



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la
Producción

“Implementación de un Plan de Mejora que favorezca el Clima Laboral y Satisfacción del Cliente medidas a través de la Técnica de Evaluación de Clima Laboral en una Pyme Faenadora y Distribuidora de aves de corral.”

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
Examen Complexivo

Previo la obtención del Título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Presentado por:

Dennis Javier Molina Vargas

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2016

AGRADECIMIENTO

A Dios, mi madre, mi Padre y a mi segundo padre que hicieron posible mi educación y me guiaron en cada momento de mi vida.

A mi querida esposa e hijos que de una u otra manera colaboraron con la realización de este TFG.

DEDICATORIA

MI Sr. JESUCRISTO

A MIS PADRES

A MI ESPOSA

A MIS HIJOS

JEREMY Y MATEO

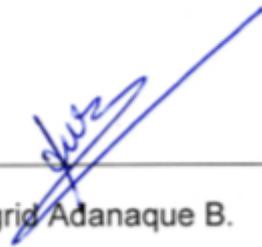
A MIS HERMANOS

Y DOCENTES

TRIBUNAL EVALUADOR

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Zadia Murillo C.", written over a horizontal line.

Ing. Zadia Murillo C.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Ingrid Adanaque B.", written over a horizontal line.

Ing. Ingrid Adanaque B.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido desarrollado en la presente propuesta de Examen Complexivo me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping letters, positioned above a horizontal line.

DENNIS JAVIER MOLINA VARGAS

RESUMEN

En este proyecto se realizó un estudio basado esencialmente en el talento humano dentro de una PYME faenadora y distribuidora de aves de corral con el énfasis de implementar un plan de mejora que favorezca el clima laboral y además la satisfacción del cliente, usando de manera práctica como herramienta de medición la técnica de evaluación de clima laboral teniendo como modelo de cuestionario el de los autores Litwin y Stringer (Apéndice C).

Así mismo con la aplicación de estadística de promedios se halló que entre los nueve parámetros del cuestionario el Parámetro Cooperación obtuvo un valor del 25 % rango de aceptación que es demasiado bajo en comparación a la media de la propia empresa que es 61.78% (fuente propia, pág. 32 del actual TFG).

Dando como ayuda clave en la solución del problema de la falta de cooperación dentro de la empresa las herramientas de análisis como; diagrama de Ishikawa, la matriz de impacto versus esfuerzo y la matriz de ¿los 5 por qué? dando como resultante las siguientes recomendaciones de planes de acción:

Actividades mensuales que incentiven el trabajo en equipo como un día de esparcimiento, mañana deportiva y reconocer su participación.

Plan mensual de capacitación sobre tareas que tienen a su cargo, motivación y superación personal.

Colocar información visual acerca de los valores de la empresa, mensajes positivos y actividades varias.

Reunión semanal de Gerencia con el personal a fin de conocer habilidades de cada uno y promover el compañerismo.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	II
ÍNDICE GENERAL	III
ABREVIATURAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	2
1.1 Visión	4
1.2 Misión	4
1.3 Estructura Organizacional	4
1.4 Flujo de Proceso de Faenamiento de Pollos	7
1.5 Planteamiento del Problema	8
1.6 Justificación del Tema	10
CAPÍTULO 2	11
2. METODOLOGÍA.	11
2.1 Herramientas de Apoyo	11
2.2. Herramientas de Análisis	16

CAPÍTULO 3	20
3. IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL	20
3.1 Tabulación de Datos	20
3.2 Análisis del Problema	31
3.3 Acciones del Plan de Mejora	35
3.4 Control	37
3.5 Medición de la Satisfacción del Cliente	39
CAPÍTULO 4	42
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
4.1 Conclusiones	42
4.2 Recomendaciones	42
APÉNDICE	
BIBLIOGRAFÍA	

ABREVIATURAS

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
RTC	Ready to cook
CO	Comportamiento Organizacional
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
ISC	Índice de Satisfacción del Cliente
TFG	Trabajo Final de Graduación
UBV	Utilidad Bruta en Ventas
SNAP	Secretaría Nacional de Administración Pública del Ecuador
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Foto de la Entrada de las Instalaciones de la Empresa	2
Figura 1.2. Ventas de Meses desde Junio a Octubre del 2016	3
Figura 1.3. Organigrama de la Empresa	4
Figura 1.4. Flujo de Proceso de Faenamiento de las Aves	7
Figura 2.1. Esquema del Clima Organizacional según Litwin y Stringer	12
Figura 3.1. Resultados de la Encuesta en Parámetro Estructura	21
Figura 3.2. Resultados de la Encuesta en Parámetro Responsabilidad	22
Figura 3.3. Resultados de la Encuesta en Parámetro Recompensa	23
Figura 3.4. Resultados de la Encuesta en Parámetro Desafío	24
Figura 3.5. Resultados de la Encuesta en Parámetro Relaciones	25
Figura 3.6. Resultados de la Encuesta en Parámetro Cooperación	26
Figura 3.7. Resultados de la Encuesta en Parámetro Estándar	27
Figura 3.8. Resultados de la Encuesta en Parámetro Conflicto	28
Figura 3.9. Resultados de la Encuesta en Parámetro Identidad	29
Figura 3.10. Diagrama Ishikawa sobre el Parámetro de Cooperación	32
Figura 3.11. Matriz Esfuerzo vs Impacto	33
Figura 3.12. Foto de Reconocimiento	35
Figura 3.14. Foto de Pancarta con Mensajes Positivos	36
Figura 3.15. Foto de Reunión de Interrelación del Personal	37
Figura 3.16. Gráfico de Satisfacción del Cliente Externo	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	FODA de la Empresa	8
Tabla 2	Porcentajes de Aceptación de los 9 Parámetros de Encuestas Realizadas en Octubre 2016	30
Tabla 3	Porcentajes de aceptación Ecuador y otros países promedio que se denomina índice de clima laboral. (Fuente ACSENDO grupo de asesoría en talento humano)	31
Tabla 4	Los 5 ¿Por qué? De las Causas Críticas del Problema	34
Tabla 5	Índice de Aceptación del Clima Laboral de las Encuestas de Litwin y Stinger realizadas en el mes de noviembre 2016	38
Tabla 6	Población General de Clientes	40

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador se cuenta con una Constitución de Derechos, de manera que se está dando mayor importancia al SER HUMANO como un individuo o ciudadano eje en el desarrollo del País, y como País, para alcanzar su desarrollo se ha previsto cambiar la Matriz Productiva que permita una mejor oportunidad de vida para todos los ecuatorianos, de manera que podamos producir más y mejor, y de esta manera alcanzar una mejor productividad y competitividad sea a nivel interno y externo.

Razón por la cual, dentro de cada una de sus actividades como ente individual o en grupo dentro de una organización, se debe observar cuál es su comportamiento en el desarrollo de su trabajo y determinar o medir de qué manera se puede mejorar la calidad de vida en su entorno laboral, como medir y valorar el entorno de trabajo, el ambiente en el cual se desarrolla, el trato y modo de expresión entre sus compañeros y jefes; por lo que todo esfuerzo que se realice para mejorar este entorno que denominaremos CLIMA LABORAL como factor de influencia en los trabajadores para mejorar su participación y entrega al trabajo dentro de la organización.

En la actualidad, la importancia de medir y valorar el clima laboral es esencial para el desarrollo de estrategias organizacionales planificadas, además de que sirve como elemento de diagnóstico de la realidad cambiante del entorno porque permite conocer las necesidades de la organización con una proyección deseada y así definir las acciones que deban realizarse en el presente y que permitan alcanzar el futuro deseado.

CAPÍTULO 1

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA



Figura 1.1: Foto de la Entrada de las Instalaciones de la Empresa

En el año 1985 el fundador de la empresa empezó en la ardua tarea de criar pollos para que al ya estar en su peso 6.5 libras en promedio que es de 6 a 8 semanas ir directamente a un puesto en el mercado y vender; a medida que la demanda fue creciendo vino la imperiosa exigencia de recurrir a proveedores de “pollos en pie”; en el que la crianza se vio en serios ajustes y al final fue abandonada esa actividad para que a partir del año 1990 iniciar únicamente y exclusivamente en la compra y venta de **aves de corral (pollos, gallinas y gallos)** en la ciudad de Guayaquil sea pollos en pie o listos para cocinar, RTC (Ready to cook). Cabe destacar que este servicio se ha venido incrementando de una manera impresionante debido a la demanda de sus carnes por ser parte de la

canasta básica familiar como producto de primera necesidad en el área de proteicos, más aún que si se compara con el precio de sus sustitutivos más cercanos que son la carne de res, cerdo o pescado; la carne de pollo realmente es la opción más económica que tiene la ciudadanía de poder complementar la básica necesidad de comer un macro nutrimento como se representaría la proteína animal proveniente del ave. En la Figura 1.1 se muestra las instalaciones de la empresa en la actualidad.

A continuación, se presenta en la figura 1.2 ventas efectuadas entre junio 2016 hasta octubre 2016 para reflejar las ventas esperadas:

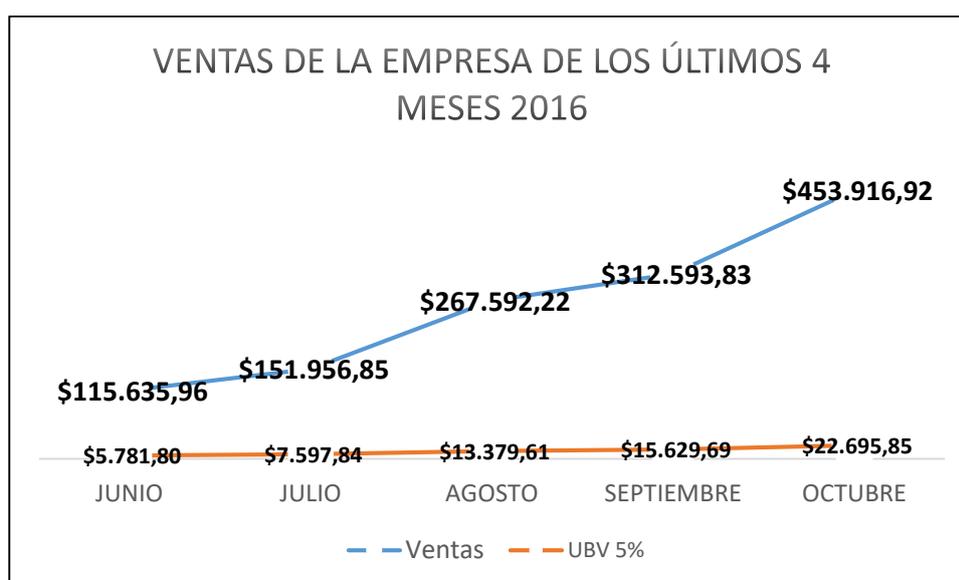


Figura 1.2: Ventas de Meses desde Junio a Octubre del 2016

La parte laboral requiere un estudio que en todo lo que refiere a los procesos es conveniente para ser altamente productivos tener al personal adecuado, capacitado y la cantidad necesaria en aras así también poder abrir nuevos mercados en las ventas que son los planes que la gerencia indicó.

1.1 Visión

“Estar entre las primeras empresas en mercado local y nacional en distribución de aves de corral siendo líderes en servicio y calidad”.

1.2 Misión

“Ser una empresa nueva que incursiona en la industria alimenticia nacional, satisfaciendo a los consumidores y clientes con precios económicos, rapidez y frescura en su producto.”

1.3 Estructura Organizacional

La distribuidora y faenadora en cuestión tiene la Estructura Organizacional de la siguiente manera detallada en la figura 1.3:

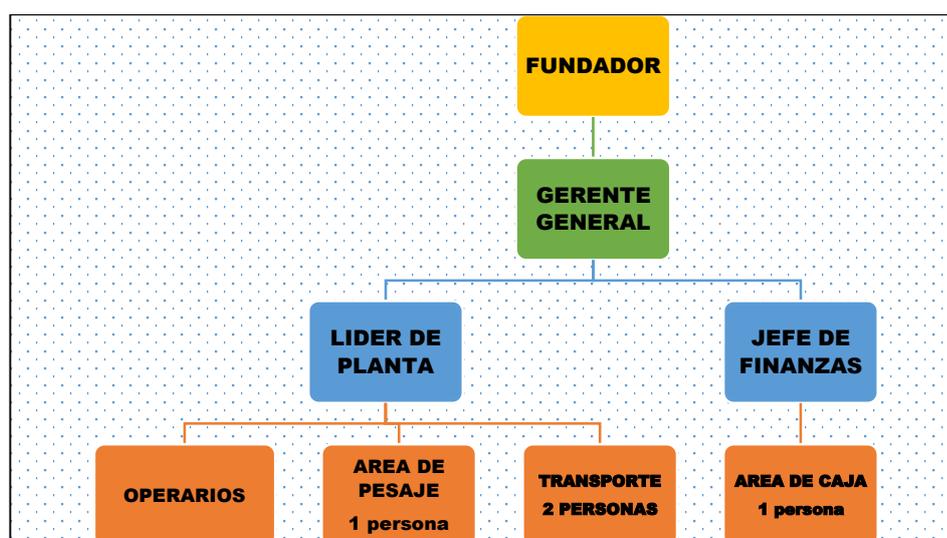


Figura 1.3: Organigrama de la Empresa

Posee 15 personas: operarios (7), transportistas (2), pesaje (1) cajeros (1), líder de planta (1), administración (3), Figura 1.3 pero los días sábados y el mes de diciembre la demanda de trabajo exige más personal por lo general en estos días se requiera contratar por día a unos 3 a 5 operarios extras.

FUNDADOR

Coordina activamente todas las operaciones y está al pendiente de oportunidades de negocio sea con los proveedores o con los clientes de más grandes facturación.

GERENTE GENERAL

Responsable de planificar, dirigir y garantizar el cumplimiento de planes estratégicos y operativos de la empresa.

Coordina y controla las diferentes actividades que involucran la operación desde que es transportado desde las granjas avícolas hasta que el cliente se lleva su producto en la mano.

GERENTE DE FINANZAS

Dirige y controla el ciclo financiero de la empresa, a través de la planificación financiera, controla inversiones que permita mantener liquidez y el equilibrio de la empresa.

LIDER DE PLANTA

Responsable de mantener las operaciones en las instalaciones tanto en rapidez como en la atención personalizada y amable con los clientes.

OPERARIOS

Desempaca las aves del camión que llega a las instalaciones temprano al iniciar las labores.

Pesa las gavetas con las aves.

Prende las hornillas de las ollas de desplumado.

Atender al cliente que llega ayudando a seleccionar la o las aves que desea llevar.

Deja operativo todos los equipos y las mesas limpiar para al llegar un cliente inmediatamente proceder al sacrificio, desangrado, eviscerado y entregar el producto terminado al ente

Limpiar las instalaciones en el tiempo que quede libre.

PERSONAL DE PESAJE

Pesa toda la mercadería para la facturación posterior.

CAJERO

Cobra y factura la cantidad de libras que haya marcado previamente en el área de pesado

Al final del día realiza el arqueo de los ingresos al gerente de finanzas.

Pagar a los empleados temporales y fijos sea diariamente o semanal.

TRANSPORTISTA

Movilizar la mercadería desde las granjas hasta las instalaciones de la empresa.

1.4 Flujo de Proceso de Faenamiento de Pollos

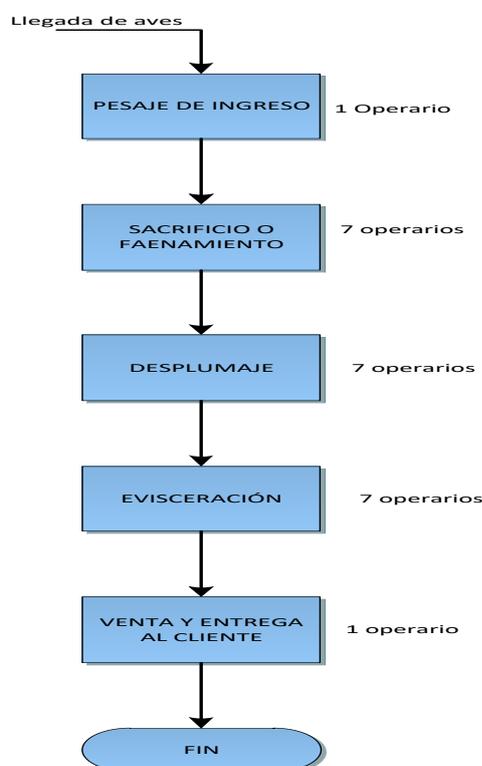


Figura 1.4: Flujo de proceso de faenamiento de las aves.

Tal se ilustra en la figura 1.4 se describe el proceso de la siguiente manera:

- Llegada de las aves a las instalaciones de la empresa por medio del camión, se confirma que coincidan la cantidad de aves que llegan con la factura de compra.
- Pesaje de ingreso de las aves se procede por huacal a pesar confirmando cuántos estén vivos y cuántos ya no.
- Sacrificio consta de tomar al ave del cuello y al momento ubicarla en los conos sacrificadores para que con un cuchillo de inmediato realizar un corte mortal quitándole así la vida al ave.

- Desplumaje es un micro proceso teniendo el ave ya muerta se coloca en una olla especial que al encender que en menos de 3 minutos sale ya en un 95% ya sin plumas.
- Evisceración comprende el abrir al cuerpo del ave retirando todas las vísceras que según el cliente en una funda se les entrega o simplemente a la basura.
- Entrega al cliente, se da el producto terminado lo que es denominado RTC (Ready to cook) listo para cocinar.
- El proceso es artesanal en la faena de las aves ya que si utiliza recursos y herramientas básicas como el cono sacrificador y la olla de cocción para el des plumaje.

Básicamente el enfoque al cliente por parte de la gerencia es personalizado incluso de establecer una modalidad de autoservicio que al llegar los clientes sean mayoristas o minorista ellos van a los galpones y escogen las gavetas o unidades sea el caso de las o las aves en pie a su gusto son pesados y facturados preservando la calidad de las carnes en frescura como el mejor estado posible sin defectos ni golpes.

1.5 Planteamiento del Problema

Tabla 1: Foda de la Empresa



1.5.1 Definición del Problema

En la Pyme faenadora y distribuidora de aves de corral que se ha tomado en consideración para el desarrollo de este proyecto, se evidenció a través del diagnóstico desarrollado por medio del FODA tabla 1 que no es otra situación que mirar las condiciones de la empresa; qué da en evidencia las habilidades por la acción del personal que labora en la entidad que no cooperan entre ellos para facilitar su tarea y que además falta el sentido de responsabilidad mediante la formación de equipos de trabajo; y que presentan amenazas por la competencia agresiva de este tipo de negocio y de la delincuencia que existe en el sector.

1.5.2 Objetivo General

Desarrollar un plan de mejoras enfocado en aumentar el porcentaje del parámetro de cooperación del personal y así favoreciendo el porcentaje total promedio del clima laboral y por ende la satisfacción del cliente.

1.5.3 Objetivos Específicos

- Realizar la técnica de evaluación de clima laboral para conocer la situación actual de la organización.
- Analizar e identificar las causas que producen la falta de cooperación del personal.
- Establecer propuestas de mejora que aumente el nivel de cooperación de los trabajadores.
- Realizar una evaluación final para conocer el impacto generado por las propuestas de mejoras establecidas.

1.6. Justificación del Tema

Visto el análisis previo del FODA existente en la empresa, se desarrolló una evaluación interna con el personal que labora en ella a través de encuesta directa y personal como lo establece el método de Técnica de Evaluación del Clima Laboral como indicador previo a establecer estas debilidades y amenazas siendo su resultado que dentro de los 9 parámetros analizados, se obtuvo que el factor de cooperación es de un 25 % siendo el más bajo, y el promedio general de todos los parámetros fue del 61.78 % que comparado con el promedio estándar de acuerdo a la empresa consultora especializada en talento humano y software ACSENDO para el Ecuador es del 78.79% como lo muestra en la tabla 2; donde se demuestra que existe una brecha 17 puntos con el resultado previo obtenido.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

2.1 Herramientas de apoyo

2.1.1 Clima Laboral Conceptos

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de Motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de Motivación entre los miembros, (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2002, pág. 86)

Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y procesos de contraprestación. Aunque en su medida intervienen en la percepción individual, lo fundamental son los índices de dichas características. (Forehand y Gilmer, 1965)

Roberto Andrade, subsecretario nacional de Desarrollo Organizacional de la SNAP (Secretaría Nacional de Administración Pública del Ecuador), explicó que el clima laboral permite identificar cómo se siente y percibe el servidor público su ambiente de trabajo. Para ello se considera factores como la infraestructura, liderazgo de los jefes, trato, equidad de la carga de trabajo, son aspectos que no se visualizan dentro de una gestión por estar preocupados en el rendimiento.

Al ser una herramienta que usan las organizaciones a nivel mundial para mejorar el desempeño de los trabajadores, el resultado de la encuesta de 2015 reflejó el índice de clima laboral en el sector público como componente más alto con un 85%.

(Fuente: página web de la SNAP del Ecuador <http://www.administracionpublica.gob.ec/el-estado-trabaja-por-mejorar-el-clima-laboral-de-las-entidades-publicas/>)

En base a las consideraciones precedentes se ha llegado a la siguiente definición de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.

“El Clima Laboral es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, adaptación, innovación, reputación.)”. Dichos autores, proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional o Laboral sea el caso figura.2.1:

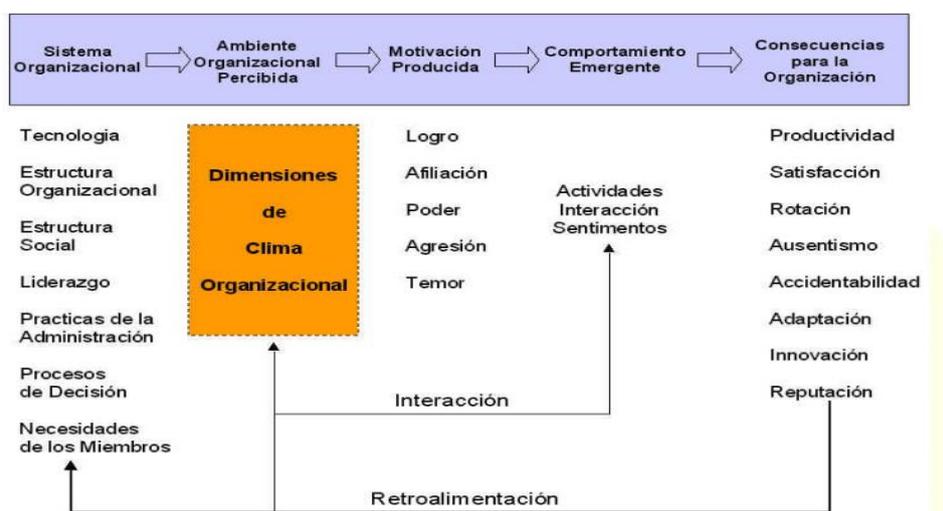


Figura 2.1: Esquema del clima organizacional según Litwin y Stringer .

2.1.2. Técnica de Evaluación del Clima Laboral

Esta técnica de diagnóstico permite obtener una evaluación objetiva del grado de satisfacción de las personas de una organización, conocer sus necesidades y expectativas en el trabajo y su percepción de los problemas existentes.

2.1.2.1 El Cuestionario de Litwin y Stringer

Consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a personas.

Antes de aplicarlo, es necesario tener algún grado de conocimiento de la organización para optar por el más adecuado, ya que existen una gran cantidad de estos.

Se construye teniendo en vista los objetivos del diagnóstico y el lenguaje de la organización.

Puede estar dado en preguntas abiertas, las cuales son cuando el encuestado es el que elabora la respuesta. La ventaja es que responderá sin dejarse influir por los criterios del encuestador.

La desventaja radica en la dificultad para el trabajo y análisis posterior de los resultados así como también el tiempo que se ocupa en la lectura.

Por otro lado, las preguntas cerradas, son aquellas donde debe seleccionarse una respuesta entre las alternativas previamente definidas.

La ventaja es que facilita el trabajo de codificación y recuento, mientras que la desventaja es que aporta información que está predeterminada.

Las alternativas pueden ir planteadas de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo, así como también entre casi siempre y casi nunca.

Específicamente el modelo a aplicar es el de los autores en Psicología industrial Litwin y Stringer consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas.

Antes de aplicarlo, es necesario tener algún grado de conocimiento de la organización para optar por el más adecuado, ya que existen una gran cantidad de estos.

Se construye teniendo en vista los objetivos del diagnóstico y el lenguaje de la organización.

Puede estar dado en preguntas abiertas, las cuales son cuando el encuestado es el que elabora la respuesta. La ventaja es que responderá sin dejarse influir por los criterios del encuestador.

Por cuestión de tiempo en nuestro estudio sea procedido a un cuestionario.

El cuestionario de Litwin y Stringer establece nueve factores que a criterio de ellos repercuten en el clima laboral:

- **Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- **Responsabilidad (empowerment):** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de si autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensas:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Desafío:** corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.1.3 Encuestas de Satisfacción de Cliente

Una encuesta de satisfacción es un estudio empírico basado en la observación para determinar el grado de satisfacción del encuestado. El encuestador o investigador normalmente no interviene ni controla el proceso estudiado (aunque varios estudios han criticado esta definición argumentando que el observador sí que influye en las respuestas obtenidas por parte del encuestado). La encuesta suele

obtener la información a partir de un cuestionario que puede ser respondido de manera presencial, por papel, teléfono, vía web o por correo electrónico. Las encuestas de satisfacción suelen tener por finalidad conocer el grado de satisfacción de un público objetivo ante un servicio ofrecido o la valoración de un conjunto de circunstancias.

- Muchas empresas y entes públicos utilizan las encuestas de satisfacción para conocer el grado de satisfacción de sus clientes o también para conocer el rendimiento de sus procesos internos. Así pues, es bastante común realizar encuestas de satisfacción de los sistemas informáticos, de los procedimientos de la organización, de recursos humanos y de clima social.

2.2 Herramientas de Análisis

2.2.1 Diagrama de Ishikawa

El Diagrama Causa-Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa (por su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa, 1943), o diagrama de Espina de Pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa.

Los Diagramas Causa-Efecto ayudan a los estudiantes a pensar sobre todas las causas reales y potenciales de un suceso o problema, y no solamente en las más obvias o simples. Además, son idóneos para motivar el análisis y la discusión grupal, de manera que cada equipo de trabajo pueda ampliar su comprensión del problema, visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y, organizar planes de acción.

(Fuente <http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml#ixzz4TSAConlR>)

2.2.2 Matriz de Esfuerzo vs Impacto

La Matriz de Impacto y Esfuerzo es una herramienta que permite resumir visualmente los pros y contra de posibles soluciones al problema estudiado. También permite establecer prioridades al momento de escoger la solución más adecuada tomando en cuenta dos criterios:

- a) nivel de dificultad para implementar la solución.
- b) nivel de impacto de beneficios al momento de resolver el problema.

Beneficios del uso de la Matriz de Impacto y Esfuerzo.

- Es muy fácil de usar. Sólo se requiere de papel y marcador para construirla en minutos.
- Fomenta el trabajo de equipo y da oportunidad a todos los participantes de ser parte del desarrollo de la solución incluyendo la selección de las mejores recomendaciones.
- De una forma bastante efectiva ayuda a la toma de decisiones cuando se debe escoger las mejores recomendaciones o soluciones de como aplicar esta herramienta.
- Se debe tener claro que esta herramienta se aplicará una vez que las soluciones o recomendaciones ya están elaboradas. Aquí se trata de decidir cuáles (de esa lista de recomendaciones) se procederá a la implementación.
- Se recomienda altamente contar con la participación de aquellas personas o trabajos de equipo que tienen el conocimiento adecuado para definir y proponer las soluciones al Sponsor.
- La herramienta tiene cuatro categorías en una matriz de 2 x 2. El eje horizontal indica el beneficio de la solución y el eje vertical indica el

nivel de dificultad al momento de implementar las posibles soluciones o recomendaciones.

- Las categorías de los cuadrantes se identifican como:
 POSIBLE: Beneficio bajo / fácil de implementar
 IMPLEMENTAR: Beneficio alto / fácil de implementar
 RETO: Beneficio alto / difícil de implementar
 DESCARTADO: Beneficio bajo / difícil de implementar.
 Evalúe (en equipo) cada idea o recomendación y decida con el consenso de todos cuál es el cuadrante que mejor identifica esa opción.
- Al finalizar este ejercicio, visualmente se podrá observar cuales son las ideas que prometen ser de fácil aplicación logrando los resultados deseados con el menor de los esfuerzos.
 (Fuente <http://www.liderazgolean6sigma.com/2016/05/matriz-de-impacto-y-esfuerzo.html>).

2.2.3 Matriz de los 5 ¿Por Qué?

Los 5 porqués es una técnica de análisis utilizada para la resolución de problemas que consiste en realizar sucesivamente la pregunta "¿por qué?" hasta obtener la causa raíz del problema, con el objeto de poder tomar las acciones necesarias para erradicarla y solucionar el problema.

El número cinco no es fijo y hace referencia al número de preguntas a realizar, de esta manera se trata de ir preguntando sucesivamente "¿por qué?" hasta encontrar la solución, sin importar el número de veces que se realiza la pregunta.

El método de los 5 porqués se emplea en la fase de análisis de la resolución de problemas, y, por lo tanto, en situaciones como:

- La resolución de problemas, mediante la pregunta ¿por qué? se tratará de encontrar la causa origen de los mismos.

- Para eliminar el despilfarro.
- Puede utilizarse conjuntamente con el diagrama de flujo de un determinado proceso, ya que así podremos obtener mejoras en, por ejemplo:
- Una disminución de los tiempos de espera.
- Una reducción del tiempo durante el proceso.

Modo de aplicación.

Para aplicar correctamente la técnica de los 5 porqués se han realizado los siguientes pasos:

- 1.-Definir el problema a solucionar o aquel punto que queremos mejorar.
- 2.-Empezar la serie sucesiva de preguntas “¿por qué?”, algunas de las preguntas típicas son:

¿Por qué ha surgido este problema?

¿Por qué no funciona este mecanismo?

¿Por qué no se mejora este proceso?

Cuando no se puede contestar una de las preguntas, significa que se ha llegado a la causa raíz del problema.

CAPÍTULO 3

3. IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL

Para ser una PYME de 15 trabajadores la fase de la implementación de la técnica de evaluación del clima laboral se basó en continuas entrevistas con gerencia y estar de manera presente en las instalaciones para así poder comprobar la manera de funcionamiento de procesos.

Definiendo variables a medir los 9 parámetros de Litwin y Stringer, la población los 15 trabajadores.

3.1 Tabulación de datos

Comprende los siguientes pasos:

3.1.1 Análisis de los Resultados de Porcentajes por Cada Parámetro

Para la tabulación de datos se consideraron los microclimas o parámetros de la encuesta como referencia en promedio tal como lo realizan empresas consultoras especializadas en talento humano y software como ACSENDO y Great to place.

El cuestionario de la encuesta se basó en los parámetros Estructura; Cooperación; Responsabilidad; Estándares; Recompensa; Conflictos; Desafíos; Identidad; Relaciones. Tal como se evidencia en el Apéndice B.

A continuación, se presenta las tabulaciones de los nueve parámetros:

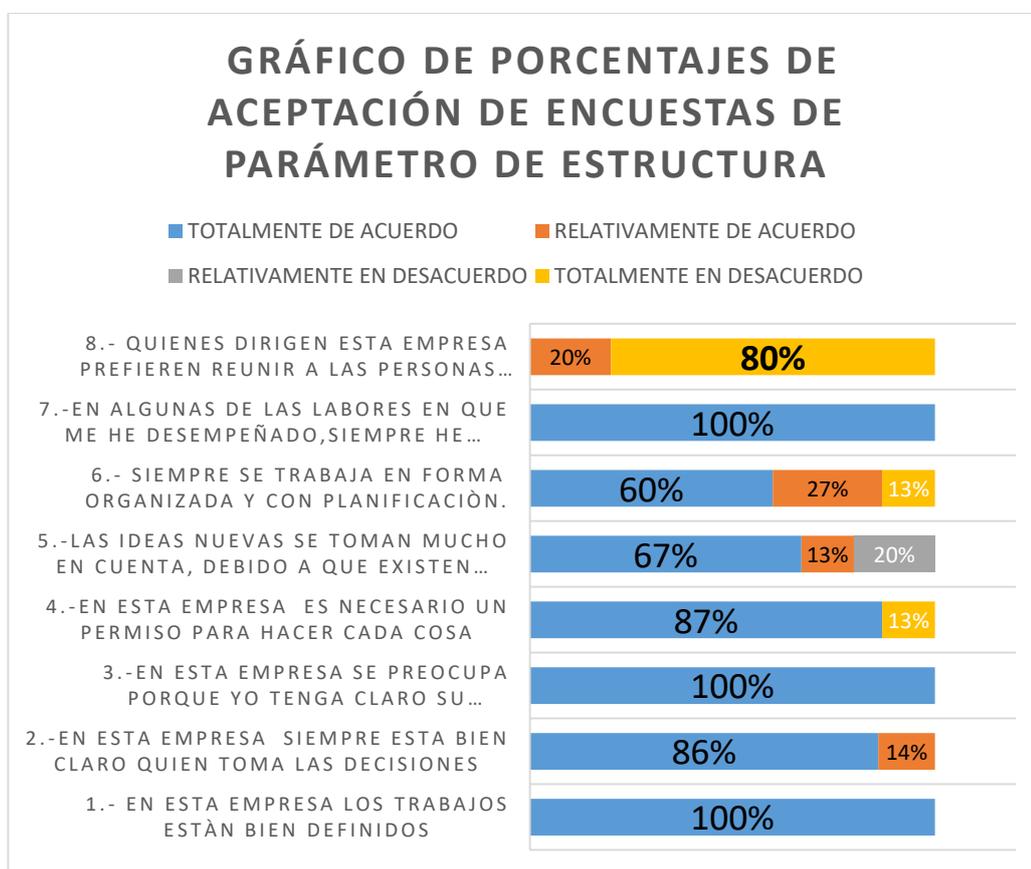


Figura 3.1: Resultados de la encuesta en Parámetro Estructura.

En el gráfico de barras de la Figura 3.1 el color azul como porcentaje de análisis es decir que un 75% (cantidad que es el promedio de las respuestas que se encuentra en totalmente de acuerdo).

Hecho que da a entender que los trabajadores perciben que existen reglas, normas procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. (Revisar el Apéndice C con el cuestionario más detallado de la figura 3.1)

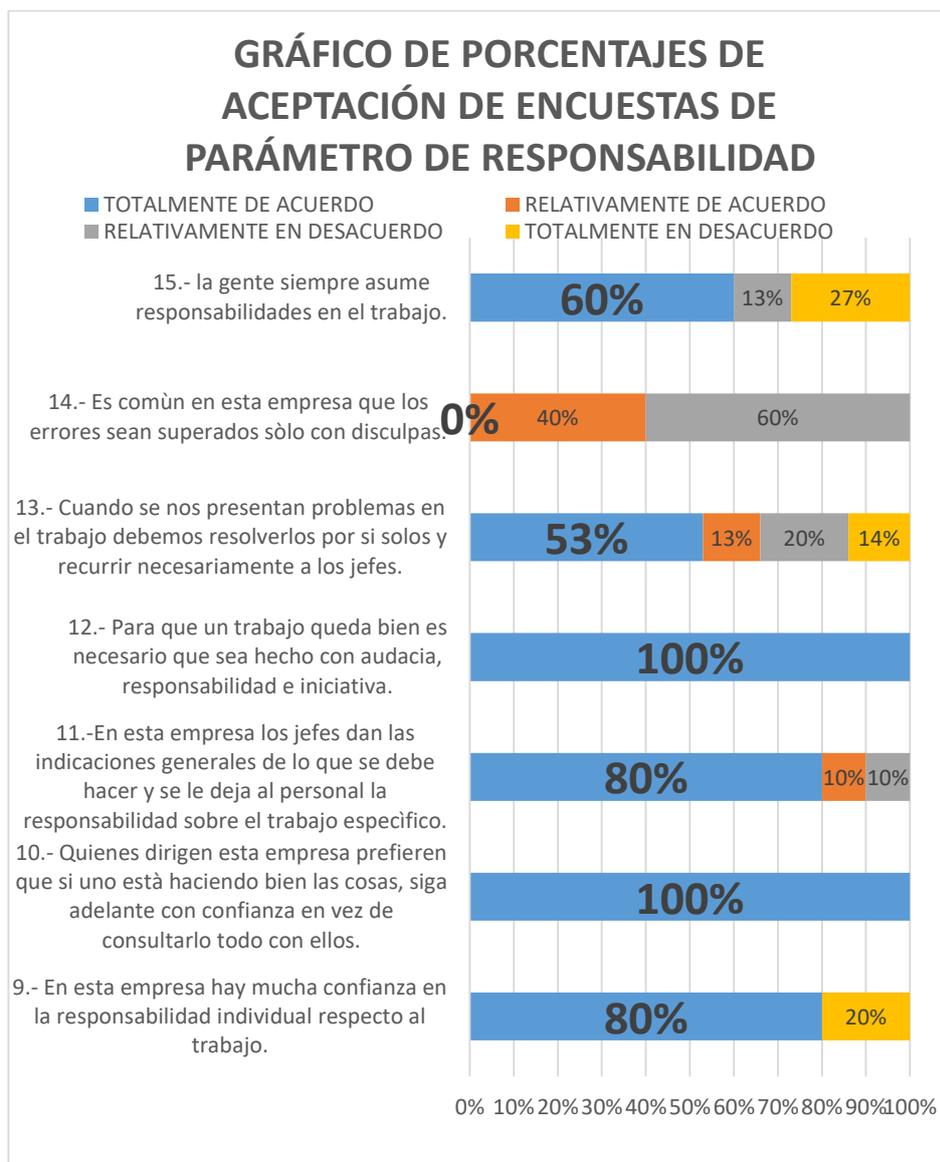


Figura 3.2: Resultado de la Encuesta en Parámetro Responsabilidad.

Como se ilustra en la Figura 3.2 el promedio en el microclima responsabilidad el grado de aceptación =67.57%.

Confirmando de manera que los trabajadores se perciben a ellos mismos como responsables, tanto como para tener autonomía como para la toma de decisiones. (Revisar el Apéndice C con el cuestionario más detallado de la figura 3.2)

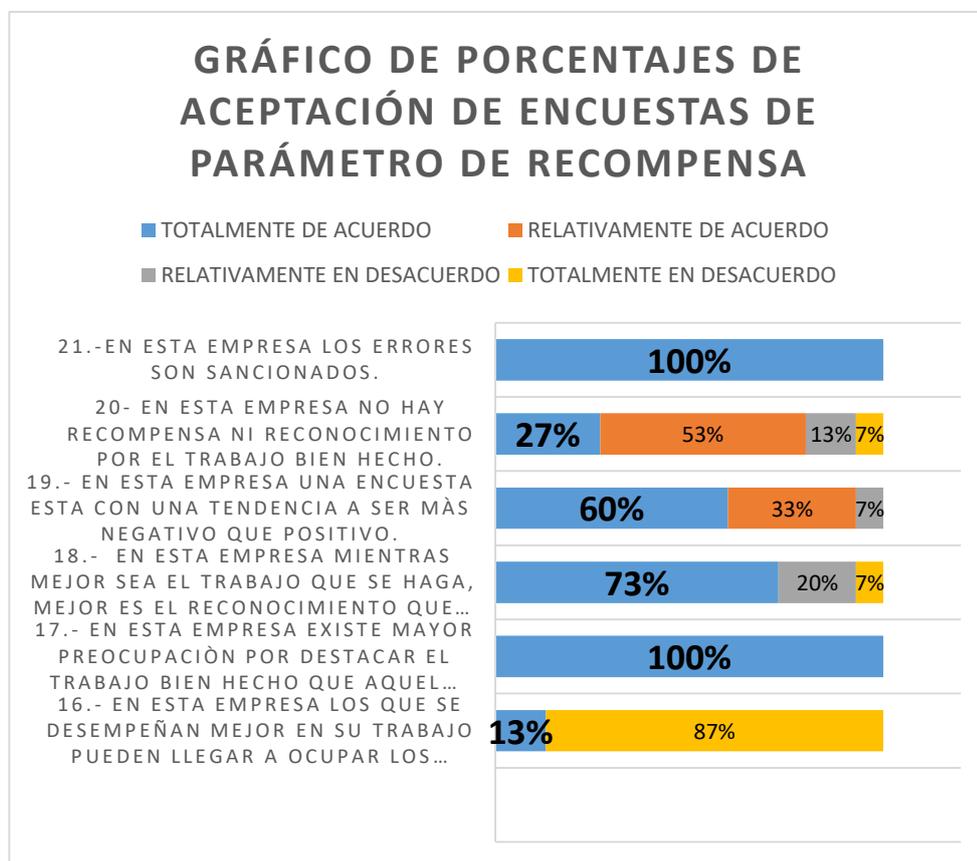


Figura 3.3: Resultado de la Encuesta en Parámetro Recompensa.

Según como se observa en la figura 3.3 El 100% es consiente del castigo sea por una falta disciplinaria y solo 54.60% percibe que existe una recompensa o incentivo, aunque no necesariamente monetaria ya que sabemos por gerencia que aparte del sueldo y sobretiempos no existen extras económicos en el rol de pago. (Revisar el Apéndice C con el cuestionario más detallado de la figura 3.3)

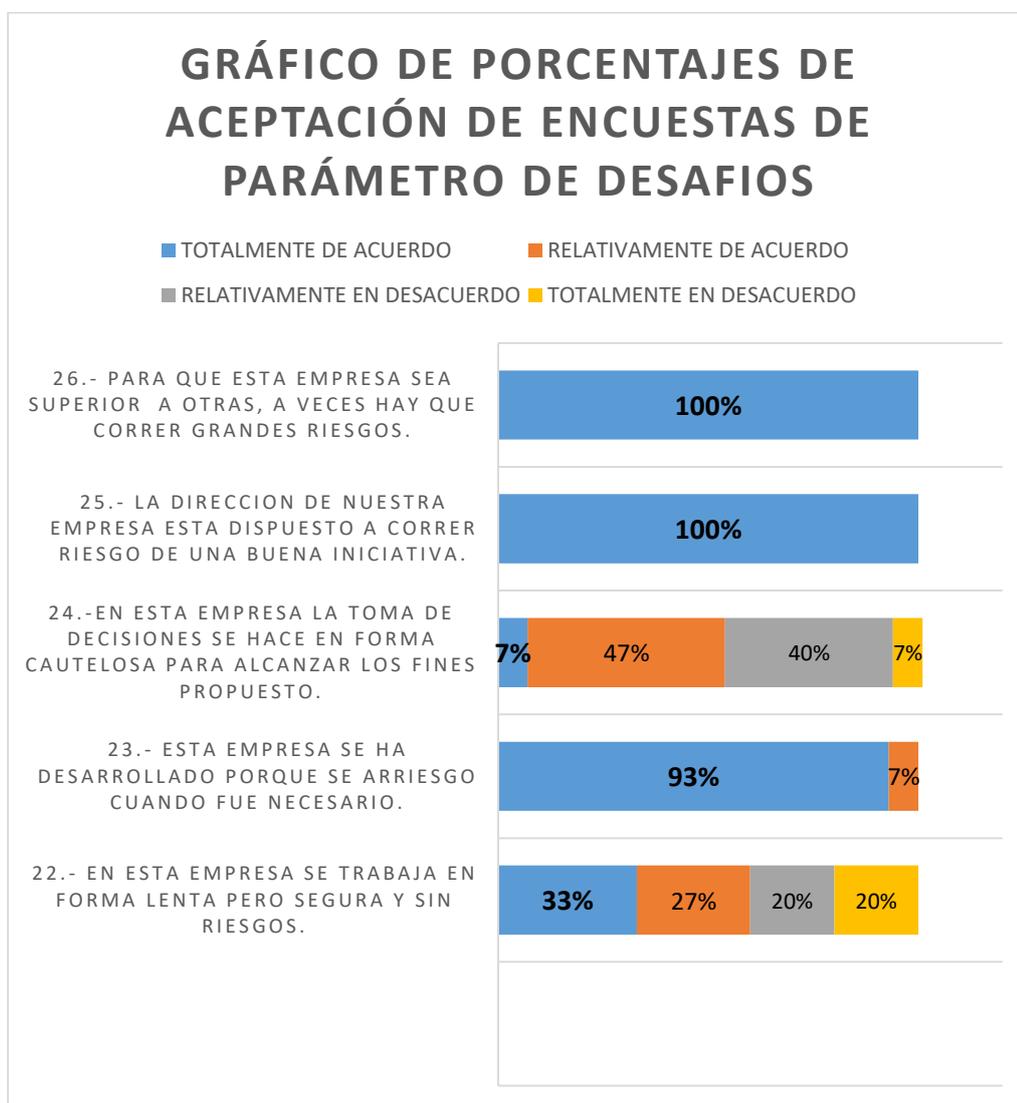


Figura 3.4: Resultado de la Encuesta en Parámetro desafío.

Tal como se muestra en la Figura 3.4 el promedio es de 66.6 % está en un grado de aceptación favorable consideran a la gerencia un grupo arriesgado. (Revisar el Apéndice C con el cuestionario más detallado de la figura 3.4)

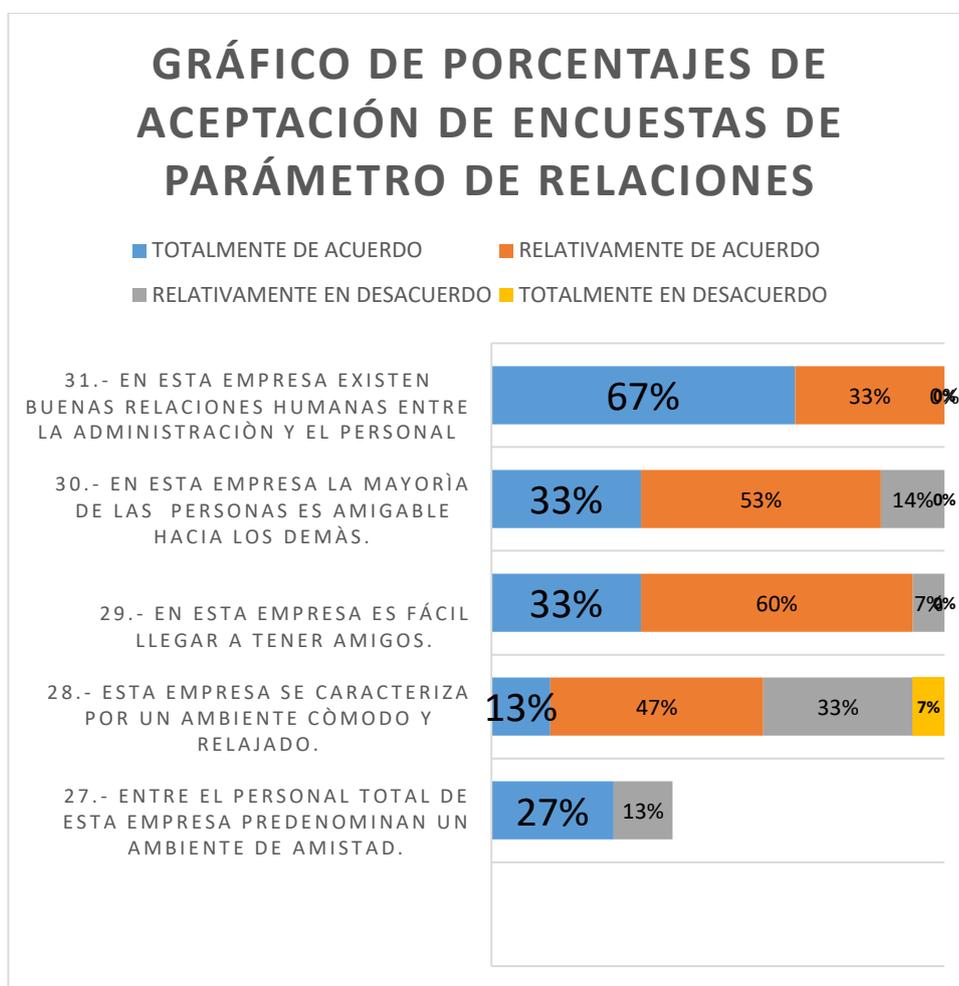


Figura 3.5: Resultado de la Encuesta en Parámetro Relaciones.

En la figura 3.5 El grado de aceptación es del 34.60% es decir la relación de amistad camaradería es desfavorable de forma muy notoria y refleja también el poco nivel de comunicación que existe en el grupo y en si la organización como un Sistema. (Revisar el Apéndice C con el cuestionario más detallado de la figura 3.5)

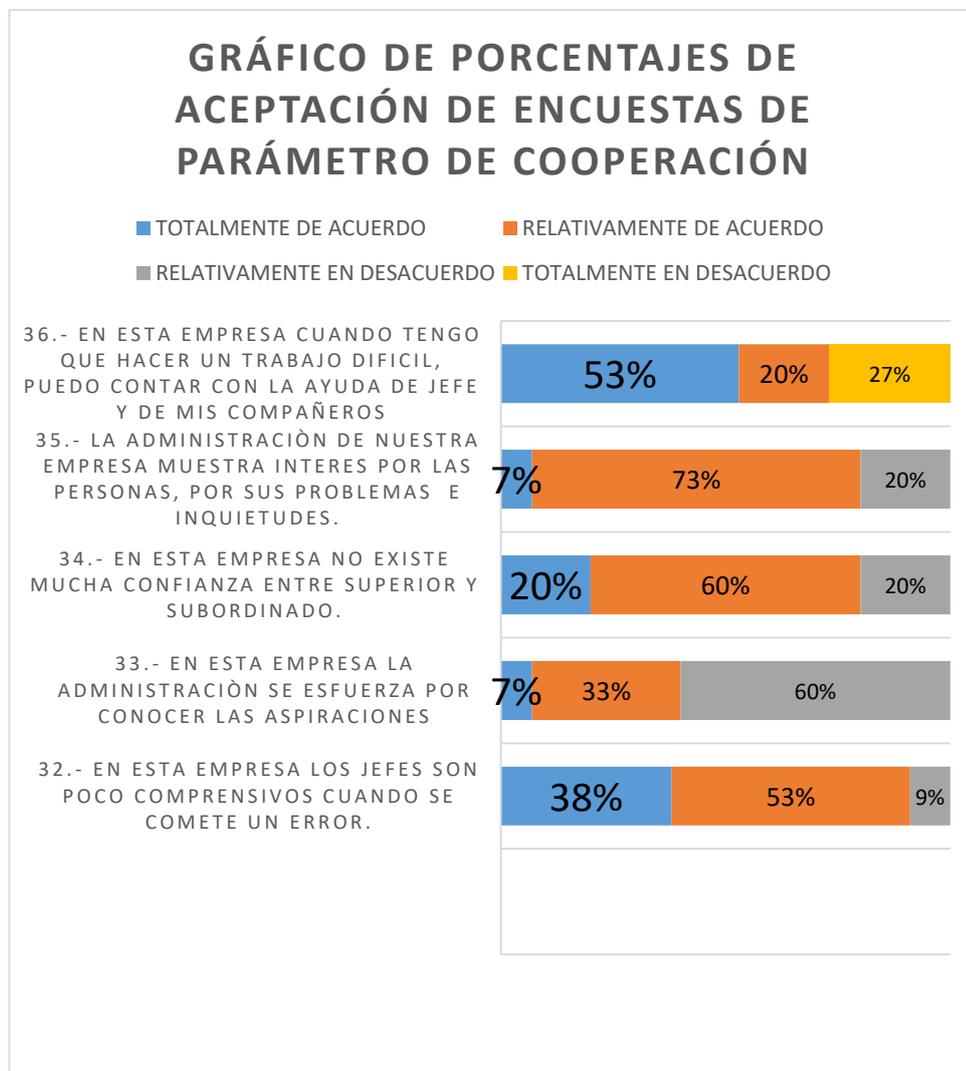


Figura 3.6: Resultado de la Encuesta en Parámetro cooperación.

Como se muestra en la Figura 3.6 El grado de aceptación es de un **25%** apenas es decir que se está en serios problemas con la cooperación, trabajo en equipo hecho que será nuestro eje de estudio y problema a buscar solución. (Revisar el Apéndice C con el cuestionario más detallado de la figura 3.6)



Figura 3.7: Resultado de la Encuesta en Parámetro Estándar.

Como se aprecia en la figura 3.7 en un 88% esta consiente de manera favorable de que se deben tener estándares de rendimiento para mejorar la productividad. (Revisar el Apéndice C con el cuestionario más detallado de la figura 3.7)

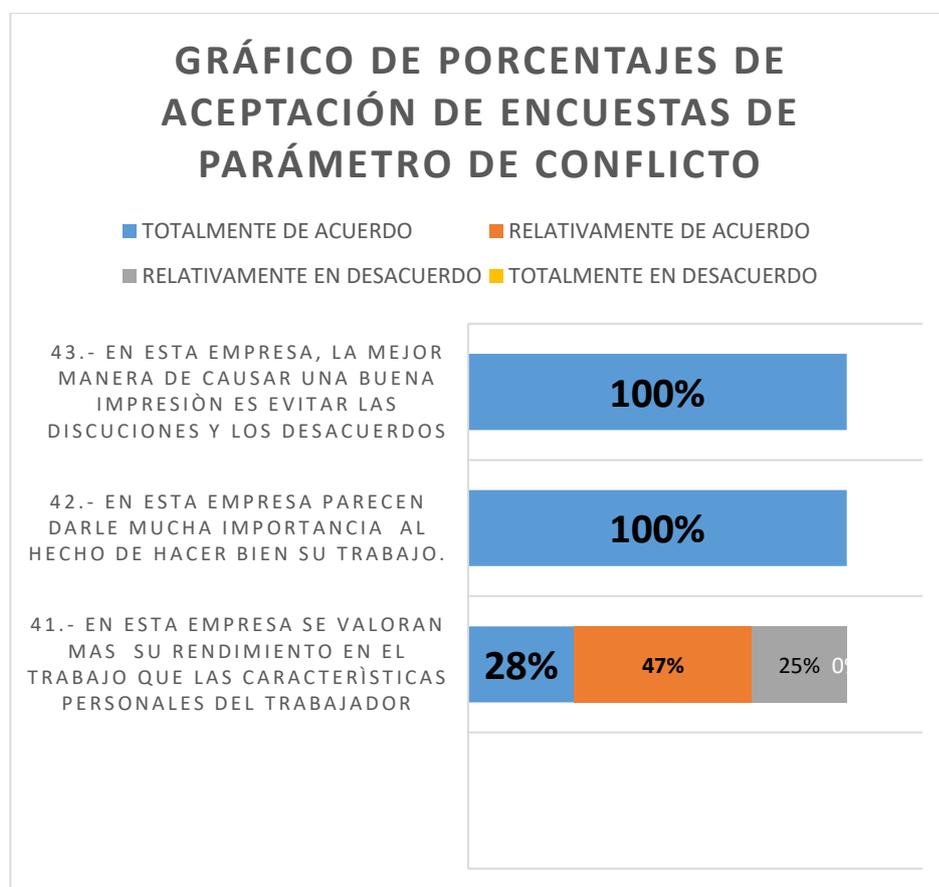


Figura 3.8: Resultado de la Encuesta en Parámetro Conflicto.

En la figura 3.8 muestra que un 66.66% tienen énfasis en tratar los problemas en forma abierta. El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque estas sean divergentes de su punto de vista. (Revisar el Apéndice C con el cuestionario más detallado de la figura 3.8)

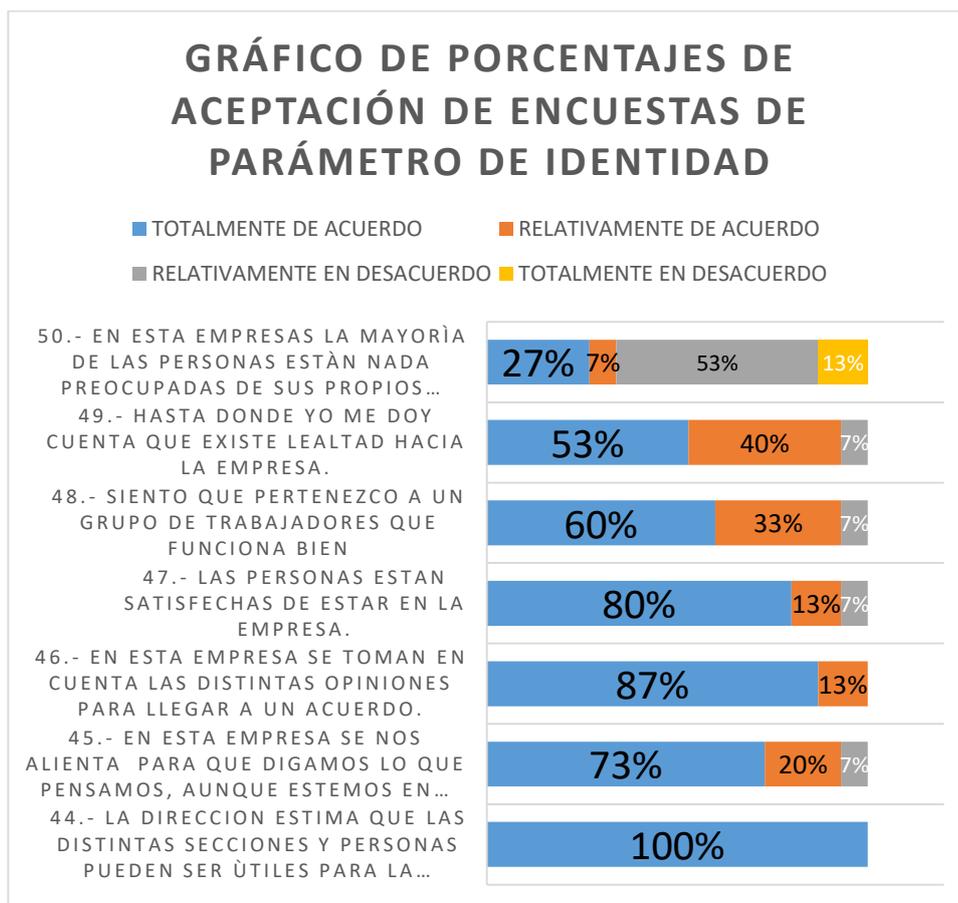


Figura 3.9: Resultado de la Encuesta Parámetro Identidad.

Como se muestra en la figura 3.9 en un 68.57% es favorable a la identidad por lo que los trabajadores perciben y se identifican como parte de la empresa, como todo, un grupo con cohesión además son sienten que son consideradas sus opiniones. (Revisar el Apéndice C con el cuestionario más detallado de la figura 3.9)

3.1.2 Diagnóstico de la Empresa

De acuerdo al capítulo anterior de diagnóstico de los datos del clima laboral los problemas básicos del clima laboral serían:

- ✓ Cooperación.
- ✓ Relaciones.
- ✓ Recompensas.

Si bien es cierto los tres parámetros obtuvieron porcentajes bajos se decidió trabajar en el factor de cooperación, pues su resultado fue del **25%** siendo un **valor no aceptable** para la organización.

3.1.3 Comparación con Estudios Anteriores o Similares

Tabla 2: Porcentajes de Aceptación de los 9 Parámetros de Encuestas Realizadas en Octubre 2016

FACTORES	% DE ACEPTACIÓN
ESTRUCTURA	75,00%
RESPONSABILIDAD	67,57%
RECOMPENSA	54,60%
DESAFIO	66,60%
RELACIONES	34,60%
COOPERACIÓN	25,00%
ESTÁNDARES	88,00%
CONFLICTOS	76,00%
IDENTIDAD	68,57%
ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL	61.78%

Al mostrar la tabla 2 se encuentra que el índice de satisfacción del clima laboral de la empresa de estudio es de **61.78%** (porcentaje que es el promedio de los microclimas o parámetros antes expuestos en la tabla 2) mientras que el índice de satisfacción del clima laboral promedio a nivel Ecuador es del 78.79% (tabla 3 Fuente ACSENDO grupo de asesoría de talento humano <http://www.acsendo.com/es/clima-organizacional>).

En función a manera de leve comparación se observa que el 78.79% que refleja como índice de satisfacción del clima laboral 2015 país Ecuador tiene una diferencia de 17.01% da una ligera referencia de que esta en menos de lo aceptable dentro del rango país.

Tabla 3: Porcentajes de aceptación Ecuador y otros países promedio que se denomina índice de clima laboral. (Fuente ACSENDO grupo de asesoría en talento humano)

Resultados 2014-2015

País	2014	2015	Variación 14-15
República Dominicana	87,42	81,35	-6,94%
Honduras		79,38	
Ecuador	82,23	78,79	-4,19%
Colombia	80,05	77,97	-2,59%
El Salvador	75,73	77,72	2,63%

3.2 Análisis del Problema

Se procede a utilizar herramientas para identificar causas como diagrama causa-efecto (Ishikawa), matriz de impacto versus efecto y en los 5 por qué ya determinar los posibles planes de acción más fáciles de poner en práctica.

3.2.1 Análisis Causa - Efecto

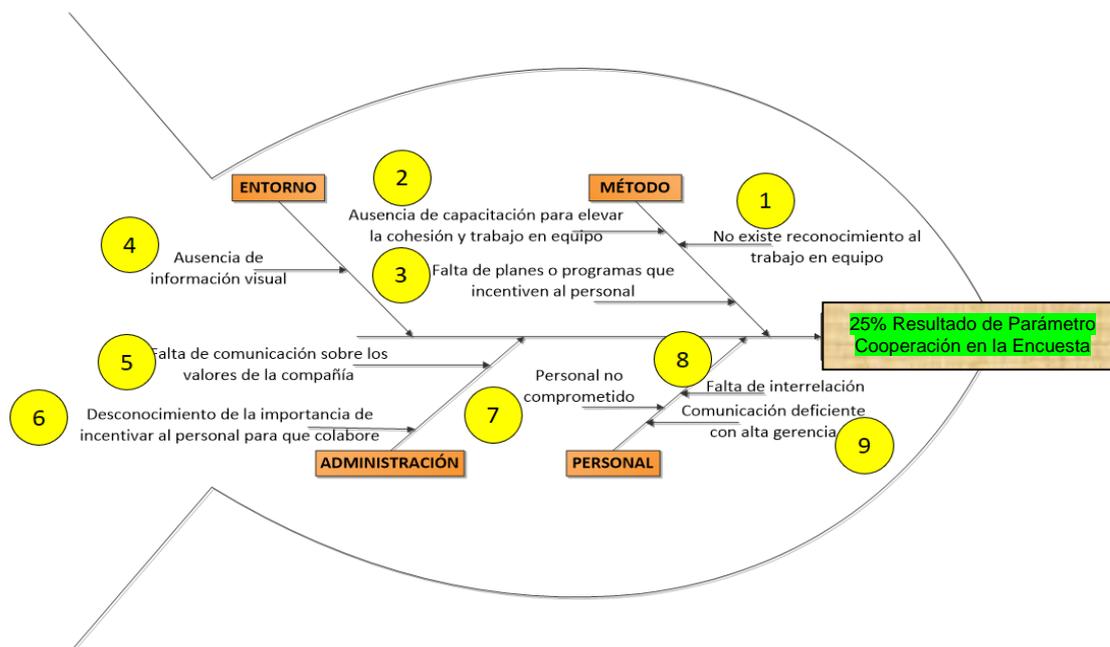


Figura 3.10: Diagrama Ishikawa sobre el Parámetro de Cooperación.

En el Diagrama ISHIKAWA de la figura 3.10 se entiende que esta herramienta permite un análisis participativo, la forma gráfica de una generación de posibles causas al efecto, falta de cooperación del personal que mediante técnicas como por ejemplo la lluvia de ideas, sesiones de creatividad, y otras, facilita un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan un problema, dividiéndose en algunas subclases o índoles como método que al momento se cita las siguientes por numeración:

1. No existe reconocimiento al trabajo en equipo.
2. Ausencia de capacitación para elevar la cohesión y trabajo en equipo.

3. Falta de planes o programas que incentivo al personal.

En la índole entorno se anota la siguiente causa:

4. Ausencia de información visual, haciendo referencia a una cartelera de actividades sean de esparcimiento o de reconocimiento.

Siguiente administración tenemos a:

5. Falta de comunicación sobre los valores de la compañía, entendiéndose por ello visión y misión.

6. Desconocimiento de la importancia de incentivar al personal para que colabore.

En la índole personal se pone a considerar las siguientes causas:

7. Personal no comprometido, con lograr más altos estándares de calidad.

8. Falta de interrelación, sea entre áreas y con gerencia

9. Comunicación deficiente con alta gerencia.

Conformando así la fase de resolución del problema planteado dentro del TFG, de manera que por la numeración se procede a la matriz de impacto versus esfuerzo tal como se refleja en la figura 3.11.

3.2.2 Análisis de Esfuerzo versus Impacto

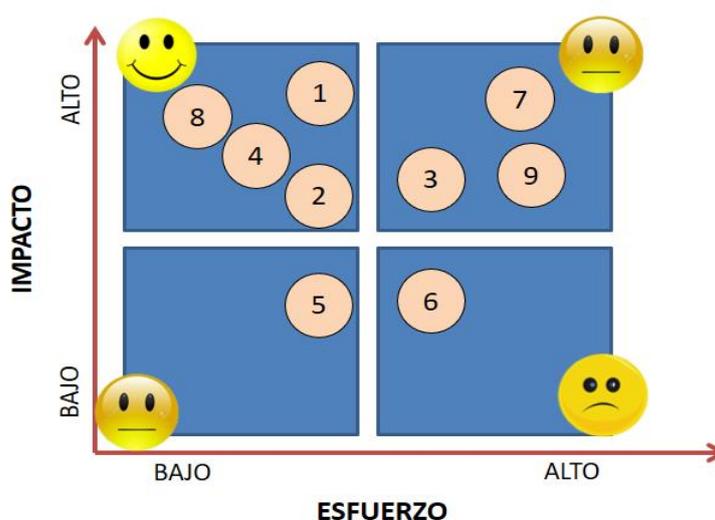


Figura 3.11: Matriz de Esfuerzo vs Impacto.

Según en el análisis de la Figura 3.11 se puede apreciar que las sub causas sobre las cuales se puede trabajar y además son de alto impacto o inciden de forma más activa en el problema serían las del recuadro de bajo esfuerzo y alto impacto positivo que son:

- 1.- No existe reconocimiento al trabajo en equipo.
- 2.-Ausencia de capacitación para elevar la cohesión y trabajo en equipo
- 4.-Ausencia de información visual.
- 5.-Falta de interrelaciones.

3.2.3. Matriz de los 5 ¿Por qué?

Tabla 4: Los 5 ¿Por qué? de las Causas Críticas del Problema.

CAUSAS CRÍTICAS	5 PORQUÉS			SOLUCIONES PROPUESTAS
	1 er ¿Por qué?	2 do ¿Por qué?	3 er ¿Por qué?	
No existe reconocimiento al trabajo en equipo	Por desconocer que sea importante incentivar al personal	Porque no lo ve necesario	Porque igual las personas trabajan y producen	Realizar de forma mensual actividades que incentiven el trabajo en equipo como un día de esparcimiento, mañana deportiva y reconocer su participación
Ausencia de capacitación para elevar la cohesión	Porque no hay un plan de capacitación	Por falta de tiempo	No hay alguna persona que realice los planes	Proponer un plan mensual de capacitación sobre las tareas que tiene a su cargo, motivación y superación personal.
Ausencia de información visual	No se había considerado colocar información visual			Colocar información visual acerca de los valores de la empresa, mensajes positivos y sobre las actividades que deben realizar las personas
Falta de interrelación entre el personal	Porque cada uno hace sus actividades de forma individual	Se concentran sólo en las actividades del trabajo	Falta de comunicación de gerencia para incentivar al equipo	Proponer una política de reunión con su personal de manera semanal para relacionarse y conocer las habilidades de cada uno y la importancia del compañerismo

En este cuadro de la tabla 4 se le realizaron las preguntas a gerencia donde se encontró los respectivos por qué que son claves para encontrar la relación con las cuatro propuestas expuestas en el matriz esfuerzo versus impacto es decir que va al desarrollo del plan de acción o mejora.

3.3 Acciones del Plan de Mejora

De acuerdo a las soluciones propuestas en la tabla 5, se realizaron las siguientes soluciones y propuestas con el fin de aumentar el nivel de cooperación y por ende el porcentaje promedio de “Clima Laboral”.

1. Realizar como propuesta de forma mensual actividades que incentiven el trabajo en equipo como un día de esparcimiento, mañana deportiva y además reconocer su participación.

Foto de reconocimiento como se muestra en la Figura 3.12



Figura 3.12: Foto de Reconocimiento.

2. Plan de capacitación mensual sobre las tareas que tienen a su cargo, motivación y superación personal.



Figura 3.13: Foto de la capacitación al Personal.

La capacitación al personal de la empresa como muestra la Figura 3.13, trato los siguientes temas:

- ¿Qué es clima laboral?.
- Cómo favorece a la producción.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación activa.
- Compromiso del gerente para con los empleados.
- Compromiso de los empleados para con la empresa.

3.- Se propuso la colocación de información visual acerca de los valores de la empresa, mensajes positivos y sobre las actividades de reconocimiento.

Se empezó a disponer del espacio en las paredes de las instalaciones de la empresa mensajes que ayuden a que el ambiente de trabajo sea más agradable como lo muestra Figura 3.14

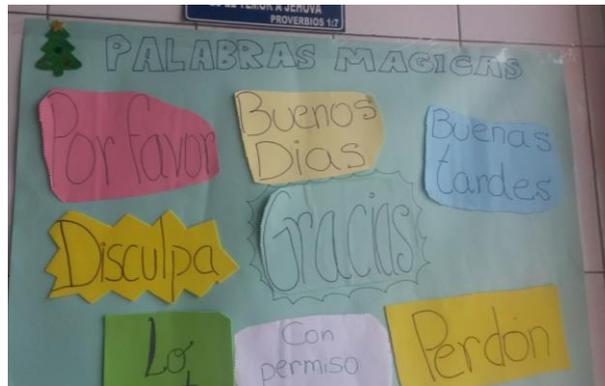


Figura 3.14: Foto de Pancarta con Mensajes Positivos.

4.- Como propuesta una política de reunión con el personal de manera semanal para relacionarse y conocer las habilidades de cada uno y la importancia del compañerismo. Se muestra en la Figura 3.15.



Figura 3.15: Foto de Reunión de Interrelación del Personal.

Y aunque el grado de agradecimiento que tenían los trabajadores no es medible con un indicador inmediato, se continuó con la siguiente fase que es Control.

3.4 Control

Para esta fase se regresó a la recolección de datos a los trabajadores con las encuestas de los nueve parámetros de Litwin y Stringer para confirmar algún cambio tal como se muestra en la Tabla 5: Índice de Aceptación del Clima Laboral de las encuestas de Litwin y Stinger realizadas en el mes de noviembre 2016.

Tabla 5: Índice de Aceptación del Clima Laboral de las Encuestas de Litwin y Stinger realizadas en el mes de noviembre 2016

FACTORES	% DE ACEPTACIÓN
ESTRUCTURA	75,00%
RESPONSABILIDAD	68,70%
RECOMPENSA	55,40%
DESAFÍO	67,10%
RELACIONES	35,10%
COOPERACIÓN	26,00%
ESTÁNDARES	89,00%
CONFLICTOS	77,05%
IDENTIDAD	69,57%
ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL	62.55%

Si se realiza la comparación al mes anterior octubre 2016 (como se muestra en tabla 2) que en promedio de aceptación del clima laboral fue 61,78 % al 62,55% dato de Noviembre de la PYME al momento es de estudio da un sensible aumento 0.77 % no tan notorio, pero da una diferencia que de ser periódicamente realizado mes tras mes la medición denotaría muchas mejoras en la productividad que de momento no son medibles más estimamos que así serían.

Hecho que se pronostica en base a las mejoras que del sector público ecuatoriano se han venido dando y que al momento están en constante evaluación con esta herramienta de clima laboral tal como refleja en el sitio web de la SNAP (<http://www.administracionpublica.gob.ec/la-medicion-de-clima-laboral-y-cultura-organizacional-sigue-en-marcha>) de la empresa consultora Great to place además en su portal (<http://ftp.eeq.com.ec/upload/empresas-publicas-eficientes/Cultura%20Empresarial/Mauricio%20Morillo.pdf>) se llevan

monitoreando desde 2012 hasta el momento las empresas del sector públicos.

3.5 Medición de la satisfacción del cliente

Es de conocimiento que el TFG está dado en el punto de vista del trabajador que es el cliente interno en sistemas de calidad, más para dar una perspectiva más completa, se procedió a realizar una investigación sobre la satisfacción del cliente externo aplicando una encuesta en la población de los clientes que de momento, según datos de gerencia, son 185 clientes promedio por mes atendidos, grupos que vienen solo los fines de semana, otros mayoristas que compran de 300 a 1000 o más pollos, otros que compran 50 a 299 pollos, los mediano compradores 10 a 49 pollos y, los minoristas, que es el consumidor final que suele comprar de 1 a 9 pollos. Tabla 6. (Datos proporcionados del mes Septiembre 2016 por gerencia financiera que está al pendiente con los clientes de mayor compra). Revisar tabla 6.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq} \quad (1)$$

En la ecuación (1) se muestra la fórmula a utilizar para la determinación de la cantidad de muestra a encuestar del total de la población que es 185 clientes dando como resultado 151 clientes.

Donde:

$$\begin{aligned} n &=? \\ z &= 1,96 \\ N &= 185 \text{ clientes} \\ E &= 5\% \\ p &= 0,50 \\ q &= 0,50 \end{aligned}$$

Utilizando los valores mencionados, se obtuvo que el tamaño de muestra para el desarrollo de la encuesta es de 151.

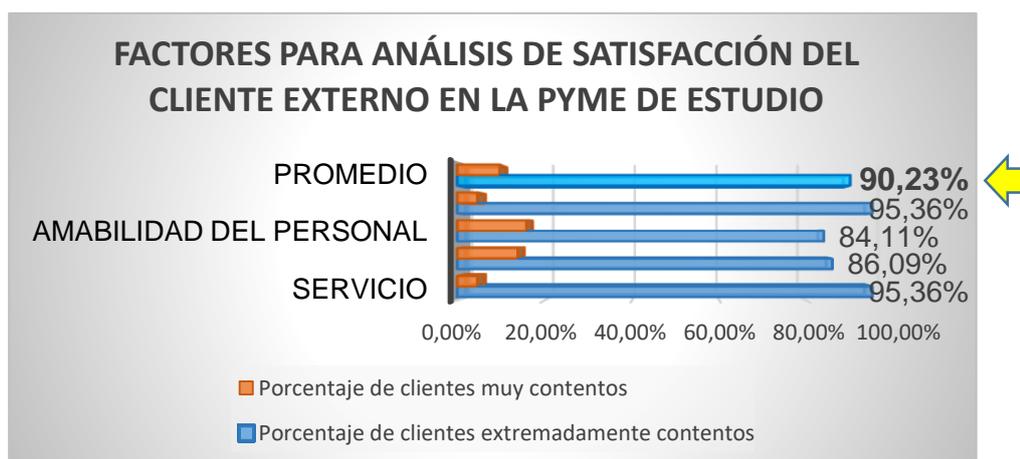
Tabla 6: Población General de Clientes .

Nº_ POLLOS DE COMPRA POR DIA	Nº_CLIENTES	CLIENTES PARA MUESTREO
1000 A 300	15	15
299 A 50	20	15
49 A 10	50	39
9 A 1	105	82

La muestra en cuestión fué de 151 persona parámetros a investigar:

- 1.-Servicio al cliente
- 2.-Precios competitivos
- 3.-Amabilidad del personal
- 4.-Rapidez de servicio

A fin de conocer en una escala 1-5 valorando, 1 nada contento, 2 algo contento, 3 más o menos contento, 4 muy contento y 5 extremadamente contento arrojaron los siguientes datos:

**Figura 3.16: Gráfico de Satisfacción del Cliente Externo.**

En el gráfico de barras figura 3.16, se muestran los respectivos factores que fueron analizados con sus respectivos porcentajes dando como promedio **90.23%** el grado de aceptación entre los clientes, demostrando así, que gerencia esta vivamente al frente en el trato con el cliente comprobando ser un líder carismático y activo en las situaciones que requiere tener la mejor disposición y actitud de servicio.

Además, como información general cabe notar que existen promociones enfocadas a montos de compra que van desde 100 aves a más, logrando fidelizar a los clientes. También hay un seguimiento que realiza gerencia de manera personalizada con los clientes de 300 a 1000 pollos por día refiere especial atención para así conservarlos y conseguir referidos acrecentando la cartera de clientes.

CAPÍTULO 4

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- ✓ En toda empresa o negocio dedicada a la producción sea de bienes o servicios debe permanentemente evaluar la condición en que se encuentra el recurso humano utilizando la Técnica de evaluación de clima laboral, que puede ser mensual o trimestral de acuerdo a las necesidades que se van presentando en cada una de ellas, a través del uso de la metodología anteriormente descrita y que se encuentra avalada por la compañía ACSENDO.

- ✓ Al final del análisis realizado dentro de la empresa se efectuó una segunda evaluación usando la misma metodología a 20 días de la primera y se obtuvo como resultado la medición del Índice de Satisfacción del Clima Laboral el 62.55% frente al primero que fue 61.78% lo que evidencia un crecimiento, gracias a las actividades ejecutadas de acuerdo al cronograma de actividades tal como se refleja en el apéndice B (pág. 45).

- ✓ Se alcanzó motivar al personal para que participen en la capacitación lo que en trascendencia involucra a 15 personas las que estuvieron incluidas en el desarrollo del estudio en cuestión de TFG.

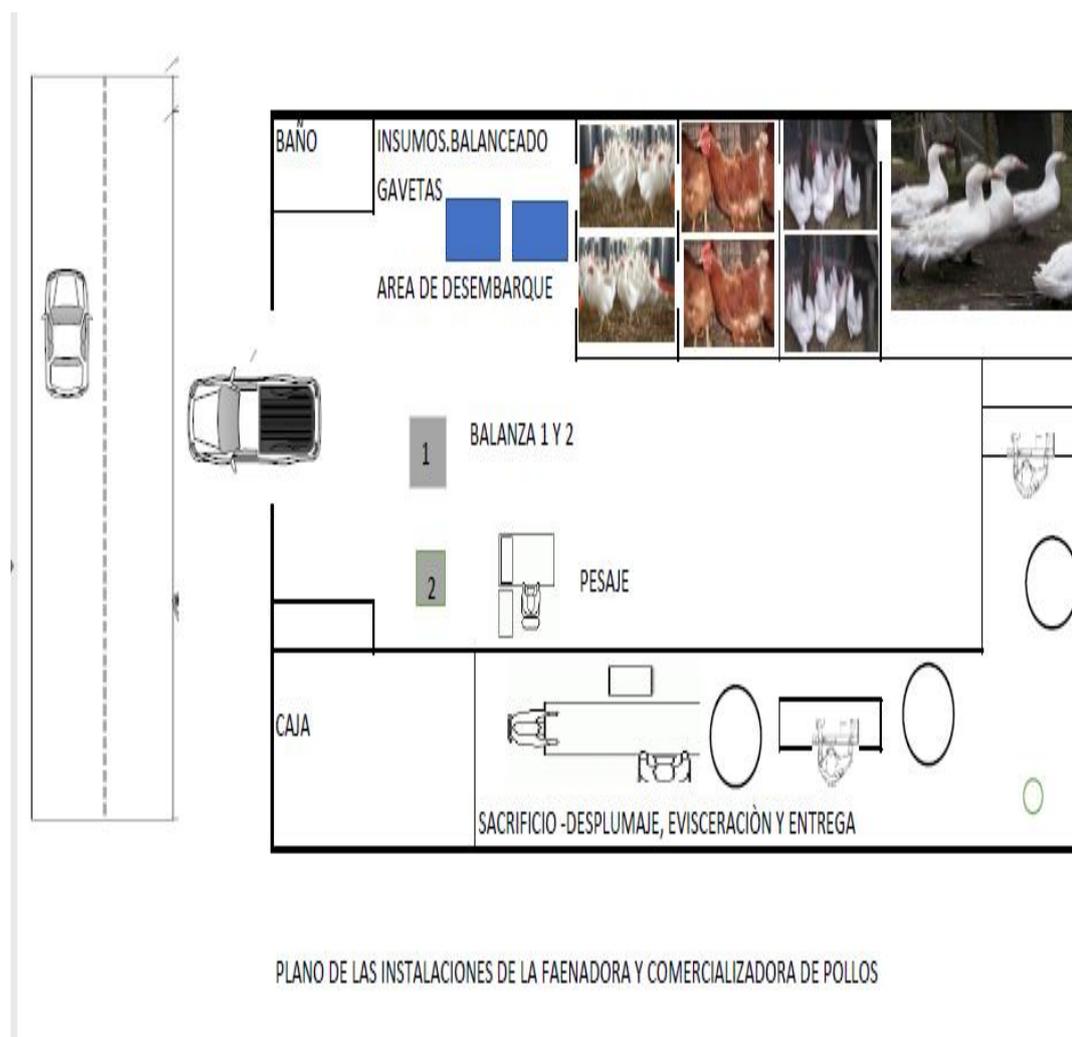
4.2 Recomendación

- ✓ Se recomienda a gerencia realizar periódicamente este tipo de estudio por lo menos cada trimestre a fin de tener personal cada mes más comprometidos con su trabajo.

APÉNDICES

APÉNDICE A

PLANO DE LAS INSTALACIONES DE LA FAENADORA Y DISTRIBUIDORA DE AVES DE CORRAL



APÉNDICE B

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TFG

Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do
17-oct	18-oct	19-oct	20-oct	21-oct	22-oct	23-oct
Entrevistas con directivos sobre permiso para trabajar en las instalaciones de la empresa	Observación directa de las respectivas actividades de proceso					
24-oct	25-oct	26-oct	27-oct	28-oct	29-oct	30-oct
Control visual de las respectivas actividades de proceso	INICIO DEL PROYECTO Justificación del tema	Recolección de datos por encuestas a los empleados		Digitalización y registros de datos		
		Recolección de datos para encuestas de los clientes externos				
31-oct	01-nov	02-nov	03-nov	04-nov	05-nov	06-nov
Digitalización y registros de datos			Análisis de los resultados		Planteamiento de posibles soluciones	
07-nov	08-nov	09-nov	10-nov	11-nov	12-nov	13-nov
Entrevistas con directivos sobre la forma y enfoque de la capacitación						
14-nov	15-nov	16-nov	17-nov	18-nov	19-nov	20-nov
Reunión de capacitación y reconocimiento	Recolección de datos por encuestas a los empleados		Digitalización y registros de datos		Análisis de los resultados	
21-nov	22-nov	23-nov	24-nov	25-nov	26-nov	27-nov
Planteamiento de posibles soluciones		Entrevistas con gerencial afín de encontrar información sobre viabilidad de seguimiento por parte de ellos como responsables.				
28-nov	29-nov	30-nov				
Conclusión y recomendaciones	Entrega de diplomas de asistencia al personal y firma de certificado de finalización de proyecto					

APÉNDICE C

CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL SEGÚN LITWIN Y STRINGER

ESCALA LIKERT : 4. TOTALMENTE DE ACUERDO 3. RELATIVAMENTE DE ACUERDO 2. RELATIVAMENTE EN DESACUERDO 1. TOTALMENTE DESACUERDO . Fuente (<https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>)

Evaluación de Clima Laboral según Litwin y Stringer	4	3	2	1
ESTRUCTURA				
1.- En esta empresa los trabajos están bien definidos				
2.-En esta empresa siempre está bien claro quien toma las decisiones				
3.-En esta empresa se preocupa porque ud tenga claro su funcionamiento				
4.-En esta empresa es necesario un permiso para hacer cada cosa				
5.-Las ideas nuevas se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites a cumplir.				
6.- A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.				
7.-En algunas de las labores en que me he desempeñado, he sabido exactamente quien era mi jefe				
8.- Quienes dirigen ésta empresa prefieren reunir a las personas mas apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales				
RESPONSABILIDAD				
9.- En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto al trabajo.				
10.- Quienes dirigen esta empresa prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.				
11.-En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.				
12.- Para que un trabajo queda bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.				

13.- Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por si solos y no recurrir necesariamente a los jefes.				
14.- Es común en esta empresa que los errores sean superados sólo con disculpas.				
15.- Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.				
RECOMPESAS				
16.- En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.				
17.- En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.				
18.- En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.				
19.- En esta empresa una encuesta esta con una tendencia a ser más negativo que positivo.				
20.- En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.				
21.- En esta empresa los errores son sancionados.				
DESAFIO				
22.- En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.				
23.- Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgo cuando fue necesario.				
24.- En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuesto.				
25.- La dirección de nuestra empresa esta dispuesto a correr riesgo de una buena iniciativa.				
26.- Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.				
RELACIONES				
27.- Entre el personal total de esta empresa predomina un ambiente de amistad.				
28.- Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.				
29.- En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.				
30.- En esta empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.				
31.- En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal				

COOPERACIÓN				
32.- En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.				
33.- En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones				
34.- En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado.				
35.- La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.				
36.- En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de jefe y de mis compañeros				
ESTÁNDARES				
37.- En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.				
38.- Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha.				
39.- En esta empresa la administración insiste en que mejoremos en nuestro trabajo individual y en grupo.				
40.- Esta empresa mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.				
CONFLICTO				
41.- En esta empresa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.				
42.- En esta empresa parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.				
43.- En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.				
IDENTIDAD				
44.- La dirección estima que las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.				
45.- En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.				
46.- En esta empresa se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.				
47.- Las personas están satisfechas de estar en la empresa.				
48.- Siento que pertenezco a un grupo de trabajadores que funciona bien.				
49.- Hasta donde yo me doy cuenta que existe lealtad hacia la empresa.				
50.- En esta empresa la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses				

APÉNDICE D

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

Buenos días nos permite unos minutitos

1.- Considera los precios de la empresa competitivos

- 5.Excelente
- 4.Algo Buenos
- 3.Mas o menos
- 2.Algo malo
- 1.Malo

2.-El personal si le atendiendo amable y respetuosamente

- 5.Excelente
- 4.Algo Buenos
- 3.Mas o menos
- 2.Algo malo
- 1.Malo

3.-La rapidez de despacho:

- 5.Excelente
- 4.Algo Buenos
- 3.Mas o menos
- 2.Algo malo
- 1.Malo

4.-En general como le pareció el servicio al cliente.

- 5.Excelente
- 4.Algo Buenos
- 3.Mas o menos
- 2.Algo malo
- 1.Malo

APÉNDICE E

DIPLOMA DE ASISTENCIA A LA PRIMERA CAPACITACIÓN

LOGO DE LA
EMPRESA

Programa de capacitación para aumentar los
índices del clima laboral

Diploma de asistencia
Noviembre 2016

Se concede a:

Sr. [Nombre y Apellido]

GERENTE GENERAL

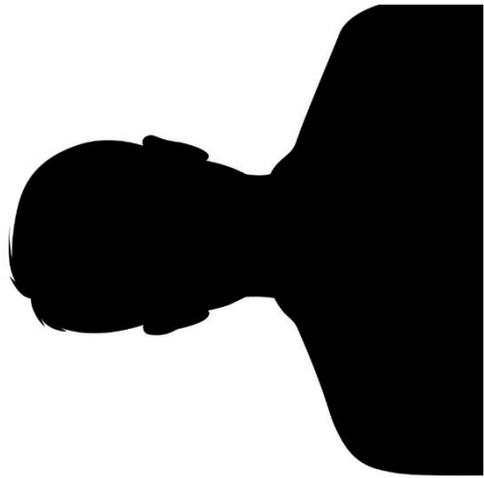
CLIMA LABORAL

The diploma features a light green background with a red barn icon at the bottom. A blue box on the left contains the text 'CLIMA LABORAL' and a logo of three stylized figures. A white box at the top is labeled 'LOGO DE LA EMPRESA'. The main text is centered, and a signature line is on the right.

APÉNDICE F



MEJORES TRABAJADORES DEL OCTUBRE 2016



TRABAJADOR 1



TRABAJADOR 2

APÉNDICE G

BIBLIOGRAFÍA

1. KOONTZ, Harold y otros ** Administración: una perspectiva global y empresarial”, Editorial Mc. Graw Hill
2. ROBBINS, STEPHEN P. “Comportamiento organizacional.” Décima edición, Editorial PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008
3. CARLOS SANTANA Y FELIPE CRISTANCHO**Estudio del clima laboral por, Grupo ACSENDO.
4. CHIAVENATO, Idalberto, *Administración | Mc Graw Hill.
5. JIM ROHN, “Estaciones de la vida “.
6. Litwin y Stringer (<https://www.youtube.com/watch?v=Wh9z0X5GCig>), Clima Organizacional
7. <http://www.administracionpublica.gob.ec/la-medicion-de-clima-laboral-y-cultura-organizacional-sigue-en-marcha/>
8. <http://www.ambiente.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/12/12-Snap-Ministerio-de-Ambiente-GPTW-Resumen-Ejecutivo-2013-05-P-09-2013-1.pdf>
9. Reinoso H. (2008). "Diseño y Validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas". Revista Ingeniería Industrial, ISSN-e 0718-8307, N°. 1, 2008, págs. 39-54.
10. <http://www.administracionpublica.gob.ec/el-estado-trabaja-por-mejorar-el-clima-laboral-de-las-entidades-publicas>.

11. Acsendo empresa de consultoría de talento humano:
<http://www.acsendo.com/es/blog/descripcion-del-reporte-de-clima-organizacional-de-acsendo/>
12. Great to place empresa de consultoría de talento humano que asesora al gobierno del Ecuador <http://www.greatplacetowork.com.ec/acerca-de-nosotros/nuestros-clientes>.
- 13 <http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml#ixzz4TSAConIR>.
14. Encuesta Litwin y Stringer
(<https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>).