integral.
- Se concluyó que la evaluación del clima laboral de las empresas es necesario aplicar técnicas de investigación adecuadas para el posterior análisis de los resultados. Para el caso de la empresa estudiada, se pudo concluir que la

técnica óptima para la recopilación de datos era la de la encuesta, considerando los aportes teóricos de autores como Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria (2016); Litwin y Stringer (1968); y Sudarsky (1977). No obstante, considerando las características de cada organización, se pueden utilizar otras técnicas como entrevistas, grupos focales, entre otros.

- Tras la aplicación de las técnicas de recopilación de datos diseñadas, se pudo determinar que los elementos por mejorar son el estilo de dirección; el acompañamiento y orientación del jefe al subalterno en campo, en el día a día; el liderazgo; la comunicación (particularmente para expresar conceptos e ideas); la equidad; y, la equidad en la remuneración. La determinación de los elementos señalados se realizó por una herramienta técnica denominada método de puntuación EDCO (que asigna valores cuantitativos a los factores y divide las posibilidades de respuesta en escenarios de clima laboral “saludable”, “por mejorar” y “no saludable”). Se concluyó que los factores determinados “por mejorar” deberían ser considerados para una propuesta de plan de mejoras.
- Finalmente, se concluyó que era necesario establecer un plan de mejoras que responda a los requerimientos del personal y de la empresa, fortaleciendo su interacción. El plan de mejoras plantea cuatro grandes ejes generales: liderazgo, comunicación, equidad en la remuneración y futuras actividades de medición. Para cada uno de los ejes propuestos, se establecieron los grupos de involucrados y las actividades a desarrollar.

Recomendaciones

- Es recomendable que las organizaciones establezcan políticas de evaluación y mejora de clima laboral en beneficio no solo de la satisfacción de sus colaboradores sino, a través de este beneficio, como un elemento que favorece la productividad, la eficacia y la eficiencia de las operaciones. Para las actividades de valoración y mejoramiento del clima laboral, se sugiere que las organizaciones socialicen y motiven a sus trabajadores para que participen de manera activa en acciones que les resultarán beneficiosas.
- Se recomienda que las autoridades y miembros de staff de Recursos Humanos de las empresas identifiquen, de manera adecuada y particular para la realidad de cada organización, los factores que constituyen el clima laboral interno. Para esto, se sugiere que exista una participación articulada del área de Recursos Humanos con otras áreas de la empresa, así como el compromiso de la Gerencia General para garantizar que los resultados sirvan como insumos para mejorar la calidad del clima laboral de la empresa.
- Se sugiere que, a nivel académico, en las aulas de carreras relacionadas con psicología industrial, recursos humanos, y administración se incluyan materias relacionadas con el clima laboral y se profundice en el estudio de este importante elemento que permite un ambiente saludable y adecuado para el desarrollo personal de los trabajadores. En particular, en el estudio de la psicología industrial y laboral, es importante que se atienda al bienestar de las personas, a su satisfacción y desarrollo personal y profesional en el lugar de trabajo, como principio y fin de esta rama de la psicología, para apoyar también el desarrollo organizacional.

- Tras la presentación de los informes de resultados y el plan de mejoras propuesto, se recomienda a la empresa GARCOS S. A., a sus niveles gerenciales y, en particular, a su área de Recursos Humanos, que se implemente el plan de mejoras de manera íntegra, que se evalúe con los indicadores propuestos y se apliquen las medidas correctivas que sean necesarias. El mejoramiento del clima organizacional es un proceso que requiere tiempo y compromiso, por lo que es necesario que el interés por la mejora del clima laboral no decaiga.

6. Bibliografía

- Acero, Y., Echeverri, L., Lizarazo, S., Quevedo, A., & Sanabria, B. (2016). *Prueba EDCO Escala de Clima Organizacional*. Obtenido de documents.mx:
<http://documents.mx/documents/prueba-edco-escala-de-clima-organizacionalpdf.html>
- Alelú, M., Cantín, G., López, N., & Rodríguez, M. (2016). *Estudio de encuestas*. Obtenido de uam.es:
https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo.
- Basave, R. (26 de marzo de 2015). *Psicología Laboral y Organizacional*. Obtenido de <http://rubenperezb.blogspot.com/2015/03/estructura-organizacional.html>
- Boland, L., Fernanda, C., Stancatti, M., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración*. Bahía Blanca, Argentina: Universidad Nacional del Sur.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Cáceres, E. (2011). *Estudio de clima organizacional aplicativo para el procesamiento de encuestas*. Obtenido de minsa.gob.pe:
[http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/telecom2011/Aplicativo_de_Clima_Organizacional_\(EDCO\).pdf](http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/telecom2011/Aplicativo_de_Clima_Organizacional_(EDCO).pdf)
- Caiza, K. (2015). *Estudio del clima laboral y elaboración de plan de mejora para el personal docente a tiempo completo de las áreas de conocimiento de ciencias sociales y del comportamiento humano y de educación, de la Universidad*

- Politécnica Salesiana, sede Quito*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/>:
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9847/1/UPS-QT07483.pdf>
- Castillo, M. (2004). *Guía para la formulación de proyectos de investigación*. Bogotá: Editorial Magisterio.
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*, vol. 22, n° 1, 89-97.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Consultores en Educación, Desarrollo y Capacitación S.C. (2016). *Metodología del Marco Lógico*. Obtenido de [cedec.com.mx](http://www.cedec.com.mx):
http://www.cedec.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=56:marco-logico-cedec&catid=38:informacion
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Dirección de Formación Profesional y Desarrollo de los Recursos Humanos. (2008). *Suplemento metodológico: análisis de involucrados*. Obtenido de [mintra.gob.pe](http://www.mintra.gob.pe):
http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/Identificacion_actores.pdf
- García , M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: una Aproximación Conceptual* . Obtenido de [redalyc.org](http://www.redalyc.org):
<http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- García, M., Escalante, M., & Quiroga, Y. (1 de noviembre de 2012). *Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad*. Obtenido

de Contribuciones a la Economía: <http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html>

Gbegnedji, G. (20 de noviembre de 2012). *Project Manager's Essential Guide*.

Obtenido de

<https://whatisprojectmanagement.wordpress.com/2012/11/20/desarrollar-el-cronograma-del-proyecto/>

Hernandez , V., & Rojas , M. (2011). *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmaceutica*. Obtenido de repository.icesi.edu.co:

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66959/1/propuesta_creacion_instrumento.pdf

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Cuestionario de Litwin & Stringer* . Obtenido de repository.urosario.edu.co:

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/9645/ANEXO%201.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administracion de Pequeñas Empresas*. México D. F.: Cengage Learning.

Lupano, M., & Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y Evolución. *Psicodebate 6. Psicología, cultura y sociedad*, 107-122.

Mondy, R. W., Mondy, J. B., & Sobrina, M. C. (2010). *Administración de recursos humanos* . México: Pearson.

Morocho, L. (2004). *La psicología organizacional y los retos en el nuevo milenio*. México D.F.: Trillas.

Ochoa Ruiz , P., & Uguña Guzman , R. (2010). *Análisis del clima laboral y elaboración de un plan de intervención para la empresa FIBRO ACERO S.A.*

Obtenido de dspace.ups.edu.ec: file:///C:/Users/Luis/Downloads/UPS-CT002018%20(3).pdf

Pulido-Martínez, H. (2004). En búsqueda de una psicología crítica en los ámbitos laborales. *Revista Universidad Javeriana Psicología Vol. 3, Núm. 2*, 213-222.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo/ Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Senplades.

Smith, Y. (junio de 2012). *Confiabilidad y validez de los instrumentos de investigación*. Obtenido de <http://yamilesmith.blogspot.com/2012/06/confiabilidad-y-validez-de-los.html>

Sudarsky, J. (1977). *Test TECLA*. Obtenido de es.scribd.com: <https://es.scribd.com/doc/64746626/Tecla-Test>

7. Anexos

Anexo 1. Encuesta de determinación de factores y subfactores de clima laboral

| <p>Este cuestionario ha sido diseñado para determinar los principales factores a ser evaluados respecto a clima laboral. Cuando conteste tenga en cuenta las siguientes instrucciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lea cuidadosamente cada factor y sub-factor y decida si es aplicable o no a su empresa y grupo de personas que usted dirige. 2. Si el factor es aplicable marque con una "X" en la casilla correspondiente. 3. Si el factor no es aplicable marque con una "X" en la casilla correspondiente. <p>Le agradecemos de antemano su colaboración.</p> | | | | | |
|--|--|--|--|--------|-----------|
| Conceptos claves | | | | | |
| <p>Clima laboral: Es la percepción de los empleados con relación a los aspectos estructurales, las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en el comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (García M. , 2009, pág. 7).</p> | | | | | |
| <p>Ambiente: “Es el conjunto de condiciones bajo la cual se realiza el trabajo, comprende valores, sociales, culturales e influyen en el comportamiento” (Ochoa Ruiz & Uguña Guzman , 2010, pág. 202).</p> | | | | | |
| <p>Comportamiento: “Manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos” (Ochoa Ruiz & Uguña Guzman , 2010, pág. 202).</p> | | | | | |
| <p>Dimensiones: “Todas aquellas características observables de una variable” (Ochoa Ruiz & Uguña Guzman , 2010, pág. 202).</p> | | | | | |
| <p>Evaluación: “Todas aquellas características observables de una variable” (Ochoa Ruiz & Uguña Guzman , 2010, pág. 203).</p> | | | | | |
| <p>Intervención: “Cualquier programa, plan, política u otra forma de planificación diseñada para producir cambios en la población objetivo” (Ochoa Ruiz & Uguña Guzman , 2010, pág. 203).</p> | | | | | |
| Dimensiones a ser evaluadas | | | | | |
| Factor | Definición | Subfactor | Definición | Aplica | No aplica |
| Sentido de pertenencia | Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la presencia de sentimientos de orgullo de formar parte de la empresa, así como de credibilidad en la imagen, prestigio y solidez de la organización y de confianza en el proyecto empresarial. | Orgullo de su trabajo y de pertenecer a la empresa | Grado de orgullo, satisfacción y percepción de realizar un trabajo interesante que le agrada por sentirse útil, valioso para la empresa y por pertenecer a su equipo de trabajo. | | |
| | | Ambiente de trabajo agradable, seguro y saludable | Grado en que los empleados sienten que la empresa se preocupa por un ambiente saludable, seguro y una mejor calidad de vida. | | |
| Bienestar y calidad de vida laboral y personal | Mide la percepción que tienen los trabajadores sobre el interés percibido por la gestión que realiza la empresa, por la calidad de vida, el bienestar integral de las personas y la importancia que se da al proporcionar los recursos y materiales necesarios para el desempeño de sus labores. | Disponibilidad de recursos | Nivel de agrado que siente el colaborador con respecto a las condiciones y disponibilidad de medios y recursos para desempeñar su trabajo. | | |

| | | | | | |
|----------------------------|--|---|---|--|--|
| Relaciones interpersonales | Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la capacidad que tiene el equipo para colaborar y cooperar con los demás, orientando las acciones propias a la creación de sinergias y al trabajo en conjunto, buscando apoyar el logro de objetivos comunes, basados en el respeto, la cordialidad, la confianza y la colaboración. | Cooperación | Mide el grado en que jefes y colaboradores trabajan conjuntamente por los intereses del grupo y de la empresa y no por intereses propios. Así mismo como participación y cooperación dentro de un equipo. | | |
| | | Apoyo | Grado de ayuda percibida por parte del trabajador, de sus compañeros y otros trabajadores del grupo. | | |
| Valores colectivos | Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la congruencia que demuestran las personas de la organización entre los valores corporativos establecidos y su actuar en el trabajo cotidiano. | Asimilación de valores | Mide el grado en que los colaboradores asimilan, actúan con congruencia aplicando los valores corporativos establecidos en su actuar cotidiano en el trabajo. | | |
| Estilo de dirección | Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la capacidad de sus jefes para orientar a personas y grupos hacia la dirección definida, generando energía y desarrollando en ellos, logrando el compromiso con la misión, visión y objetivos de la organización. | Claridad organizacional | Percepción del grado de claridad que hay en las metas, objetivos y responsabilidades referentes a su cargo. | | |
| | | Acompañamiento y orientación del jefe al subalterno en el día a día | Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre el interés de los líderes en las ideas de los colaboradores, permitiendo y promoviendo el trabajo en grupo entre sus colaboradores, la formulación de propuestas, sugerencias y posibles soluciones que contribuyan a mejorar el área a su cargo. | | |
| | | Liderazgo | Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la habilidad que tienen sus jefes para motivar e inspirar a las personas, con o sin autoridad formal. | | |

| | | | | | |
|--|--|--------------------------------|---|--|--|
| Comunicación | Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la eficacia de los canales y flujos de comunicación existentes en la empresa, observada en la presencia de mecanismos para transmitir o dar a conocer la visión, misión, políticas, valores y cambios corporativos a los trabajadores, así como la posibilidad para que planteen sus ideas e inquietudes y ser escuchados. | Expresar conceptos e ideas | Mide la percepción que tienen los trabajadores sobre la eficacia de los espacios de comunicación utilizados por la empresa para divulgar la información referente a las decisiones tomadas al interior de la misma. | | |
| Equidad | Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre las consideraciones de igualdad, justicia, ausencia de favoritismo e imparcialidad que se evidencian en la empresa. | Equidad en la remuneración | Mide la percepción que tienen los empleados sobre la equidad en la remuneración de acuerdo a cada cargo. | | |
| Desarrollo de personas | Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la capacidad que tienen sus jefes para apoyar y fomentar el crecimiento de las personas en su plano personal y profesional de manera integral. | Buscar el aprendizaje continuo | Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la labor que ejercen sus jefes y la empresa para promover, facilitar y coordinar los procesos de capacitación, formación y entrenamiento de los empleados, para llevar a cabo programas tendientes a mejorar su formación profesional integral. | | |
| <p><i>Nota: Encuesta basada en la información. Adaptado de "Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica" por Hernandez y Rojas , 2011, págs. 51-52</i></p> | | | | | |

Anexo 2. Encuesta de clima laboral

| | |
|---|----------------------------------|
| Edad: | Sexo: Masculino____ Femenino____ |
| Área o departamento al que pertenece: | |
| <p>Al dar respuesta tenga en cuenta las siguientes instrucciones: Este cuestionario ha sido diseñado para estudiar las condiciones del clima laboral de la empresa. 1. Considere su caso personal y el de su grupo de trabajo (sus compañeros y el jefe que comparten) 2. Cuando la frase se refiere explícitamente a la “Organización” o a la “Empresa”, responda con base en su percepción personal (lo que usted ha vivido). 3. Lea cuidadosamente cada frase o pregunta y decida si es aplicable o no a su trabajo. 4. Marque con una "X" la casilla que contenga la opción que usted crea conveniente. 5. En caso de cambiar su respuesta encierre en un círculo la opción equivocada y marque con una “X” la casilla correspondiente.</p> | |

Recuerde que esto no es un examen, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas. Usted dispondrá de aproximadamente 30 minutos para contestar este cuestionario. Le agradecemos de antemano su colaboración. De su sinceridad dependerá que la empresa pueda realizar las mejoras que se requieran en el clima laboral. Las respuestas proporcionadas serán anónimas y promediadas con la de los otros miembros de la empresa.

| Afirmaciones a evaluar | | Muy de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | Muy en desacuerdo |
|--|---|----------------|------------|---------------|-------------------|
| Sentido de pertenencia | | | | | |
| Orgullo de su trabajo y de pertenecer a la empresa | | | | | |
| 1 | Realizo el trabajo que más me gusta y con funciones que representan un desafío interesante para mi realización personal | | | | |
| 2 | Siento que soy miembro de un equipo que cumple los objetivos planeados | | | | |
| 3 | Siento que mi trabajo aporta al cumplimiento de los objetivos que busca la empresa | | | | |
| 4 | Sería más feliz en otra empresa | | | | |
| 5 | Siento que no hay mucha fidelidad por parte del personal hacia la empresa | | | | |
| 6 | Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa y la recomiendo como un buen lugar para trabajar | | | | |
| Bienestar y calidad de vida laboral y personal | | | | | |
| Ambiente de trabajo agradable, seguro y saludable | | | | | |
| 7 | Me siento a gusto con las instalaciones de la empresa | | | | |
| 8 | En mi sitio de trabajo tengo la comodidad necesaria (en cuanto a instalaciones, temperatura, iluminación y ruido) | | | | |
| 9 | Los servicios sanitarios se encuentran en buenas condiciones | | | | |
| 10 | En la empresa se preocupan porque mi calidad de vida personal este bien | | | | |

| | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 11 | Me siento satisfecho frente a la oportunidad de ser atendido por los responsables de Recursos Humanos | | | | |
| Disponibilidad de recursos | | | | | |
| 12 | El ambiente de cordialidad en mi sitio de trabajo es adecuado | | | | |
| 13 | El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo | | | | |
| 14 | Los Recursos que utilizo diariamente para realizar mis labores (sistemas, materiales, equipos informáticos, etc.) Me permiten trabajar con comodidad y a la vez lograr calidad y productividad en mi trabajo | | | | |
| 15 | En la empresa se preocupan por conseguir los mejores y más modernos elementos de trabajo (sistemas, materiales, equipos informáticos, etc.) | | | | |
| Relaciones interpersonales | | | | | |
| Cooperación | | | | | |
| 16 | Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones | | | | |
| 17 | Soy aceptado por mi grupo de trabajo | | | | |
| 18 | Los miembros del grupo son distantes conmigo | | | | |
| Apoyo | | | | | |
| 19 | Son frecuentes los conflictos y rivalidades entre compañeros | | | | |
| 20 | Hay buenas relaciones entre jefes y colaboradores | | | | |
| 21 | Le ayudaron y le apoyaron los primeros días cuando usted se incorporó a la empresa | | | | |
| 22 | Aquí se dicen las cosas como son, pero de buena manera | | | | |
| Valores colectivos | | | | | |
| Asimilación de valores | | | | | |
| 23 | Sé cuáles son los valores de la empresa | | | | |
| 24 | Actúo en base al cumplimiento de los valores que promueve la empresa | | | | |
| 25 | Las personas con las que me relaciono en la empresa actúan con respeto y de manera ética | | | | |
| 26 | Considero que los valores de la empresa reflejan el estilo de trabajo que existe en la misma | | | | |
| 27 | Mis compañeros de trabajo no reflejan con su comportamiento los valores que promueve la empresa | | | | |
| Estilo de dirección | | | | | |
| Claridad organizacional y coherencia | | | | | |

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| 28 | Mi jefe se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de la empresa | | | | |
| 29 | Mi jefe es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento | | | | |
| 30 | Entiendo de manera clara las metas y objetivos de la empresa transmitidos por mi jefe | | | | |
| 31 | Conozco bien como la empresa está logrando sus metas | | | | |
| 32 | Los directivos nos dan a conocer los logros de la empresa | | | | |
| 33 | Mi jefe se preocupa porque el trabajo se haga de forma planeada y organizada | | | | |
| Acompañamiento y orientación del jefe al subordinado en campo, en el día a día | | | | | |
| 34 | Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo | | | | |
| 35 | Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo | | | | |
| Liderazgo | | | | | |
| 36 | Mi jefe es una persona motivadora, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales | | | | |
| 37 | Puedo entablar fácilmente una conversación con mi jefe | | | | |
| 38 | Cuándo realizo sugerencias a mi jefe, estas son tomadas en cuenta | | | | |
| 39 | Mi jefe me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño | | | | |
| 40 | Mi jefe me trata de manera justa y evita cualquier tipo de favoritismos | | | | |
| 41 | Mi jefe hace un seguimiento de mi plan de desarrollo individual | | | | |
| 42 | Mis jefes son claros al informar mis responsabilidades, metas y objetivos | | | | |
| 43 | Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo | | | | |
| 44 | Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe | | | | |
| Comunicación | | | | | |
| Expresar conceptos e ideas | | | | | |
| 45 | Mi jefe inmediato me mantiene bien informado de lo que acontece en la empresa | | | | |
| 46 | Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo | | | | |
| 47 | Los canales de comunicación utilizados por la empresa me permiten enterarme con claridad de los cambios o novedades | | | | |
| 48 | La comunicación sobre los resultados y marcha de la empresa son claros y transparentes | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 49 | Al unirme a la empresa, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo | | | | |
| 50 | La comunicación interna en la empresa es una actividad permanente y planificada | | | | |
| 51 | Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados | | | | |
| 52 | Los canales de comunicación existentes en la empresa me han permitido enterarme de la misión, visión, valores y nuevos proyectos de la empresa | | | | |
| 53 | Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo | | | | |
| Equidad | | | | | |
| Equidad en la remuneración | | | | | |
| 54 | Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo | | | | |
| 55 | En la empresa existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo | | | | |
| 56 | Cree que su sueldo y el de sus compañeros están en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa | | | | |
| 57 | Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de la empresa | | | | |
| 58 | Los planes de desarrollo son equitativos para todos los colaboradores de la empresa | | | | |
| Desarrollo de personas | | | | | |
| Buscar el aprendizaje continuo | | | | | |
| 59 | La empresa se preocupa por brindarme espacios de capacitación y entrenamiento | | | | |
| 60 | Mi jefe estimula mi formación personal y profesional, en forma permanente | | | | |
| 61 | Con mi jefe tengo la posibilidad de dar y recibir retroalimentación sobre mi trabajo con alguna frecuencia | | | | |
| 62 | Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo | | | | |
| 63 | Los planes de formación de la empresa se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional | | | | |
| 64 | Siento que confían en mi trabajo y a menudo delegan responsabilidades que me permiten demostrar mis talentos | | | | |
| Nota: Elaboración propia con base en el análisis documental de instrumentos desarrollados por los autores: Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria (2016); Litwin y Stringer (1968); y Sudarsky (1977). | | | | | |

Las encuestas se enviaron digitalmente, en los siguientes formularios:

10210296 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Estimados Señores,

El motivo de la presente, es comunicales que se está realizando una Encuesta de Percepción para evaluar el Clima Laboral en los Colaboradores de la Empresa. La Encuesta será de forma digital, con una duración de 20 minutos. Los requisitos son:


Responder las preguntas con honestidad puesto que los resultados se manejarán con absoluta responsabilidad y serán utilizados para promover propuestas de mejoras en tu lugar de trabajo. Toda la información obtenida será recopilada de forma confidencial, por lo tanto contamos con su compromiso para que este proyecto cumpla los objetivos trazados y sea por el bienestar de todos.

Al dar respuesta tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

Este cuestionario ha sido diseñado para estudiar las condiciones del Clima Laboral de la Empresa.

1. Considere su caso personal y el de su grupo de trabajo (sus compañeros y el jefe que comparten).
2. Cuando la frase se refiere explícitamente a la "Organización" o a la "Empresa", responda con base en su percepción personal (lo que usted ha vivido).
3. Marque la opción que usted crea conveniente.

*Obligatorio



SENTIDO DE PERTENENCIA

1. ¿REALIZO EL TRABAJO QUE MÁS ME GUSTA Y CON FUNCIONES QUE REPRESENTAN UN DESAFÍO INTERESANTE PARA MI REALIZACIÓN PERSONAL? *

Marca solo un óvalo.

MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

<https://docs.google.com/forms/d/0K3VEBQJNtLzU9MLKqauXUd4-0FFJlUd8>

10210296 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

2. ¿SIENTO QUE SOY MIEMBRO DE UN EQUIPO QUE CUMPLE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS? *

Marca solo un óvalo.

MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

3. ¿SIENTO QUE MI TRABAJO APORTA AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS QUE BUSCA LA EMPRESA? *

Marca solo un óvalo.

MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

4. ¿SERÍA MÁS FELIZ EN OTRA EMPRESA? *

Marca solo un óvalo.

MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

5. ¿SIENTO QUE NO HAY MUCHA FIDELIDAD POR PARTE DEL PERSONAL HACIA LA EMPRESA? *

Marca solo un óvalo.

MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

6. ¿ME SIENTO ORGULLOSO DE TRABAJAR EN ESTA EMPRESA Y LA RECOMIENDO COMO UN BUEN LUGAR PARA TRABAJAR? *

Marca solo un óvalo.

MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA LABORAL Y PERSONAL

914 <https://docs.google.com/forms/d/0K3VEBQJNtLzU9MLKqauXUd4-0FFJlUd8>

10210296 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

7. ¿ME SIENTO A GUSTO CON LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA? *

Marca solo un óvalo.

MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

8. ¿EN MI SITIO DE TRABAJO TENGO LA COMODIDAD NECESARIA (EN CUANTO A INSTALACIONES, TEMPERATURA, ILUMINACIÓN Y RUIDO)? *

Marca solo un óvalo.

MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

9. ¿LOS SERVICIOS SANITARIOS SE ENCUENTRAN EN BUENAS CONDICIONES? *

Marca solo un óvalo.

MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

10. ¿EN LA EMPRESA SE PREOCUPAN PORQUE MI CALIDAD DE VIDA PERSONAL ESTÉ BIEN? *

Marca solo un óvalo.

MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

11. ¿ME SIENTO SATISFECHO FRENTE A LA OPORTUNIDAD DE SER ATENDIDO POR LOS RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS? *

Marca solo un óvalo.

MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

<https://docs.google.com/forms/d/0K3VEBQJNtLzU9MLKqauXUd4-0FFJlUd8>

10210296 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

12. ¿EL AMBIENTE DE CORDIALIDAD EN MI SITIO DE TRABAJO ES ADECUADO? *

Marca solo un óvalo.

MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

13. ¿EL ENTORNO FÍSICO DE MI SITIO DE TRABAJO DIFICULTA LA LABOR QUE DESARROLLO? *

Marca solo un óvalo.

MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

14. ¿LOS RECURSOS QUE UTILIZO DIARIAMENTE PARA REALIZAR MIS LABORES (SISTEMAS, MATERIALES, EQUIPOS INFORMÁTICOS, ETC.) ME PERMITEN TRABAJAR CON COMODIDAD Y A LA VEZ LOGRAR CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN MI TRABAJO? *

Marca solo un óvalo.

MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

15. ¿EN LA EMPRESA SE PREOCUPAN POR CONSEGUIR LOS MEJORES Y MÁS MODERNOS ELEMENTOS DE TRABAJO (SISTEMAS, MATERIALES, EQUIPOS INFORMÁTICOS, ETC.)? *

Marca solo un óvalo.

MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

RELACIONES INTERPERSONALES

16. ¿LOS MIEMBROS DEL GRUPO TIENEN EN CUENTA MIS OPINIONES? *

Marca solo un óvalo.

MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

314 <https://docs.google.com/forms/d/0K3VEBQJNtLzU9MLKqauXUd4-0FFJlUd8>

17. ¿SOY ACEPTADO POR MI GRUPO DE TRABAJO? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

18. ¿LOS MIEMBROS DEL GRUPO SON DISTANTES CONMIGO? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

19. ¿SON FRECUENTES LOS CONFLICTOS Y RIVALIDADES ENTRE COMPAÑEROS? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

20. ¿HAY BUENAS RELACIONES ENTRE JEFE(S) Y COLABORADORES? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

21. ¿LE AYUDARON Y LE APOYARON LOS PRIMEROS DÍAS CUANDO USTED SE INCORPORÓ A LA EMPRESA? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

<https://docs.google.com/forms/d/0C3V8EG4JN7LZU9MLKqauqJUn4-Nia-e0FFJUl6d>

514

<https://docs.google.com/forms/d/0C3V8EG4JN7LZU9MLKqauqJUn4-Nia-e0FFJUl6d>

614

27. ¿MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO NO REFLEJAN CON SU COMPORTAMIENTO LOS VALORES QUE PROMUEVE LA EMPRESA? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

ESTILO DE DIRECCIÓN

28. ¿MI JEFE SE PREOCUPA POR TRANSMITIR LOS VALORES, MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

29. ¿MI JEFE ES CLARO Y ESPECÍFICO CUANDO DEFINE MIS OBJETIVOS DE TRABAJO O LOS DEL DEPARTAMENTO? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

30. ¿ENTIENDO DE MANERA CLARA LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA TRANSMITIDOS POR MI JEFE? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

31. ¿CONOZCO BIEN COMO LA EMPRESA ESTÁ LOGRANDO SUS METAS? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

<https://docs.google.com/forms/d/0C3V8EG4JN7LZU9MLKqauqJUn4-Nia-e0FFJUl6d>

214

<https://docs.google.com/forms/d/0C3V8EG4JN7LZU9MLKqauqJUn4-Nia-e0FFJUl6d>

614

22. ¿AQUÍ SE DICEN LAS COSAS COMO SON, PERO DE BUENA MANERA? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

VALORES COLECTIVOS

23. ¿SE CUÁLES SON LOS VALORES DE LA EMPRESA? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

24. ¿ACTÚO EN BASE AL CUMPLIMIENTO DE LOS VALORES QUE PROMUEVE LA EMPRESA? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

25. ¿LAS PERSONAS CON LAS QUE ME RELACIONO EN LA EMPRESA ACTÚAN CON RESPETO Y DE MANERA ÉTICA? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

26. ¿CONSIDERO QUE LOS VALORES DE LA EMPRESA REFLEJAN EL ESTILO DE TRABAJO QUE EXISTE EN LA MISMA? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

32. ¿LOS DIRECTIVOS NOS DAN A CONOCER LOS LOGROS DE LA EMPRESA? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

33. ¿MI JEFE SE PREOCUPA PORQUE EL TRABAJO SE HAGA DE FORMA PLANEADA Y ORGANIZADA? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

34. ¿MI JEFE CREA UNA ATMÓSFERA DE CONFIANZA EN EL GRUPO DE TRABAJO? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

35. ¿MI JEFE GENERALMENTE APOYA LAS DECISIONES QUE TOMO? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

36. ¿MI JEFE ES UNA PERSONA MOTIVANTE, ORIENTADORA E IMPULSADORA DE LAS DECISIONES Y ACCIONES INDIVIDUALES Y GRUPALES? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

37. ¿ PUEDO ENTABLAR FÁCILMENTE UNA CONVERSACIÓN CON MI JEFE? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

38. ¿ CUÁNDO REALIZO SUGERENCIAS A MI JEFE, ESTAS SON TOMADAS EN CUENTA? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

39. ¿ MI JEFE ME PROPORCIONA PERIÓDICAMENTE INFORMACIÓN SOBRE MI DESEMPEÑO? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

40. ¿ MI JEFE ME TRATA DE MANERA JUSTA Y EVITA CUALQUIER TIPO DE FAVORITISMOS? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

41. ¿ MI JEFE HACE UN SEGUIMIENTO DE MI PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

<https://docs.google.com/forms/d/0K3VEGqJN7LZU08MLKgaucjUn4-Ns4-0FFJLw6t>

42. ¿ MIS JEFES SON CLAROS AL INFORMAR MIS RESPONSABILIDADES, METAS Y OBJETIVOS? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

43. ¿ MI JEFE ME FELICITA CUANDO REALIZO BIEN MI TRABAJO? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

44. ¿ CONSIDERA ADECUADO EL NIVEL DE EXIGENCIA POR PARTE DE SU JEFE? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

COMUNICACIÓN

45. ¿ MI JEFE INMEDIATO ME MANTIENE BIEN INFORMADO DE LO QUE ACONTECE EN LA EMPRESA? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

46. ¿ CONOZCO A DÓNDE DEBO ACUDIR CUANDO TENGO UN PROBLEMA RELACIONADO CON EL TRABAJO? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

974

<https://docs.google.com/forms/d/0K3VEGqJN7LZU08MLKgaucjUn4-Ns4-0FFJLw6t>

1074

47. ¿ LOS CANALES DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS POR LA EMPRESA ME PERMITEN ENTERARME CON CLARIDAD DE LOS CAMBIOS O NOVEDADES? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

48. ¿ LA COMUNICACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS Y MARCHA DE LA EMPRESA SON CLAROS Y TRANSPARENTES? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

49. ¿ AL UNIRME A LA EMPRESA, RECIBÍ SUFICIENTE INFORMACIÓN SOBRE EL ÁREA DONDE TRABAJARÉ Y LA FUNCIÓN QUE REALIZARÉ? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

50. ¿ LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA ES UNA ACTIVIDAD PERMANENTE Y PLANIFICADA? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

51. ¿ SI MI JEFE O JEFES ESCUCHAN LAS OPINIONES Y SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS? *

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

<https://docs.google.com/forms/d/0K3VEGqJN7LZU08MLKgaucjUn4-Ns4-0FFJLw6t>

1714

<https://docs.google.com/forms/d/0K3VEGqJN7LZU08MLKgaucjUn4-Ns4-0FFJLw6t>

1274

57. **¿CONSIDERO QUE EXISTE IGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES EN CUANTO A LA REMUNERACIÓN PERCIBIDA DENTRO DE LA EMPRESA? ***

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

58. **¿LOS PLANES DE DESARROLLO SON EQUITATIVOS PARA TODOS LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA? ***

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

DESARROLLO DE PERSONAS

59. **¿LA EMPRESA SE PREOCUPA POR BRINDARME ESPACIOS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO? ***

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

60. **¿MI JEFE ESTIMULA MI FORMACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL, EN FORMA PERMANENTE? ***

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

61. **¿CON MI JEFE TENGO LA POSIBILIDAD DE DAR Y RECIBIR RETROALIMENTACIÓN SOBRE MI TRABAJO CON ALGUNA FRECUENCIA? ***

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

62. **¿RECIBO FORMACIÓN PARA ACTUALIZAR LOS CONOCIMIENTOS DE MI TRABAJO? ***

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

63. **¿LOS PLANES DE FORMACIÓN DE LA EMPRESA SE ADECUAN A MIS NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL? ***

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

64. **¿SIENTO QUE CONFÍAN EN MI TRABAJO Y A MENUDO DELEGAN RESPONSABILIDADES QUE ME PERMITEN DEMOSTRAR MIS TALENTOS? ***

Marca solo un óvalo.

- MUY DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 EN DESACUERDO
 MUY EN DESACUERDO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Con la tecnología de


Anexo 3. Matriz de involucrados del proyecto

| Grupos involucrados | Intereses respecto al proyecto | Problemas percibidos | Recursos y mandatos | Conflictos potenciales |
|----------------------------------|--|---|---|--|
| Colaboradores de la empresa | Fomentar mejoras en el Clima Laboral de la empresa y eliminar la competencia entre departamentos o áreas. | Falta de interés con respecto a la participación de algunos trabajadores de la empresa. | Recursos Humanos: Gerente de Recursos Humanos Asistente de RRHH Pasante de RRHH | La resistencia de los colaboradores en la aplicación de la encuesta de Clima Laboral. |
| Nivel Gerencial | Conocer el estado del Clima Laboral en la empresa para la implementación de proyectos futuros | Poca comunicación con algunos Gerentes | Recursos Materiales: Computadora Impresora Mail Información Interna | Demora en las aprobaciones para proceder con las actividades que forman el proyecto, debido a la agenda que maneja el nivel gerencial. |
| Departamento de Recursos Humanos | Obtener información acerca del panorama general y por departamentos, acerca del Clima Laboral a fin de tomar acciones que contribuyan a la mejora del mismo. | La división geográfica de las diferentes dependencias de la empresa. | Mandatos: Construir y aplicar herramientas que se apeguen a las necesidades de la empresa | La coordinación en cada una de las dependencias de la empresa a fin que todos quienes la conforman participe de este proyecto. |
| <i>Fuente: Autoría propia</i> | | | | |

Anexo 4. Matriz de marco lógico del proyecto

| | Indicadores | Medio de verificación | Supuesto |
|---|---|--|---|
| Objetivo global | | | |
| Realizar el diagnóstico del Clima Laboral en la empresa, analizando las percepciones y actividades de los trabajadores, con el fin de fomentar ambientes de trabajos saludables, creativos y productivos. | Objetivos Propuestos / Objetivos Planificados * 100 | Consolidación de la información obtenida mediante la aplicación y análisis de los resultados. | Obtener la aprobación de la Gerencia General para implementar el proyecto |
| Objetivos específicos | | | |
| Determinar los factores a ser considerados en la evaluación del Clima Laboral. | Número de factores propuesto /Número de factores evaluados * 100 | Encuesta de factores y sub factores aplicadas a las Gerencias, Jefaturas y Líneas de Supervisión | Generar comunicación con las Gerencias, Jefaturas y Líneas de Supervisión. |
| Elaborar una herramienta de evaluación acorde a las necesidades de la empresa. | Tiempo que demoró el proceso / Tiempo planificado para el proceso * 100 | El diseño de la encuesta de Clima Laboral. | Obtener la aprobación de la herramienta por parte de Gerencia General. |
| Aplicar la herramienta de evaluación y conocer las percepciones de los trabajadores con respecto al Clima Laboral dentro de la empresa. | Encuestas aplicadas / Encuestas programadas * 100 | La aplicación de la encuesta de Clima Laboral, a través de la aplicación Google Drive. | Tener acceso al internet para que los colaboradores participen de la evaluación. |
| Diseñar un plan de mejoras que responda a los requerimientos del personal y de la empresa, fortaleciendo su interacción. | Actividades realizadas para el diseño / Actividades Planeadas para el diseño * 100 | El plan de mejoras. | Cumplir con las expectativas del área de Recursos Humanos y obtener la aceptación del plan diseñado. |
| Resultados | | | |
| Consolidación de la información obtenida en la evaluación de Clima Laboral a fin de contribuir en el diseño de un plan que este enfocado a fomentar ambientes de trabajo saludables y creativos. | Tiempo que demoró en el proceso / Tiempo planificado para el proceso * 100 | Nivel de cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto | Apertura tanto del nivel gerencial como de los colaboradores de la empresa a fin de obtener información verídica y sea la base de la investigación. |
| Actividades | | | |
| Elaborar la encuesta que determinara los factores a evaluarse. | | | Obtención de una herramienta basada en la realidad de la empresa. |
| Tabular la encuesta para determinar los factores a considerar. | | | |
| Aplicar la encuesta de factores a las Gerencias, Jefaturas y Líneas de Supervisión. | | | Realizar la validación de los resultados obtenidos y realización del informe final. |
| Aplicar la evaluación de Clima Laboral a todos los colaboradores de la empresa. | | | |
| Tabular los resultados obtenidos de la evaluación de Clima Laboral. | | | |
| Diseñar el plan de mejoras que responda a las necesidades de la empresa. | | | Aprobación del plan de mejoras entregado al área de Recursos Humanos |

Fuente: Autoría propia

Anexo 5. Cronograma

| Actividades | Mes | Noviembre | | | | Diciembre | | | | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | |
|--|--------|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|
| | Semana | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Realizar diagnóstico de necesidades en la empresa. | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Analizar las necesidades halladas en el diagnóstico | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborar encuesta de factores a evaluarse | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aplicar la encuesta de factores a las Gerencias, Jefaturas y Líneas de Supervisión | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tabular la encuesta para determinar los factores a evaluarse | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseñar la herramienta de evaluación de Clima Laboral | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aplicar herramienta para evaluar Clima Laboral | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tabular los resultados obtenidos de la evaluación de Clima Laboral | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseñar el plan de mejoras que responda a las necesidades de la empresa. | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Definir las actividades que contemplara el Plan de Mejoras para la empresa. | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Presentación del Plan de Mejoras a los cargos Gerenciales. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |

Fuente: Autoría propia

Anexo 6. Análisis de presupuesto

| Objetivo general | Objetivos específicos | Actividades | Materiales | Técnicos | Financieros |
|---|---|--|-----------------------------------|------------------|---------------------|
| Realizar el diagnóstico del Clima Laboral en la empresa, analizando las percepciones y actividades de los trabajadores, con el fin de fomentar ambientes de trabajos saludables, creativos y productivos. | Sensibilizar al personal que labora en la empresa para realizar el diagnóstico de Clima Laboral. | Informar a los colaboradores sobre la evaluación que se va a realizar en la empresa. | Correo electrónico | Internet | Impresiones \$50,00 |
| | | Dar a conocer la importancia del Clima Laboral en la empresa. | | | |
| | Determinar los factores a ser considerados en la evaluación del Clima Laboral | Elaborar la encuesta que determinará los factores a evaluarse. | Computadora | Excel | Transporte \$87,50 |
| | | Aplicar la encuesta de factores a las Gerencias, Jefaturas y Líneas de Supervisión. | Correo electrónico | Internet | |
| | | Tabular los resultados para determinar los factores a considerarse. | Computadora | Excel | |
| | Elaborar una herramienta de evaluación acorde a las necesidades de la empresa. | Diseñar la herramienta de evaluación. | Tesis | Internet | |
| | | Formular preguntas que ayuden a definir los problemas referentes a Clima Laboral. | Encuestas de Clima Laboral | | |
| | Aplicar la herramienta de evaluación y conocer las percepciones de los trabajadores con respecto al clima laboral dentro de la empresa. | Aplicar la evaluación de Clima Laboral a todos los colaboradores de la empresa. | Computadora | Google Drive | |
| | | Tabular los resultados de la evaluación de Clima Laboral. | | Excel | |
| | Diseñar un plan de mejoras que responda a los requerimientos del personal y de la empresa, fortaleciendo su interacción. | Diseñar el plan de mejoras que responda a las necesidades de la empresa. | Datos estadísticos y bibliografía | Excel – Internet | |

Fuente: Autoría propia