



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES**

**TRABAJO PRACTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE
CARRERA DE CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
Ingeniería Comercial**

TÍTULO

**Plan de mejora que favorezca el Clima Laboral de los
directivos y trabajadores de EPUNEMI.**

Autor (a)

Espinoza Almeida Juana Cristina

Tutor (a)

Ing. Huber Echeverría

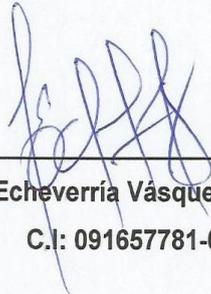
Milagro, 07 de Enero del 2017

Ecuador

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es Plan de mejora que favorezca el Clima Laboral de los directivos y trabajadores de EPUNEMI presentado por la estudiante Espinoza Almeida Juana Cristina, para optar al título de Ingeniería Comercial.

Milagro, 07 de Enero del 2017



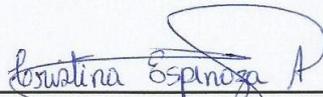
Ing. Echeverría Vásquez Huber

C.I: 091657781-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El autor(a) de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, 07 de Enero del 2017



Espinoza Almeida Juana Cristina

C.I: 094035715-5

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

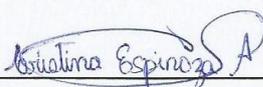
Fabricio Guevara Viejó, MAE.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue "Plan de Mejora que favorezca el clima laboral de trabajadores y directivos de EPUNEMI" y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 07 de Enero del 2017



Espinoza Almeida Juana Cristina

C.I: 094035715-5

DEDICATORIA

Este proyecto lo dedico a mis padres, Dios, familiares, hermana y amigas por apoyarme durante mi vida universitaria y estar siempre conmigo, gracias a ellos logre mis metas y me siento motivada para salir adelante día a día.

Cristina Espinoza Almeida.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más grato agradecimiento a la Universidad Estatal de Milagro y a los docentes que compartieron su conocimiento hacia mí para poder obtener mi título de tercer nivel, a mis compañeros quienes compartieron gratas experiencias durante nuestra vida universitaria y a mis padres por estar siempre conmigo y brindarme su apoyo.

Cristina Espinoza Almeida.

INDICE GENERAL

ACEPTACIÓN DEL TUTOR	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL.....	x
Título: Plan de Mejora que favorezca el Clima Laboral de los directivos y trabajadores de EPUNEMI.	x
Resumen.....	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.....	2
EL PROBLEMA	2
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.1.1 Delimitación	4
2 Objetivos	4
2.1.1 Objetivo General	4
2.1.2 Objetivos Específicos	4
CAPITULO II.....	5
MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO	5
2.1 Marco Teórico.....	5
2.1.1 Marco Referencial	7
2.2 Marco Conceptual	8
2.3 Marco Metodológico	9
2.4 Población y Muestra	10
2.5 Métodos y Técnicas	10
2.6 Resultados.....	12
CAPITULO III.....	23
PROPUESTA.....	23
3.1 Descripción de la Propuesta	23
3.1.1 Análisis de la situación actual	23
3.1.2 Actividades	23
3.1.2.1 Filosofía Corporativa.....	23

3.1.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	25
Plan de Acción de Clima Laboral.....	26
PLAN DE MEJORA QUE FAVOREZCA EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJOORES Y DIRECTIVOS DE CFAE – EPUNEMI.....	31
3.2 Conclusiones.....	35
3.3 Recomendaciones	36
Bibliografía.....	37
Apéndices	39
Matriz de Problema	44
Árbol del Problema	45

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	11
TABLA 2	13
TABLA 3	13
TABLA 4	13
TABLA 5	14
TABLA 6	14
TABLA 7	15
TABLA 8	15
TABLA 9	15
TABLA 10	16
TABLA 11	16
TABLA 12	17
TABLA 13	17
TABLA 14	17
TABLA 15	18
TABLA 16	18
TABLA 17	19
TABLA 18	19
TABLA 19	19
TABLA 20	20
TABLA 21	20
TABLA 22	21
TABLA 23	21
TABLA 24	22
TABLA 25	22
TABLA 26	26
TABLA 27	27
TABLA 28	27
TABLA 29	28
TABLA 30	29
TABLA 31	30
TABLA 32: PLAN DE MEJORA	31
TABLA 33: MATRIZ DEL PROBLEMA	44
TABLA 34: FODA	46

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: CROQUIS UNEMI	4
FIGURA 2: ESQUEMA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	6
FIGURA 3: DISEÑO DEL CUESTIONARIO - ESCALA DE RENSIS LIKERT	12
FIGURA 4.....	13
FIGURA 5.....	13
FIGURA 6.....	13
FIGURA 7.....	14
FIGURA 8.....	14
FIGURA 9.....	15
FIGURA 10.....	15
FIGURA 11.....	15
FIGURA 12.....	16
FIGURA 13.....	16
FIGURA 14.....	17
FIGURA 15.....	17
FIGURA 16.....	17
FIGURA 17.....	18
FIGURA 18.....	18
FIGURA 19.....	19
FIGURA 20.....	19
FIGURA 21.....	19
FIGURA 22.....	20
FIGURA 23.....	20
FIGURA 24.....	21
FIGURA 25.....	21
FIGURA 26.....	22
FIGURA 27.....	22
FIGURA 28: VISIÓN.....	23
FIGURA 29: MISIÓN	23
FIGURA 30: LOGO	24
FIGURA 31: ORGANIGRAMA	24

ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL

Título: Plan de Mejora que favorezca el Clima Laboral de los directivos y trabajadores de EPUNEMI.

Resumen

Este proyecto pretende analizar los factores negativos que inciden en el clima laboral del departamento de CFAE-EPUNEMI con el fin de conocer a profundidad la manera en que los empleados se manejan dentro de su ambiente laboral, mediante esto se realiza un diagnostico que permitirá conocer e identificar los puntos críticos así como también los puntos fuertes que representen mejora dentro de CFAE-EPUNEMI.

Para esto se diseñara un plan de mejora en el cual se formularan las distintas acciones correctivas que serán necesarias para los puntos que se analizaron dentro del departamento resolviendo de esta manera cual es el nivel de importancia en cuanto a mejoras existentes por medio de los indicadores que se manejan en CFAE.

Al finalizar con el diagnostico se debe buscar a personas que realicen y lleven a cabo la adaptación del plan de mejora para que de esta manera se pueda especificar lo que fue planeado con el fin de mejorar las actividades internas del departamento, con reducción de costos y aplicación de acciones necesarias para mejorar la productividad de CFAE-EPUNEMI.

Esta labor es fruto de una serie de trabajo y acompañamiento constante por parte de los trabajadores y directivos de CFAE-EPUNEMI para recolección los datos y obtención de la información necesaria sobre los factores que inciden en que el clima laboral del departamento sea negativo, esto orienta a la mejora del ambiente laboral y trabaja en el cambio en cuanto a la eficiencia, eficacia y satisfacción de los trabajadores y directivos del departamento.

Palabras clave: Clima Laboral, Insatisfacción Laboral, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Motivación.

ABSTRACT

This project aims to analyze the negative factors that affect the work environment of the CFAE-EPUNEMI department in order to know in depth the way in which employees are handled within their work environment, through this a diagnosis is made Which will allow to know and identify the critical points as well as the strengths that represent improvements within CFAE-EPUNEMI.

To this end, an improvement plan will be designed to formulate the different corrective actions that will be necessary for the points analyzed within the department, thus solving the level of importance in terms of improvement through the indicators that are handled in CFAE - EPUNEMI.

At the end of the diagnosis, it is necessary to find people who carry out and carry out the adaptation of the improvement plan so that it is possible to specify what was planned to improve the internal activities of the department, with reduction of Costs and execution of the actions necessary to improve The productivity of CFAE-EPUNEMI.

This work is the result of a series of tasks and constant accompaniment by the workers and managers of CFAE-EPUNEMI to collect the data and obtain the necessary information on the factors that affect the work climate of the department, this guides the improvement In the work environment and works in the change in the efficiency, effectiveness and satisfaction of the workers and managers of the department.

Keywords: Working Environment, Unsatisfaccion Labor, Teamwork, Leadership, Motivation.

INTRODUCCION

El ser humano busca corresponder de alguna manera a las actividades ya sean laborales o personales con el objetivo de satisfacer sus necesidades. Estas relaciones contribuyen en la actuación grupal, individual y estructural para caracterizar y diferenciar a la organización.

El Clima Laboral puede ser un impedimento o tener relación con el desempeño de la empresa y ser un elemento distintivo que incida el comportamiento de quienes integran la empresa, para esto, su comprensión facilita información sobre los procesos que establecen el procedimiento de las organizaciones, admitiendo de esta manera cambios que proyecten tanto la conducta como la satisfacción de los miembros de la empresa.

Dentro de las empresas es de gran importancia medir y comprender el Clima Laboral, debido a que esto marca elocuentemente las actividades que realizan a diario. Muchos estudios sobre el clima laboral indican que se puede diferenciar entre una empresa que tiene buen desempeño y otra que tenga bajo desempeño, esto incide en la motivación, productividad y satisfacción de los trabajadores, por este motivo se crea un análisis del Clima Laboral en EPUNEMI del departamento de CFAE.

Tomando en cuenta la importancia que constituyen las organizaciones para comprender y conocer las actitudes de los empleados, se deben plantear instrumentos que admitan medir sus actitudes y conocimientos. Imprimir una medida correcta que garantice confiabilidad y validez, llevara a descubrir adecuadamente cuales son las necesidades de los empleados y ayudar a determinar y medir las expectativas de los mismos.

Epunemi tiene una estructura que se identifica por su ambiente dinámico mediante esto se realizara un análisis de los departamentos en busca de mejorar sus servicios así como también partir del punto de vista aprendizaje constante de los trabajadores para ofrecer servicios de calidad. Esto lleva consigo los cambios constantes en cuanto a la satisfacción de los empleados, para mejorar del clima laboral de la empresa y así lograr los objetivos que tiene la empresa.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro (EPUNEMI) fue fundada el 26 de Noviembre del 2012 con la finalidad de crear una institución que maneje actividades de autogestión, proporcionando a sus estudiantes la opción de seguir su carrera con la modalidad de educación continua en otros campos para que estos puedan obtener sus títulos en tercer y cuarto nivel. Debido a esto, EPUNEMI se encarga de atender las necesidades del sector empresarial, de administración pública y de la comunidad.

Actualmente dentro de EPUNEMI – CFAE existe desconocimiento sobre la importancia de un buen manejo del clima laboral, esto es en gran medida un factor fundamental para la estabilidad del mismo, por lo cual es necesario el mejoramiento continuo. El entorno en el que se desempeñan los trabajadores es comprendido indirecta o directamente, logrando convertirse en un fenómeno que actúa entre los componentes del clima laboral y las preferencias motivacionales, siendo esto una conducta que tiene efectos en la organización, productividad y calidad.

El manejo inadecuado del Clima laboral en el departamento de EPUNEMI -CFAE por medio de sus trabajadores y directivos origina estrés laboral debido a que en ocasiones tienen exceso en sus cargas laborales y se manifiesta como la respuesta al medio que los rodea, cuando esto se percibe como una amenaza se pone en riesgo el equilibrio psíquico y físico. Las consecuencias del estrés laboral en los empleados de la empresa pueden contribuir al deterioro de la imagen, reducción de

la productividad y la calidad de sus servicios e influir en el desarrollo y crecimiento organizacional.

La falta de trabajo en equipo afecta al Clima Laboral de EPUNEMI - CFAE, esto ocasiona falta de comunicación entre trabajadores y directivos dentro de la empresa generándose así el incumplimiento de los objetivos de la misma, de esta manera es importante considerar que los trabajadores de la empresa deben tener clara las metas y compartirlas ya que este es un buen incentivo para que se trabaje en equipo.

La desmotivación del personal de EPUNEMI- CFAE, produce insatisfacción laboral repercutiendo así en el rendimiento de los trabajadores y la imagen de la empresa; para poder solucionar este problema la empresa debe tratar de recompensar a sus trabajadores que cumplen con eficiencia su trabajo para así lograr un resultado positivo.

El clima laboral dentro de la empresa es un componente esencial y este tiene incidencia en la productividad y desempeño de sus trabajadores, si se da un problema que afecta al clima laboral dentro de la empresa se tendrá un ambiente inquietante e insatisfacción de los empleados, esto se verá reflejado en los resultados de cada uno y en el deterioro de la empresa.

Dentro de esto influyen varias circunstancias como el número de empleados, la ubicación geográfica, la cultura organizacional y la situación económica del país así como también existen elementos de carácter interno como relaciones entre distintos niveles.

Un plan efectivo en el progreso de recursos humanos y la estabilidad laboral, permite identificar cuáles son los factores que influyen en el clima laboral, es por tal el motivo de este caso de estudio que se titula Plan de mejora que favorezca el clima laboral de los directivos y trabajadores de EPUNEMI - CFAE. Para que se cumpla con el propósito de llevar a cabo el plan de mejora se debe dar a conocer a los trabajadores de EPUNEMI – CFAE los pequeños cambios que se realizaran, con esto se lograra alentar al personal a que se sientan tranquilos y acudan a su subordinado cuando tengan alguna duda o inquietud. También se deberá dar tiempo para escuchar con detenimiento y paciencia a sus trabajadores y manejar apropiadamente los problemas de la empresa y se tome decisiones de mejora.

1.1.1 Delimitación

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Aspecto: Clima Laboral

Campo de Aplicación: Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro “EPUNEMI”.

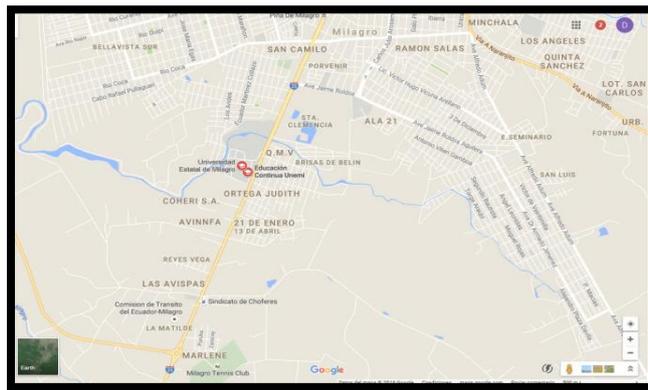


Figura 1: Croquis UNEMI
Fuente: Google Maps

2. Objetivos

1.1.2 Objetivo General

Proponer un Plan de Mejora que favorezca el Clima Laboral basado en la observación y gestión de la satisfacción de los trabajadores y directivos de EPUNEMI, con el fin de lograr que en CFAE aumente la productividad, efectividad y eficiencia.

1.1.3 Objetivos Específicos

- ❖ Establecer las causas de la insatisfacción laboral que inciden en el clima laboral de EPUNEMI - CFAE.
- ❖ Realizar un plan de mejoras que apoye a que el Clima Laboral de la EPUNEMI - CFAE sea favorable.
- ❖ Determinar cuáles son los elementos y factores que determinan un buen clima laboral.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

2.1 Marco Teórico

(Gan & Triginè, 2012), detallan que para elaborar un plan de mejora del clima laboral se debe integrar un conjunto de iniciativas que ayuden al mejoramiento del mismo.

- **Necesidades Específicas:** Dentro de esto se debe coordinar un análisis del clima laboral del departamento que se selecciona para implementar el plan de mejora, identificando las necesidades concretas para mejorar el clima laboral, de esta manera se procede a la creación del plan.
- **Conceptos claves que lo integran:** Esto engloba las implicaciones del equipo que participara en la construcción del plan, las condiciones físicas y de confort, los aspectos relacionados con el trabajo, liderazgo, participación, iniciativas para mejora y la comunicación.
- **Información y solución que ofrece:** Brinda información sobre la situación de la empresa con respecto al clima laboral, ofrece modelos de cuestionarios y un esquema de construcción del plan de mejora del Clima Laboral.
- **Posibles acciones de Implementación:** Las acciones que se siguen para realizar un plan son reunir al equipo de trabajo y comunicar de la oportunidad de la elaboración de un plan de mejora de clima laboral, entregar el modelo de cuestionario para que se agreguen comentarios y observaciones con distintas valoraciones, desarrollar iniciativas de mejora y fijar plazos de cumplimiento.

(Chiang, Martin, & Nuñez, 2010); detallan que no es fácil demostrarle a los directivos de las organizaciones que una de las maneras más eficaces de mantener satisfecho al personal, y lograr un buen rendimiento es ofrecerles un clima laboral y atmosfera adecuada. Para esto creen que es necesario aportar con un estudio

previo de las dimensiones del clima organizacional ya que este influye en la satisfacción laboral.

El clima organizacional es un factor que interviene entre los elementos del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que lo traducen en un comportamiento que tendrán secuelas sobre la organización como (satisfacción, rotación, productividad, etc.).

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos como: toma de decisiones, estructura y liderazgo; de esta manera el clima organizacional se mide de la forma como es percibida la empresa.

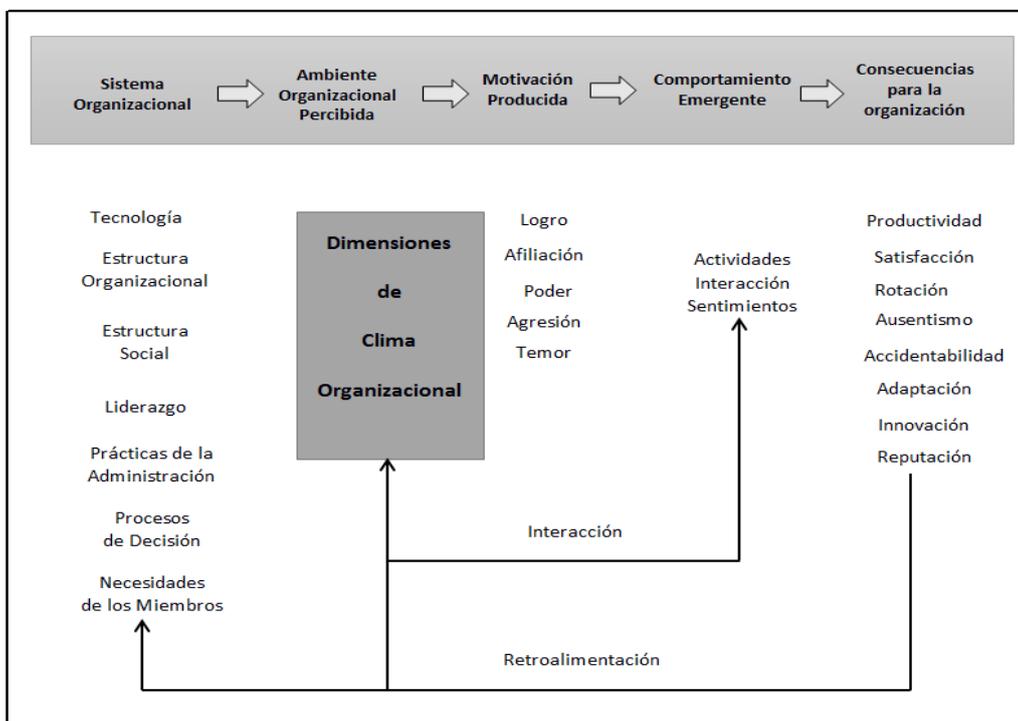


Figura 2 Esquema Del Clima Organizacional

Fuente: Litwin y Stinger 1978

Teoría Organizacional de Rensis Likert

Likert concluyó que los supervisores de las empresas se orientan a un mayor interés por sus subordinados más que por las tareas que realizan, esto señalaba que los directivos de las empresas se preocupaban más por la productividad que por el bienestar de sus empleados y debido a esto se muestra insatisfacción en el trabajo y baja moral. Después de varias investigaciones Likert se percató que el interés por

subordinados y el interés por las tareas eran independientes pero no excluyentes, lo que quería decir que se podía calificar a estas dimensiones con puntuación baja, alta o simultáneamente.

2.1.1 Marco Referencial

A continuación se detallan referencias tomadas de tesis de Clima Laboral.

(Vidaurre Ramirez, 2009), efectuó esta tesis en la Universidad Dr. José Matías Delgado de El Salvador para optar al grado de Magister en Psicología Organizacional cuyo tema es **“Diagnostico del Clima Organizacional de una empresa de Telecomunicaciones”**.

Resumen: La elaboración de este diagnóstico se dio con el fin de conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa, para que de esta manera se recomienden las acciones necesarias que se encaminen a fortalecer los factores negativos que influyen en la empresa, logrando así maximizar la eficiencia de la empresa.

El estudio que se llevó a cabo para esta investigación es descriptivo, debido a que este consiste en detallar los eventos y situaciones, como se manifiesta y como es determinado el fenómeno, logrando así que la investigación describa de manera precisa las dimensiones del clima laboral mediante diferentes indicadores.

(Herrán Jorge; Pérez Fusto, 2014), realizaron la tesis en la Universidad Central del Ecuador para la obtención del título profesional de Psicólogo Industrial cuyo tema es **“Clima Laboral y su dominio en el desempeño profesional de los trabajadores del MIES de Pichincha”**.

Resumen: El objetivo fundamental de esta tesis es establecer relación entre el clima organizacional y del desempeño de los trabajadores teniendo como fundamento teórico un enfoque humanista.

El conocimiento del clima organizacional es de vital importancia ya que se basa en la influencia que tiene sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para la proyección de instrumentos de gestión organizacional, logrando así un ambiente conveniente en la realización de sus funciones.

(Hernandez & Rojas, 2011), realizaron esta tesis en la Universidad ICESI de Santiago de Cali para optar por el título de Maestría en Administración con énfasis en Gestión Estratégica el tema que presentaron es “**Propuesta de Creación de un Instrumento de Medición de Clima Organizacional para una Industria Farmacéutica**”.

Resumen: El objetivo de esta tesis fue Crear un instrumento que mida el clima organizacional, esto permitiría que la empresa conozca la percepción de los trabajadores sobre los procesos, estructura y la condición del medio en el que laboran. El control del clima laboral hace que las empresas entiendan las apreciaciones de los empleados en cuanto variables que más inciden en su comportamiento, lo que se refleja en su desempeño.

2.2 Marco Conceptual

Clima Laboral: Conjunto de cualidades, propiedades o atributos concretos referentes al ambiente de trabajo, estas son percibidas, experimentadas o apreciadas por las personas que componen una organización y que influye sobre su conducta. La importancia de conocer el clima laboral se basa en la influencia que ejerce en el comportamiento de los trabajadores, para esto es importante analizar el diseño de instrumentos en la gestión de Recursos Humanos de una empresa.

Insatisfacción Laboral: Es la causa principal, bajo rendimiento y baja productividad, debido a que muchos trabajadores no se encuentran cómodos en sus lugares de trabajo y esto influye en su desenvolvimiento dentro de su empresa. En esto intervienen muchos factores que establecen que el trabajador considera su lugar de trabajo como un ambiente agradable o medio incomodo del que desean salir.

Plan de Mejora: Es aquel que permite definir los mecanismos que admiten a la empresa que cumplan sus objetivos propuestos ocupando así un lugar importante y reconocido dentro de su entorno. Este también identifica los riesgos e incertidumbre dentro de la empresa para que el personal trabaje en soluciones que generen mejores resultados. El plan de mejore debe ir de acuerdo a las necesidades de una empresa, siendo necesario involucrar a toda persona que participe en el proceso de la creación de productos y otorgamiento de servicios que ofrezca la empresa.

Propuesta: Es un informe técnico que presenta un problema a investigar, justifica con buena documentación la necesidad del estudio y somete un plan para realizar el

mismo. La propuesta se debe escribir de forma precisa y sencilla, y el vocabulario que se usa no debe ser rebuscado. Una propuesta se piensa y se desarrolla con la idea de elaborar una serie de actividades específicas que en conjunto constituyen un programa que puede consistir en una cadena de actividades creativas.

Motivación Laboral: Es la capacidad que tienen las organizaciones para mantener un estímulo positivo en sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo el cumplimiento de metas en relación al trabajo. Los administradores se enfrentan un reto enorme como lo es motivar a sus empleados para que estos produzcan buenos resultados con eficiencia, innovación y calidad.

Desmotivación Laboral: Consiste en el desinterés generalizado para desarrollar actividades y funciones del cargo, pérdida del entusiasmo por alcanzar metas y una disminución de la energía con la que se trabaja. Las causas que producen desmotivación laboral son un ambiente inadecuado de trabajo, carga de trabajo desigual para empleados del mismo nivel, mala retribución económica y no motivar al empleado.

Trabajo en equipo: Es realizar una tarea en particular entre un grupo de dos o más personas, es de suma importancia mantener un buen nivel de coordinación así como también son importantes la unión del grupo y un buen clima durante las actividades para así mantener armonía entre sus integrantes.

Plan Estratégico: Es un documento en el que los responsable de una empresa reflejan cual será la estrategia a seguir por la compañía a mediano plazo. El plan estratégico ayuda a las empresas a implementar objetivos, esto les ayuda a decidir cómo actuar y a comprender y unificar ideas.

Comportamiento Organizacional: El comportamiento organizacional dentro de una empresa es un desafío que constituye una de las áreas más importantes, debido a esto la empresa debe adaptarse a la gente para así poder alcanzar los logros de la organización.

2.3 Marco Metodológico

Investigación Cualitativa

Este tipo de investigación se lleva a cabo ya que su objetivo es analizar cuál es la realidad social a través de la observación de las personas que están siendo estudiados, en cuanto al tipo de percepción que tiene el sujeto de su entorno laboral.

Investigación de Campo

La investigación de campo se utilizó para poder realizar el caso de estudio, sustentándose en información proveniente de entrevistas, cuestionarios y encuestas. Para la realización del caso se obtuvo información esencial, realizada mediante entrevistas y cuestionarios donde se logró recolectar información cualitativa la misma que se transformó en cuantitativa y así se facilitó un análisis en referencia a lo trabajado.

Investigación Descriptiva

Este tipo de investigación permitirá puntualizar las posibles causas mediante las cuales los colaboradores de la empresa perciben de una manera u otra cada uno de los factores que inciden en el clima laboral.

Investigación Explicativa

Este tipo de investigación guiara a la búsqueda de cómo, cuándo y el porqué de los sucesos con la finalidad de analizar, ejecutar e interpretar para establecer y responder el objeto que se investiga.

2.4 Población y Muestra

La población que se tomó para la realización del caso está conformada por un total de 10 trabajadores del Departamento de EPUNEMI-CFAE ubicado en la Universidad Estatal de Milagro.

2.5 Métodos y Técnicas

Los métodos y técnicas que se utilizaran para la realización del caso serán las siguientes:

Método Deductivo

En el presente caso se utiliza el método de investigación deductivo ya que para la elaboración del mismo se recolecto información de forma general para aplicarla su desarrollo y así poder comprobar su validez. Este método admite afinar nuevos conocimientos o leyes que aún no conocemos, mediante esto se puede llegar a conclusiones directas deduciéndolas de lo general a lo particular sin tener intermediarios.

Entrevista

La entrevista fue dirigida a la directora y subdirectora del Departamento de CFAE-EPUNEMI quienes facilitaron la información para poder conocer que existe desconocimiento por parte de los trabajadores y directivos del departamento para que exista un buen clima laboral, la misma está conformada por 4 preguntas. Este instrumento se utiliza en la realización con el fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre los problemas propuestos, este instrumento es considerado como un método eficaz debido a que permite obtener información completa.

Cuestionario – Escala de Rensis Likert

El cuestionario es un instrumento que se utilizó para realizar el caso de estudio, esto ayudó a definir las hipótesis que se plantearon, el cuestionario estuvo conformado por 25 preguntas. Este instrumento se utiliza dentro de este caso para identificar las fortalezas y debilidades dentro de la organización desde las 8 dimensiones del clima organizacional.

Tabla 1

8 Dimensiones del Clima Organizacional

Proceso de Liderazgo	Carácter de los procesos de toma de decisiones
Carácter de la fuerzas motivacionales	Carácter de fijación de los objetivos a ordenes
Carácter del proceso de	Carácter de los

comunicación	procesos de control
Grado de espíritu de trabajo que hay presente	Los fines de actuación y el entrenamiento

Fuente: Autora del Proyecto

	Muy en desacuerdo	en desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1 La seguridad en el trabajo es un privilegio de ricos.					
2 La causa de los accidentes está en defectos de fabricación de las máquinas.					
3 Las normas de prevención de accidentes no sirven para nada porque la gente no las cumple.					
4 La falta de prevención de accidentes debería castigarse con la cárcel.					
5 En la vida siempre ha habido catástrofes y es inútil intentar evitarlas.					
6 Cada uno tiene su destino y si se ha de accidentar por más seguro que trabaje se accidentará.					
7 No vale la pena usar protecciones porque la faena cunde poco.					

Figura 3: Diseño del Cuestionario - Escala de Rensis Likert

Fuente: SIAFA

2.6 Resultados

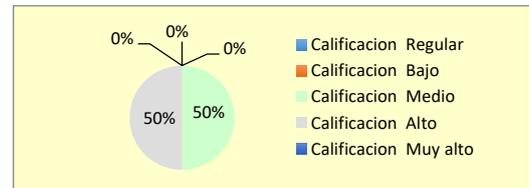
En este punto se describirá como se logró la obtención del instrumento final para medir el clima organizacional, de tal forma que esto permita determinar cuáles son las apreciaciones que tienen los trabajadores sobre los procesos, estructuras y condiciones del medio donde laboran.

Al aplicar el cuestionario a los trabajadores y directivos del Departamento de CFAE-EPUNEMI se dio paso a la tabulación e interpretación de los resultados obtenidos, para conseguir información relevante que permitirá confirmar las hipótesis y exponer la propuesta. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 2

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
1. Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma.	0	0	5	5	0

Figura 4



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.

Elaborado por: Cristina Espinoza.

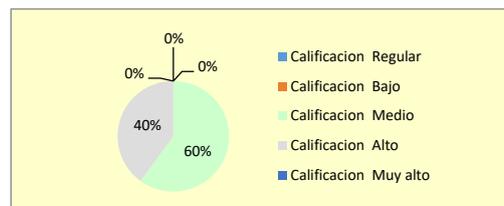
Análisis:

Los resultados que arrojaron los cuestionarios en la pregunta 1 demuestran que en el Departamento maneja una excelente Comunicación Interna, debido a que los trabajadores de CFAE lo calificaron con los mayores puntajes.

Tabla 3

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
2. La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente.	0	0	6	4	0

Figura 5



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE

Elaborado por: Cristina Espinoza.

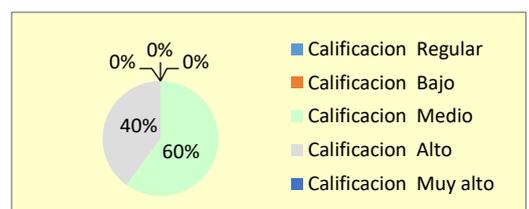
Análisis:

Según los resultados que arrojaron los cuestionarios los empleados de CFAE consideran que la información sobre los objetivos y políticas de las empresas se encuentra en un nivel medio lo cual quiere decir que dentro de la empresa tanto como del departamento se maneja una buena comunicación.

Tabla 4

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
3. La toma de decisiones o las órdenes implementadas son justas según su criterio.	0	0	6	4	0

Figura 6



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.

Elaborado por: Cristina Espinoza.

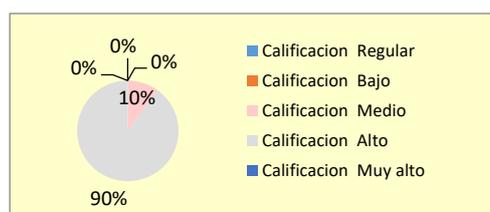
Análisis:

El 60% de los trabajadores de CFAE considera que la toma de decisiones dentro de la empresa tiene un nivel medio debido a que en ocasiones las decisiones que toman los directivos no se ajustan a las necesidades de ellos.

Tabla 5

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
4. Las responsabilidades que delegan a cada grupo de trabajo en CFAE son claras.	0	0	1	9	0

Figura 7



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.

Elaborado por: Cristina Espinoza.

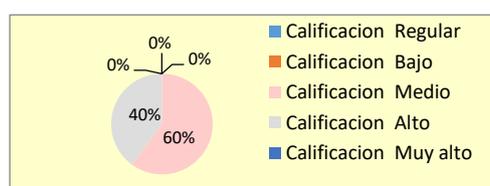
Análisis:

El 90% de los trabajadores de CFAE considera que las responsabilidades que le asigna a los equipo de trabajo que existen dentro de CFAE entienden claramente las actividades que tienen que realizar por ende cumplen con los objetivos. Mientras que un 10% de los trabajadores considera que las responsabilidades que le son asignadas no tienen claridad.

Tabla 6

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
5. Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades.	0	0	6	4	0

Figura 8



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.

Elaborado por: Cristina Espinoza.

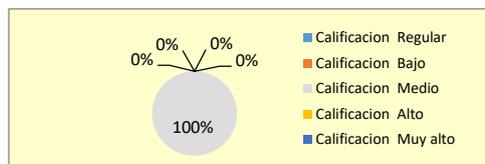
Análisis:

El 60% de los trabajadores a quienes se les realizó el cuestionario señalan que la confianza y el apoyo que buscan dentro de su lugar de trabajo se encuentra en un nivel medio lo que quiere decir que el personal tal vez no sienta total confianza en ellos para realizar su trabajo y cumplir sus objetivos.

Tabla 7

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
6. Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo.	0	0	10	0	0

Figura 9



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.

Elaborado por: Cristina Espinoza.

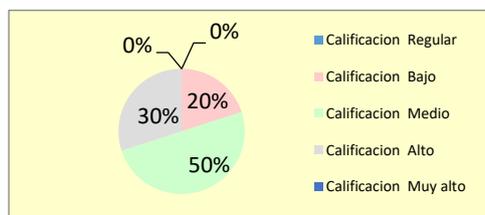
Análisis:

El total de los trabajadores de CFAE que fueron encuestados manifestó que reciben retroalimentación en cuanto al trabajo que realizan en un nivel medio, lo que quiere decir que se encuentran motivados para realizar sus funciones.

Tabla 8

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
7. Le brindan herramientas necesarias para optimizar su trabajo.	0	2	5	3	0

Figura 10



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.

Elaborado por: Cristina Espinoza.

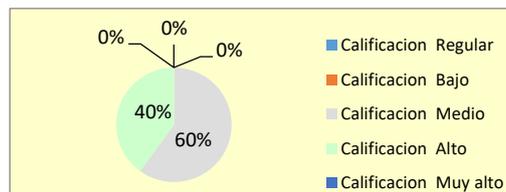
Análisis:

El 50% de las personas de CFAE que realizaron el cuestionario manifiesta que las herramientas que le brinda la empresa para agilizar su trabajo se encuentra en nivel medio, mientras que un 20% considera que no poseen o no se les brindan herramientas para agilizar su trabajo.

Tabla 9

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
8. Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo.	0	0	6	4	0

Figura 11



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.

Elaborado por: Cristina Espinoza.

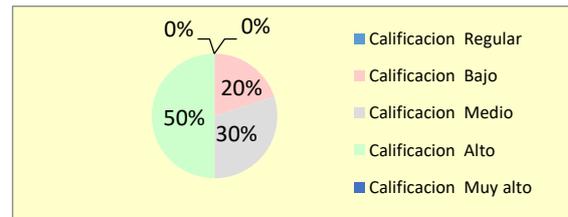
Análisis:

El 60% de las personas de CFAE que realizaron el cuestionario manifiesta las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo se encuentra en nivel medio.

Tabla 10

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
9. Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo.	0	2	3	5	0

Figura 12



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.

Elaborado por: Cristina Espinoza.

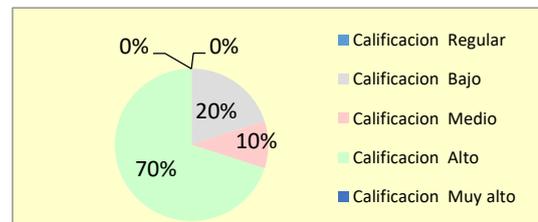
Análisis:

El 50% de las personas encuestadas manifiestan que los problemas que se forman entre los compañeros son solucionados oportunamente, mientras que un 20% señala que los problemas que se dan entre compañeros no son solucionados oportunamente.

Tabla 11

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
10. Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo.	0	2	1	7	0

Figura 13



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.

Elaborado por: Cristina Espinoza

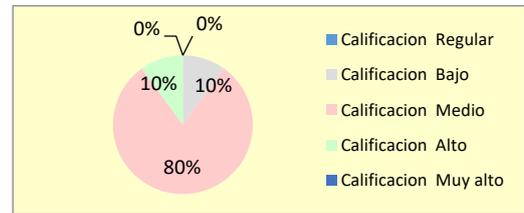
Análisis:

El 70% de las personas encuestadas manifiestan que los dentro de departamento de CFAE existe una excelente comunicación entre los trabajadores y directivos debido a esto se logra cumplir con los objetivos.

Tabla 12

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
11. Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo.	0	1	8	1	0

Figura 14



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.

Elaborado por: Cristina Espinoza

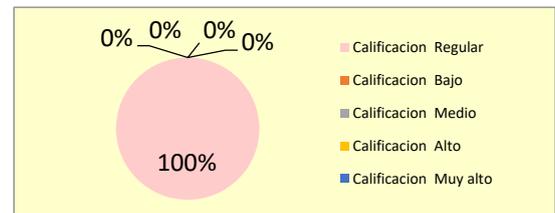
Análisis:

De los trabajadores que colaboraron en la realización del cuestionario señala que el 80% de trabajadores tienen participación dentro de las decisiones de la empresa en un nivel medio, mientras que el 10% señala un nivel bajo en la participación de los trabajadores de CFAE para tomar decisiones.

Tabla 13

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
12. Toma decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe.	10	0	0	0	0

Figura 15



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.

Elaborado por: Cristina Espinoza

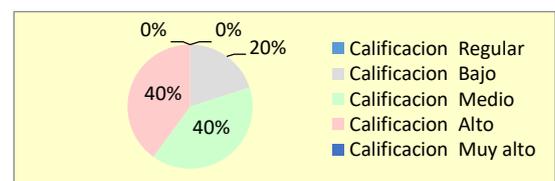
Análisis:

De las personas que colaboraron en la realización del cuestionario señala que el 80% de trabajadores tienen participación dentro de las decisiones de la empresa en un nivel medio, mientras que el 10% señala un nivel bajo en la participación de los trabajadores de CFAE para tomar decisiones.

Tabla 14

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
13. Existe colaboración entre los empleados de la empresa.	0	2	4	4	0

Figura 16



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.

Elaborado por: Cristina Espinoza

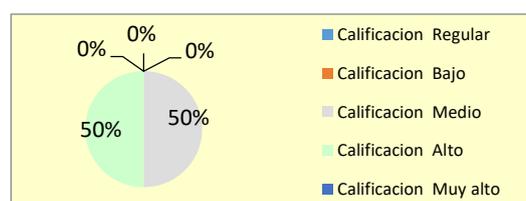
Análisis:

De las personas que colaboraron en la realización del cuestionario señala que la colaboración de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio mientras que el 20% de las personas que realizaron el cuestionario manifiesta que la colaboración dentro de la empresa está en bajo nivel lo cual podría ser perjudicial para la imagen de la misma.

Tabla 15

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
14. Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente.	0	0	5	5	0

Figura 17



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.

Elaborado por: Cristina Espinoza

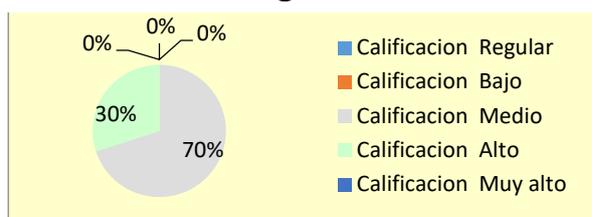
Análisis:

El 50% de las personas que colaboraron con el cuestionario manifestó que el tiempo que se da a cada trabajador para que realice su trabajo está en nivel medio lo que quiere decir que en ocasiones el tiempo no les alcanza para terminar su trabajo.

Tabla 16

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
15. Recibe información sobre los acontecimientos.	0	0	7	3	0

Figura 18



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.

Elaborado por: Cristina Espinoza

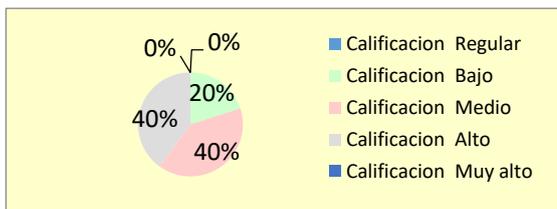
Análisis:

El 70% de las personas que colaboraron con el cuestionario manifestó que los directivos de CFAE les informan sobre los acontecimientos ocurren en la empresa.

Tabla 17

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
16. Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas,	0	2	4	4	0

Figura 19



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.

Elaborado por: Cristina Espinoza

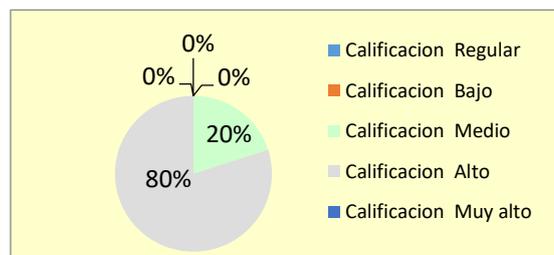
Análisis:

El 40% de los trabajadores que participaron en el cuestionario señala que la comunicación entre el departamento y otras áreas se maneja de manera adecuada.

Tabla 18

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
17. Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas.	0	0	2	8	0

Figura 20



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.

Elaborado por: Cristina Espinoza

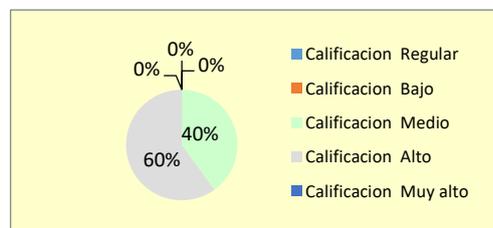
Análisis:

El 80% de los trabajadores que participaron en el cuestionario señala que dentro del departamento existe una comunicación abierta, esto facilita las relaciones dentro de la empresa y así se cumple los objetivos.

Tabla 19

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
18. Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse ese.	0	0	4	6	0

Figura 21



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.

Elaborado por: Cristina Espinoza

Análisis:

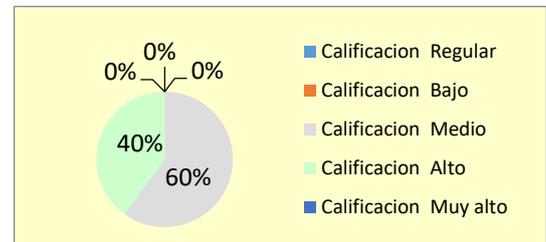
El 60% de los trabajadores que participaron en el cuestionario señala que al empezar un nuevo trabajo tiene clara la manera de cómo lo van a realizar, mientras

que el 40% de los trabajadores señala que al iniciar un nuevo trabajo no lo hace con claridad.

Tabla 20

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
19. La información de interés es comunicada oportunamente.	0	0	6	4	0

Figura 22



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.
Elaborado por: Cristina Espinoza

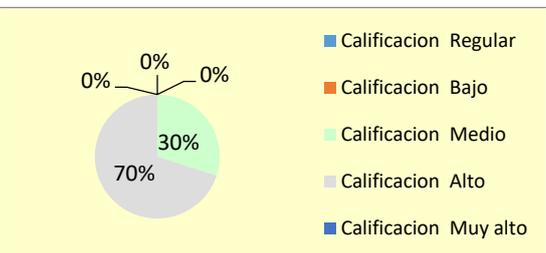
Análisis:

El 60% de los trabajadores que participaron en el cuestionario señala que se les comunica oportunamente la información que les es de interés dentro de su trabajo.

Tabla 21

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
20. Le fue suministrada información sobre las obligaciones y labores a desempeñar al ingresar a la empresa.	0	0	3	7	0

Figura 23



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.
Elaborado por: Cristina Espinoza

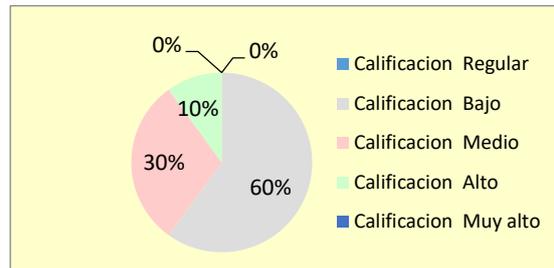
Análisis:

El 70% de los trabajadores que participaron en el cuestionario señala que se les imparte información sobre sus labores que desempeñaran al momento de entrar a laborar a la empresa.

Tabla 22

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
21. Recibe recompensa por el cumplimiento de sus metas.	0	6	3	1	0

Figura 24



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.

Elaborado por: Cristina Espinoza

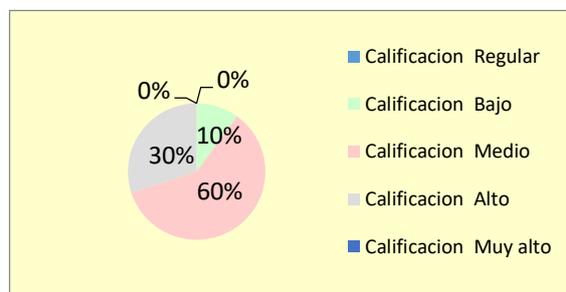
Análisis:

El 60% de los trabajadores que colaboraron con el cuestionario que se realizó señala que el recibir recompensas al cumplir las metas propuestas en su trabajo está en un nivel bajo lo que quiere decir que los trabajadores no se sentirán motivados totalmente a realizar su trabajo.

Tabla 23

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
22. En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo.	0	1	6	3	0

Figura 25



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.

Elaborado por: Cristina Espinoza

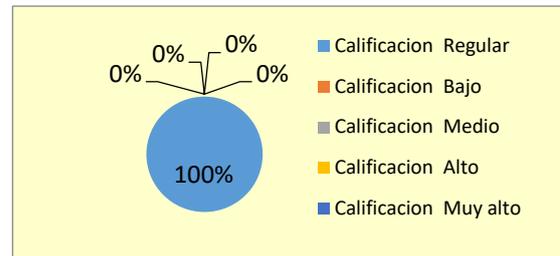
Análisis:

El 60% de los trabajadores que colaboraron con el cuestionario que se realizó señala que existen lugares donde comparten con sus directivos temas que son de interés para el departamento logrando así una buena imagen de la empresa.

Tabla 24

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
23. La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión.	10	0	0	0	0

Figura 26



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.
Elaborado por: Cristina Espinoza

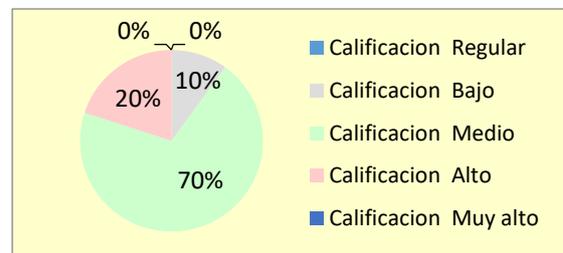
Análisis:

Según el análisis del cuestionario se puede ver que la totalidad de las personas que colaboraron en la realización del cuestionario que no cuentan con áreas en las que realicen actividades deportivas ni de diversión para que puedan relajarse y despejar su mente, esto lograra que ellos se sientan motivados.

Tabla 25

Preguntas	Calificación				
	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
24. El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y aprendizaje.	0	1	7	2	0

Figura 27



Fuente: Cuestionario a los empleados y directivos de CFAE.
Elaborado por: Cristina Espinoza

Análisis:

Según el análisis del cuestionario se puede ver que el 70% de los trabajadores se siente satisfecho con el trabajo que realizan debido a que atienden sus necesidades económicas y otras, mientras que el 10% de los trabajadores manifiesta que no se siente satisfecho con el trabajo que realiza.

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1 Descripción de la Propuesta

A continuación se puntualizan las actividades por las cuales está conformada la propuesta, esto facilita explicar la factibilidad administrativa y técnica.

3.1.1 Análisis de la situación actual

En este capítulo se hará mención a la empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro (EPUNEMI) departamento CFAE y la información referente al servicio que esta ofrece, incluyendo la Visión, Misión de la empresa en busca de planificar, controlar, organizar el trabajo y conseguir la excelencia así como también los objetivos de las funciones y el trabajo que realizan los vendedores y directivos de la misma. En este capítulo se ofrece un sistema que permitirá realizar un Plan de mejora que favorezca el Clima Laboral en el departamento que se escogió como objeto de estudio, exponiendo detalladamente cual es el procedimiento que se utilizara con respecto a cada uno de los métodos que se complementen con la búsqueda de la información y su integridad, tomado en cuenta también el análisis estadístico realizado mediante los métodos que se utilizaron los cuales fueron cuantitativos y cualitativos.

3.1.2 Actividades

3.1.2.1 Filosofía Corporativa

Figura 29: Misión

MISIÓN
Es una empresa que brinda servicios diversificados de excelencia en el ámbito de la capacitación continua, consultoría y producción, cumpliendo normas de calidad, mediante la participación de personal altamente capacitado, el uso tecnología de punta y moderna infraestructura contribuyendo a potenciar el desarrollo del talento humano y la producción, aportando de esta forma en lo económico y social al buen vivir en la ciudad de Milagro, la región cinco y el país.

Figura 28: Visión

VISIÓN
Ser una empresa líder y referente en la oferta de servicios de capacitación, consultoría y producción por su gestión pertinente y de calidad certificada, en la ciudad de Milagro, la región cinco y el país.

Fuente: La misión y la visión fueron proporcionadas por EPUNEMI

Logotipo de la Empresa

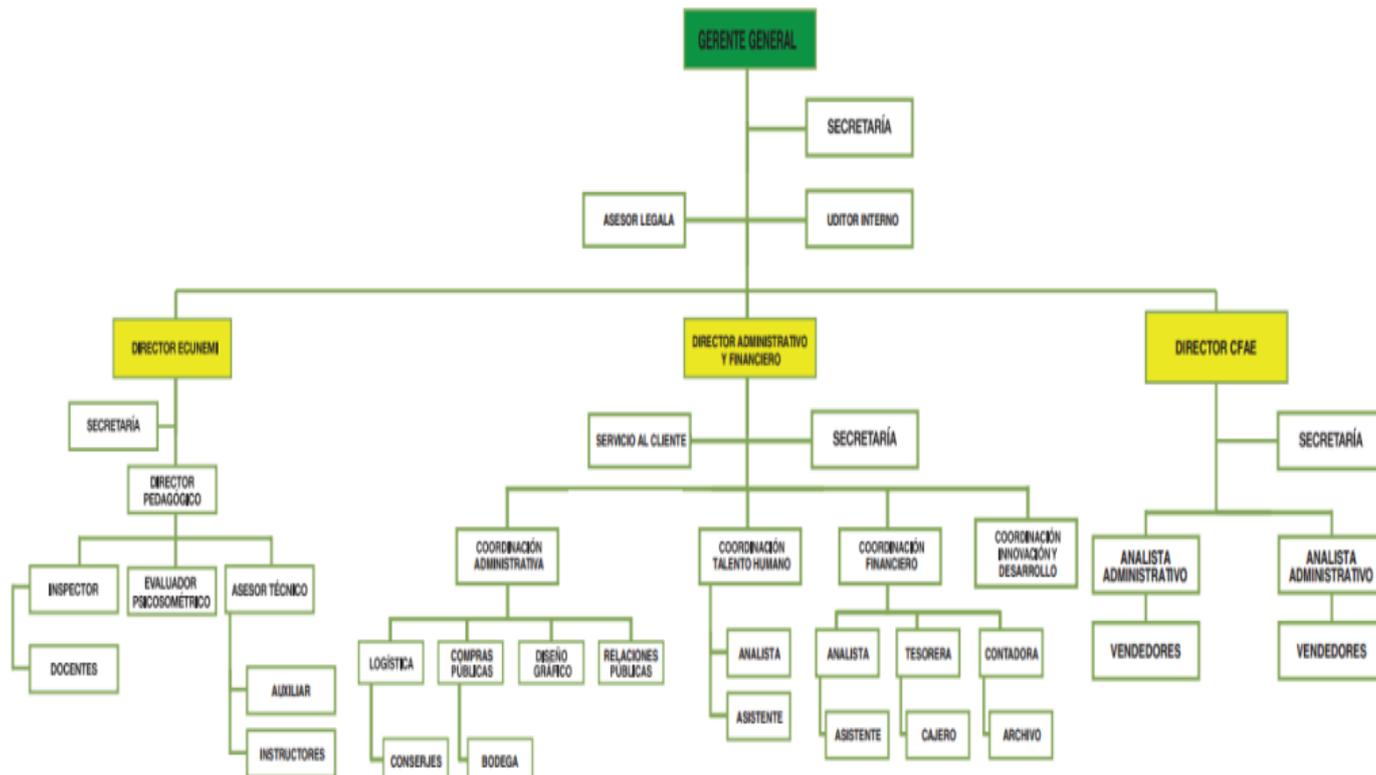
Figura 30: Logo



Fuente: El logotipo fue proporcionado por EPUNEMI

Figura 31: Organigrama

ORGANIGRAMA



3.1.3 Desarrollo de la Propuesta

El Plan de mejora propuesto permitirá que el clima laboral de CFAE- EPUNEMI sea adecuado, sirviendo así como un instrumento que servirá de mucha ayuda para los directivos del departamento antes mencionado logren un clima laboral favorable.

La propuesta que se plantea realizar tiene factibilidad en base a aspectos o factores administrativos y técnicos, dentro de esto es importante resaltar que no se formen impedimentos de ninguna naturaleza, lo que se plantea es disponer de los trabajadores y directivos de CFAE – EPUNEMI para poder aplicar lo propuesto.

El objetivo del Plan de mejora es optimizar la satisfacción laboral contribuyendo de esta manera a favorecer el clima organizacional dentro del departamento de CFAE – EPUNEMI para así poder dar solución a las problemáticas que se han detectado con anterioridad. Tomando en cuenta los resultados obtenidos mediante los métodos que se aplicaron para determinar las causas que afectan el clima laboral se propone un plan que mejore las actividades negativas que existen dentro del departamento.

El plan de mejora que se plantea debe especificar la importancia que tiene una acción correctiva en cuanto al impacto de los indicadores, con esto se espera lograr el fortalecimiento de los intereses así como un nivel de satisfacción de directivos y empleados.

Esta propuesta mostrara un impacto positivo de tipo social y laboral, esto se debe a que se genera un ambiente de trabajo característico por una cultura y clima laboral positivo, de deseos de colaboración, de compromiso, de eficacia; mediante esto se produce un desempeño laboral productivo, esto lleva a un resultado beneficioso para el departamento y para quienes lo integran, independientemente de su posición jerárquica.

Para llevar a cabo la realización del plan de mejora primero se realizara un plan de acción mediante el cual se priorizan las decisiones importantes para poder cumplir con los objetivos y metas, sirviendo como guía para la realizar el proyecto.

Plan de Acción de Clima Laboral

Objetivo General:

Conservar un Clima Laboral positivo en el Departamento de CFAE de la Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro (EPUNEMI), a través de la calidad total.

Tabla 26

Objetivo Específico	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsable	Evaluación	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Fin
<p>Concienciar a los directivos y trabajadores del departamento sobre la importancia de conservar un Clima Laboral positivo, para mejorar la calidad del servicio que ofrece la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Curso • Taller 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición del Taller. • Perspectivas de los colaboradores y facilitador. • Exposición del Facilitador. • Estructurar equipos de trabajo. • Lectura y entrega del material relacionado con limitaciones y consideraciones del clima laboral. • Investigar cómo afecta en el desempeño de los trabajadores el Clima Laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos: • Directivos y trabajadores del Departamento. • Facilitador • Materiales: • Carpetas • Lápices • Hojas Blancas • Marcadores • Borrador • Material Impreso • Refrigerios 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Directivos del Departamento • Facilitador 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia de participantes. • Presentación y Exposición de casos. 	8 Horas	10/01/2017	13/01/2017

Fuente: Autora del Proyecto

Presupuesto de los costos de los materiales a utilizar en los talleres Importancia de conservar un Clima Laboral positivo, para mejorar la calidad del servicio que ofrece la empresa y Sueldo del Facilitador

Tabla 27

N°	Descripción	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Presupuesto	Responsable
1	Sueldo del Facilitador	10/01/2017	13/01/2017	\$ 100,00	Gerente General
2	Refrigerios	10/01/2017	13/01/2017	\$ 60,00	Director de Logística
3	Lápices	10/01/2017	13/01/2017	\$ 5,00	Director de Logística
4	Marcadores de Pizarra	10/01/2017	13/01/2017	\$ 5,00	Director de Logística
5	Impresiones	10/01/2017	13/01/2017	\$ 150,00	Director de Logística
6	Carpetas	10/01/2017	13/01/2017	\$ 20,00	Director de Logística
7	Hojas	10/01/2017	13/01/2017	\$ 25,00	Director de Logística
8	Borrador	10/01/2017	13/01/2017	\$ 1,00	Director de Logística
	Total			\$ 366,00	

Fuente: Autora del Proyecto

Tabla 28

Objetivo Específico	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsable	Evaluación	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Fin
Instruir a los directivos tanto de la empresa como del departamento en cuanto a los procesos Administrativos adaptados a una	<ul style="list-style-type: none"> Curso Taller 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación Administrativa y Gerencial. Aprendizaje ocupacional incorporación y explicación de las nuevas tecnologías y 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilitador Experto en la materia. <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Carpetas Lápices 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Directivos del Departamento Facilitador 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia de participantes. Presentación y Exposición de casos 	2 semanas	23/01/2017	07/02/2017

gerencia moderna e interactiva.		nuevos sistemas de organización. <ul style="list-style-type: none"> • Programas instructivos de alto nivel para los gerentes y demás directivos tanto del departamento como de la empresa. • Instrucción continua para eliminar y reducir incidentes. • Calidad total en la administración de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas Blancas • Marcadores • Borrador • Material Impreso • Refrigerios 					
---------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

Fuente: Autora del Proyecto

Presupuesto de los costos de los materiales a utilizar en los talleres procesos Administrativos adaptados a una gerencia moderna e interactiva y Sueldo del Facilitadores

Tabla 29

N°	Descripción	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Presupuesto	Responsable
1	Sueldo del Facilitadores	23/01/2017	07/02/2017	\$ 320,00	Gerente General
2	Refrigerios	23/01/2017	07/02/2017	\$ 100,00	Director de Logística
3	Lápices	23/01/2017	07/02/2017	\$ 10,00	Director de Logística
5	Impresiones	23/01/2017	07/02/2017	\$ 200,00	Director de Logística
6	Carpetas	23/01/2017	07/02/2017	\$ 30,00	Director de Logística
7	Hojas	23/01/2017	07/02/2017	\$ 30,00	Director de Logística
	Total			\$ 690,00	

Tabla 30

Objetivo Específico	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsable	Evaluación	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Fin
<p>Facilitar a los directivos y trabajadores destrezas de aprendizaje dirigidas a la mejora de las dimensiones del clima laboral así como habilidades de participación en la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Curso • Taller 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso y planteamiento de problemas. • Instrucciones para admisión registro y distribución de la correspondencia del departamento. • Resolución de conflictos, contenido, y enfoque de los elementos de la organización. • Estrategias y técnicas para la resolución de conflictos. • Comunicación, motivación y excelencia en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos: • Facilitador • Experto en la materia. • Materiales: • Carpetas • Lápices • Hojas Blancas • Marcadores • Borrador • Material Impreso • Refrigerios 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente del Departamento • Facilitador 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia de participante • Presentación y Exposición de casos 	20 Horas	03/07/2017	07/07/2017

Fuente: Autora del Proyecto

Presupuesto de los costos de los materiales a utilizar en los talleres mejora de las dimensiones del clima laboral así como habilidades de participación en la empresa y Sueldo del Facilitador

Tabla 31

N°	Descripción	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Presupuesto	Responsable
1	Sueldo del Facilitador	23/01/2017	07/02/2017	\$ 120,00	Gerente General
2	Refrigerios	23/01/2017	07/02/2017	\$ 80,00	Director de Logística
3	Lápices	23/01/2017	07/02/2017	\$ 5,00	Director de Logística
5	Impresiones	23/01/2017	07/02/2017	\$ 80,00	Director de Logística
6	Carpetas	23/01/2017	07/02/2017	\$ 20,00	Director de Logística
7	Hojas	23/01/2017	07/02/2017	\$ 25,00	Director de Logística
	Total			\$ 330,00	

Fuente: Autora del Proyecto

PLAN DE MEJORA QUE FAVOREZCA EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y DIRECTIVOS DE CFAE – EPUNEMI

Tabla 32: Plan de Mejora

N°	Acciones	Medida	Responsables	Fecha de Inicio	Fecha de Fin
1	Mejora de las condiciones físicas y ambientales del departamento, que propicien el confort y garanticen los medios técnicos necesarios para que los trabajadores se sientan en un ambiente agradable para realizar su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la Climatización en el departamento. • Efectuar trabajos de mantenimiento en las instalaciones. Equipos y mobiliarios para solucionar las dificultades que puedan afectar el trabajo. • Ofrecer los suministros necesarios de manera constante para que los trabajadores realicen sus labores de una manera eficiente. 	Director de Recursos Humanos	09/01/2017	13/01/2017

2	Ejecutar un trabajo enfocado al mejoramiento del clima laboral del Departamento de CFAE.	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar y desarrollar excelencia en los servicios que ofrece la empresa usando elementos que motiven al personal. • Examinar soluciones específicas para mejorar el clima laboral dentro del departamento. • Efectuar reuniones entre trabajadores para informarles la situación actual de la empresa. • Asignar a cada empleado trabajos que estén de acuerdo a su perfil para que realicen su trabajo con eficacia. 	Gerente General Directora del Departamento Directora de Recursos Humanos	01/03/2017	02/03/2017
3	Lograr trabajo en equipo para conseguir el cumplimiento de las metas propuestas dentro del departamento.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar talleres de comunicación dirigidos al personal del departamento implementando técnicas y habilidades para mejorar el servicio que ofrece la empresa. • Plantear actividades que se encaminen a capacitar a los trabajadores para mejorar sus destrezas y prevenir los conflictos. 	Directora del Departamento Gerente General Director de Recursos Humanos Trabajadores de la empresa tanto como del departamento	09/01/2017	13/01/2017

4	Mejorar las formas y técnicas de dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Curso para los directivos y los empleados para mejorar la comunicación. • Coordinar Cursos de Liderazgo con respecto a estilos y técnicas de dirección y como pueden ser aplicados para alcanzar el éxito. • Coordinar temas de capacitación para mejorar la dirección y las actividades de la empresa. 	Directora del Departamento Gerente General Director de Recursos Humanos	06/03/2017	06/04/2017
5	Mejorar el proceso de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Atender las opiniones de los trabajadores con respecto a las decisiones que se toman en su área. • Mantener retroalimentación entre los trabajadores y directivos de las empresas. • Desarrollar talleres y seminarios con el apoyo de profesionales para mejorar las técnicas de la toma de decisiones. 	Directora del Departamento Gerente General Director de Recursos Humanos	06/04/2017	20/04/2017

6	Reducir niveles de Estrés Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer que los trabajadores no se preocupen por razones ajenas a sus funciones dentro del departamento. • Proponer que las metas que tiene el departamento sean conseguidas por los trabajadores. • Mantener informado a los trabajadores para evitar conflictos dentro del departamento. 	<p>Directora del Departamento</p> <p>Gerente General</p> <p>Director de Recursos Humanos</p>	04/01/2017	30/12/2017
7	Trabajar Profesionalmente	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar conferencias y conversatorios para capacitar a los trabajadores y realicen su trabajo profesionalmente. 	<p>Directora del Departamento</p> <p>Gerente General</p> <p>Director de Recursos Humanos</p>	06/03/2017	06/04/2017

Fuente: Autora del Proyecto

3.2 Conclusiones

El clima laboral en el departamento de CFAE- EPUNEMI, está señalado con características negativas como: un liderazgo que no está basado en la participación, débil comunicación, conflictos entre compañeros de trabajo, etc. Esto limita la alineación de una buena cultura de trabajo que contribuya y ayude al mejoramiento y progreso del departamento; el análisis del clima laboral permitió sacar las siguientes conclusiones:

- El trabajo dentro del departamento no es participativo, en cuanto a esto los trabajadores se aíslan, y hacen que su trabajo sea unipersonal a pesar de que deben compartir sus tareas, esto se da como respuesta a que cada trabajador posee personalidad de exclusión dentro de grupos sociales.
- La eficacia de los trabajadores dentro del departamento no es lo que más desean, sobre todo porque en el departamento labora personal joven, esto tiene relación con la mala comunicación entre directivos y trabajadores, esto los lleva a trabajar con dudas y a cometer errores en el trabajo que desempeñan.
- El clima laboral tiene un papel fundamental para lograr eficiencia dentro de una empresa ya que este determina la forma en la que el trabajador distingue su ambiente laboral, su productividad, su rendimiento y satisfacción.
- Las gestiones que se proponen en el plan de mejora son aquellas que se detectaron mediante el análisis de los resultados obtenidos Atraves de los instrumentos utilizados para analizar el clima laboral del departamento.

3.3 Recomendaciones

Los resultados que se obtuvieron mediante los instrumentos que se utilizaron para conocer a fondo el clima laboral que maneja el departamento permitirán efectuar las siguientes recomendaciones:

- Desarrollar alternativas que logren que los trabajadores del departamento trabajen en equipo y estos efectúen sus tareas compartiéndolas con sus compañeros para que así cumplan los objetivos y mejore la productividad del departamento.
- Crear un sistema de gestión que permitan desarrollar las actividades de manera eficiente logrando así aclarar las dudas que puedan tener los trabajadores al momento de realizar su trabajo.
- Efectuar reuniones con los directivos del departamento y el gerente de la empresa con el fin de ajustar las vías de aplicación y las diferentes formas de aplicar el plan de mejora propuesto.

Bibliografía

- Clima Laboral – Federico Gan, Jaime Triginé; Manuel de Instrumentos de Gestión y desarrollo.
- Gestión Estratégica del Clima Laboral – María Jesús Bordas Martínez
- Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral – Margarita Chiang Vega, María José Martín Rodrigo, Antonio Núñez Partido.
- Administración de los Recursos Humanos; El Capital Humano de la Organizaciones – Idalberto Chiavenato.
- Administración de Personal y de Recursos Humanos Quinta Edición – William B. Werther, Jr. Keith Davis.
- Medición del Clima Laboral – Primera Edición
- Clima y Compromiso Organizacional – Rubén Edel Navarro; Arturo García Santillán; Roció Casiano Bustamante.

Linkografía

- <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/pe/2013/mejora-clima-laboral.html>
- <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4065/RomeroJuan2012.pdf?sequence=2>
- <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3223/T11.09%20A34p.pdf?sequence=1>
- <https://prezi.com/swqi6sx9iysn/disenio-de-un-plan-de-mejoramiento-que-favorezca-el-clima-lab/>
- <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3205/T11.08%20B311p.pdf?sequence=1>
- <http://www.ceipalmazara.com/documentos/es/menu/137/101/PLAN%20MEJORA.pdf>
- [http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8908/L\)Propuestasdemejora.pdf;jsessionid=D0E86318BDECD8B317F3A87724894066?sequence=12](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8908/L)Propuestasdemejora.pdf;jsessionid=D0E86318BDECD8B317F3A87724894066?sequence=12)
- <https://prezi.com/dqckcxmonrde/plan-estrategico-para-mejorar-el-clima-laboral-de-los-trabajadores-de-la-empresa-gama-express-eirl-lima-2012/>
- <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3180/1/09955.pdf>
- <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/AnayaLizeth2015.pdf?sequence=1>

- <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Solorzano-Lucia.pdf>
- <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1248/1/93117211.pdf>
- [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66959/1/pro
puesta_creacion_instrumento.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66959/1/propuesta_creacion_instrumento.pdf)

Apéndices

Apéndice N° 1
Análisis de Plagio

URKUND

Documento [Caso Practico - Plan de Mejora - Complexivo.docx \(D24314554\)](#)

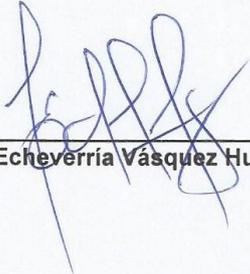
Presentado 2016-12-13 13:20 (-05:00)

Presentado por wcristinawv@hotmail.com

Recibido hecheverriav.unemi@analysis.arkund.com

Mensaje RV: Análisis de Plagio - Caso de Estudio - Ingeniería Comercial [Mostrar el mensaje completo](#)

6% de esta aprox. 23 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 8 fuentes.


Ing. Echeverría Vásquez Huber

APENDICE N° 2 – CARTA DE LA AUTORIZACION DE LA EMPRESA

Milagro, Martes 15 de Noviembre del 2016

Ingeniero
Javier Vélez
Gerente General de EPUNEMI
En su despacho.-

RECEPCION DE OFICIOS
SECRETARIA EPUNEMI
FECHA 15-11-2016
HORA 17:45
FIRMA [Firma]

DE MIS CONSIDERACIONES:

El motivo de esta carta es dirigirme ante usted para solicitar a que se me autorice la recolección de información para realización del **Caso Práctico de carácter Complexivo** para la obtención del título de Ingeniería Comercial. El proyecto tiene como fin, desarrollar un Plan de mejora de la que favorezca el Clima Laboral del Departamento, el mismo que será realizado por **Cristina Espinoza Almeida**.

En el cual se ejecutara un diagnóstico a través de una entrevista que será tomada al personal que labora en el Departamento para luego proporcionar un **Plan de mejora de la que favorezca el Clima Laboral del Departamento CFAE de la Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro (EPUNEMI)**.

Agradezco su amable atención esperando no haber interrumpido su jornada de trabajo.

Atentamente,

EMPRESA PUBLICA UNEMI
GERENCIA
FECHA: 16-11-2016
TRAMITE ARCHIVO CONOCIMIENTO
Orden para: DIRECCION DE CFAE
POR FAVOR ATENDER LA PRESENTE
SOLICITUD ACADÉMICA

[Firma]

Cristina Espinoza

C.I 094035715-5

Apéndice N° 3

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE CFAE

Departamento: _____ Cargo: _____

Edad: 20 a 25 años 26 a 31 años Más de 35 años

Sexo: Masculino Femenino

Objetivo: El objetivo que se quiere alcanzarse con esta técnica de recolección de información es detectar cuáles son los problemas a los cuales la empresa se enfrenta. En virtud a lo anterior, se le agradecerá su colaboración para responder las preguntas que encontrara a continuación. No esta demás enfatizar que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo. Discreción y responsabilidad.

Instrucciones: Para cada afirmación, marque con una (x) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición.

CALIFICACION	Regular	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
PUNTUACION	1	2	3	4	5

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma.					
2	La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente.					
3	La toma de decisiones o las órdenes implementadas son justas según su criterio.					
4	Las responsabilidades que delegan a cada grupo de trabajo en CFAE son claras.					
5	Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades.					
6	Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo.					
7	Le brindan herramientas necesarias para optimizar su trabajo.					
8	Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo.					
9	Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo.					
10	Existe confianza entre los colaboradores del equipo de					

	trabajo.					
11	Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo.					
12	Toma decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe.					
13	Existe colaboración entre los empleados de la empresa.					
14	Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente.					
15	Recibe información sobre los acontecimientos.					
16	Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas,					
17	Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas.					
18	Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse ese.					
19	La información de interés es comunicada oportunamente.					
20	Le fue suministrada información sobre las obligaciones y labores a desempeñar al ingresar a la empresa.					
21	Recibe recompensa por el cumplimiento de sus metas.					
22	En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo.					
23	La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión.					
24	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y aprendizaje.					
25	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.					

Apéndice N° 4

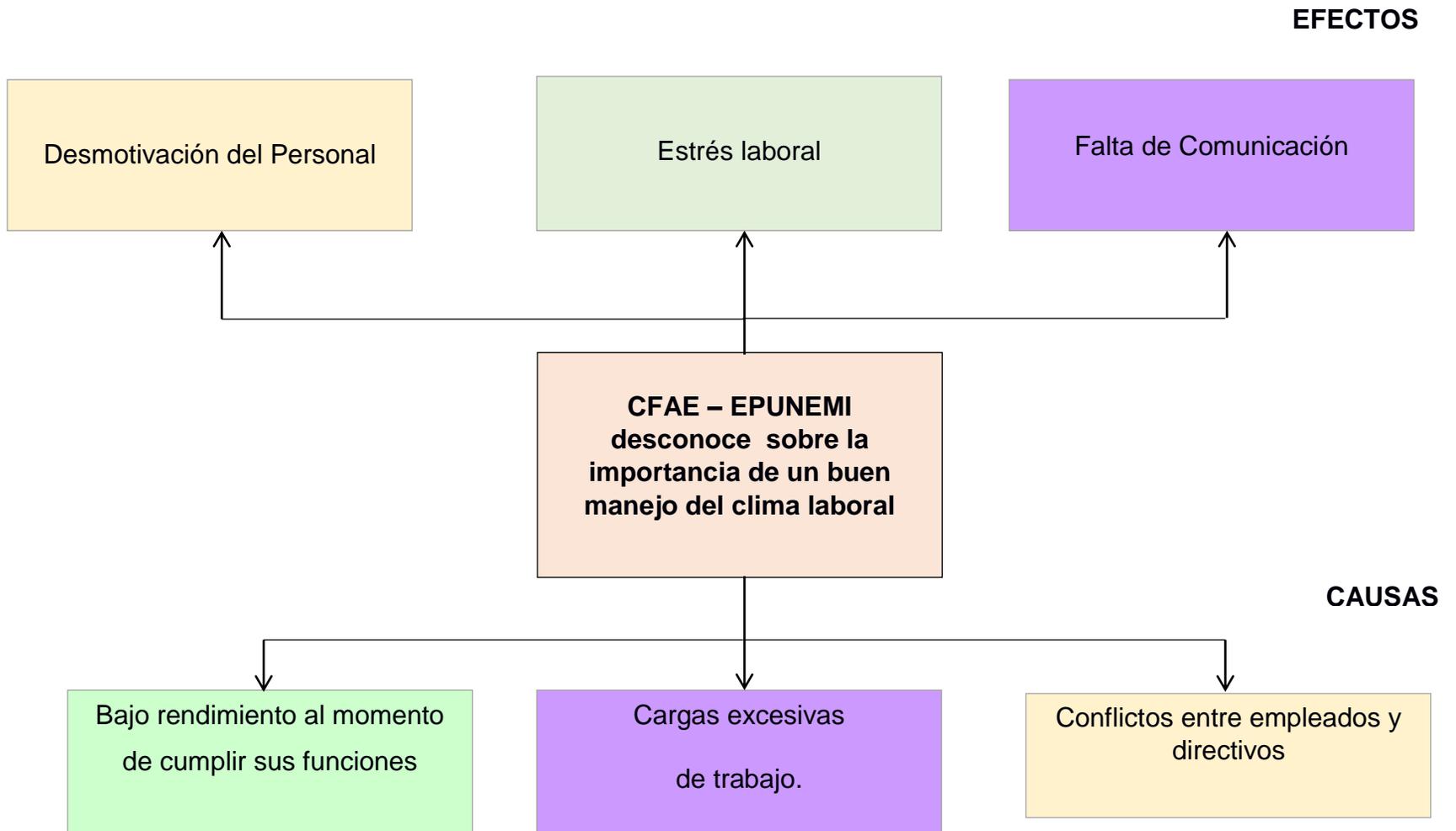
Matriz de Problema

Tabla 33: Matriz del Problema

Problema General	Causa General	Objetivo
CFAE – EPUNEMI desconoce sobre la importancia de un buen manejo del clima laboral	Deterioro de la imagen de la empresa, bajo rendimiento y productividad.	Elaborar un plan de mejora que favorezca el clima laboral del departamento para contribuir al aumento de la productividad y ofrecer un mejor servicio.
Problemas Específicos	Causas Especificas	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación del Personal. <ul style="list-style-type: none"> • Estrés laboral • Falta de Comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo rendimiento al momento de cumplir sus funciones. • Cargas excesivas de trabajo. • Conflictos entre empleados y directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los factores que influyen en el mal manejo del clima laboral de CFAE. • Evaluar los aspectos negativos que inciden en el clima laboral del departamento.

Apéndice N° 5

Árbol del Problema



Apéndice N° 6

FODA del Departamento CFAE

Tabla 34: Foda

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">○ Aval de la Universidad Estatal de Milagro○ Crecimiento del mercado○ Tecnología○ Pioneros del sector	<ul style="list-style-type: none">○ Personal limitado○ Escasa cultura de capacitación○ Débil cultura organizacional○ Personal reacio al cambio
FACTORES EXTERNOS	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">○ Créditos bancarios○ Convenios con instituciones de salud u empresariales○ Convenios con proveedores○ Crecimiento de la población	<ul style="list-style-type: none">○ Incremento de la competencia○ Servicios de capacitación del gobierno a costos menores○ Globalización de los mercados○ Políticas monetaria