



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN
LA EMPRESA MUNDOMOTRIZ S.A, UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO,
PROVINCIA DE PICHINCHA

Proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Tecnólogo en
Administración de Recursos Humanos-Personal

Autora: Rosero Vizcaíno Amanda Liliana

Tutor: Ing. Pamela Hidalgo

Quito, Octubre 2014



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO



DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Amanda Liliana Rosero Vizcaíno

CC 040157711-9



CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante *Amanda Liliana Rosero Vizcaíno*, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el “CEDENTE”; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el “CESIONARIO”. Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.- a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de Administración de Recursos Humanos-Personal que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en, Administración de Recursos Humanos-Personal el estudiante participa en el proyecto de grado denominado **“ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MUNDOMOTRIZ S.A, UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”** el cual incluye un estudio acerca del Clima Organizacional y la implementación de estrategias para su mejora, los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. **b)** Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la implementación de estrategias descritas en el proyecto, motivo por el



cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del Análisis Estructural del Clima Organizacional descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el Análisis Estructural del Clima Organizacional por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del análisis por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del análisis; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del análisis estructural del clima organizacional; d) Cualquier transformación o modificación del proyecto; e) La protección y registro en el IEPI del análisis estructural del clima organizacional a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del análisis ; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del manual de seguridad industrial que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la



exclusividad del Análisis Estructural del Clima Organizacional a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTIA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

español; y, g) La reconvencción, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 13 días del mes de octubre del dos mil catorce.

f) _____
C.C. N°0401577119
CEDENTE

f) _____
Instituto Superior Tecnológico Cordillera
CESIONARIO



AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por todas las bendiciones concedidas, por permitirme cumplir uno de mis objetivos.

A la Ing. Pamela Hidalgo, por el apoyo brindado, en la realización de este proyecto.

A mis profesores, que nos impulsaron para ser buenos profesionales, con sus consejos, enseñanzas, anécdotas y conocimientos.

A cada uno de mis compañeros, por las experiencias, el cariño, los buenos momentos compartidos, en las aulas y fuera de ellas a lo largo de estos tres años.



DEDICATORIA

A mis Padres, a quien les debo toda mi vida, les agradezco el amor inmenso que me brindan cada día, por sus consejos, apoyo, y su ejemplo de tenacidad.

A cada una de mis hermanas, que son una parte importante en mi vida, por su apoyo, amor, aliento y consejos.

A cada una de las personas que creyeron en mí, y me motivaron para salir adelante.

A una persona muy especial que me ha apoyado durante este tiempo, Roserito.



Índice General

Índice De Contenidos

1	Capítulo I: Antecedentes.....	1
1.01	Contexto.....	1
1.01.01	Estructura.....	2
1.01.02	Responsabilidad.....	2
1.01.03	Retribución.....	2
1.01.04	Disponibilidad de recursos.....	2
1.01.05	Relaciones.....	2
1.01.06	Estilos de dirección.....	3
1.01.07	Estándares.....	3
1.01.08	Identidad.....	3
1.01.09	Estabilidad.....	3
1.02	Justificación De La Investigación.....	4
1.03	Definición del Problema Central (Matriz T).....	6
1.03.01	Análisis de la matriz t.....	7
2	Capítulo II: Análisis De Involucrados.....	9
2.01	Mapeo de Involucrados.....	9
2.01.01	Análisis sobre el mapeo de involucrados.....	10
2.01.02	Acuerdos.....	11
2.01.03	Intereses sobre el problema.....	13
2.02	Matriz De Análisis De Involucrados.....	15
2.02.01	Análisis de la matriz de involucrados.....	16
3	Capítulo III. Problemas y Objetivos.....	19
3.01	Árbol De Problemas.....	19
3.01.01	Análisis árbol de problemas.....	20
3.02	Árbol De Objetivos.....	22
3.02.01	Análisis del árbol de objetivos.....	23
4	Capítulo IV: Análisis De Alternativas.....	25
4.01	Matriz De Análisis De Alternativas.....	25
4.01.01	Análisis de la matriz de alternativas.....	26
4.02	Matriz de Análisis del Impacto de los objetivos.....	28
4.02.01	Análisis de la matriz de impacto de los objetivos.....	30



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

4.03	Diagrama De Estrategias	32
	Diagrama De Estrategias	33
	4.03.01 Análisis del diagrama de estrategias.....	35
4.04	Matriz De Marco Lógico	36
	4.04.01 Análisis de la matriz de marco lógico.....	44
5	Capítulo V: Propuesta	46
5.01	Fuentes y técnicas para la recolección de la información	46
	5.01.01 Fuente primaria.....	46
	5.01.02 Fuentes secundarias.	46
	5.01.03 Población.....	46
	5.01.04 Muestra.....	47
5.02	Análisis De La Encuesta Del Clima Organizacional En La Empresa Mundomotriz .	48
5.03	Antecedentes	55
	5.03.01 Estrategia N° 1: Desarrollar una cultura de trabajo en equipo.	55
5.04	Descripción.....	56
	5.04.01 Rol de equipo.	56
	5.04.02 Descripción de tipos de roles dentro del trabajo en equipo.	57
	5.04.03 Guía para desarrollar una sesión de brainstorming o lluvia de ideas.....	59
	5.04.04 Evaluación del desempeño del trabajo en equipo.....	61
5.05	Estrategia N°2: Realizar una campaña de ser un líder asertivo dirigido para jefes de área.	65
	5.05.01 Antecedentes.	65
	5.05.02 Descripción.....	65
	5.05.03 Diferencias entre un jefe y un líder.....	69
5.06	Estrategia N° 3: Diseño de un Plan de incentivos para los empleados de la empresa Mundomotriz.	71
	5.06.01 Antecedentes.	71
	5.06.02 Descripción.....	71
	5.06.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.	72
5.07	Estrategia N°4: Desarrollo de un plan de capacitación motivacional.....	77
	5.07.01 Antecedentes.	77
	5.07.02 Descripción.....	78
	5.07.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.	78
	5.07.04 Evaluación de la capacitación.	92
6	Capítulo VI: Aspectos Administrativos.....	94



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

6.01	Recursos.....	94
6.01.01	Recursos humanos.....	94
6.01.02	Recursos materiales.....	94
6.01.03	Recursos económicos.....	94
6.02	Presupuesto.....	95
6.03	Cronograma.....	96
7	Capítulo VII: Conclusiones Y Recomendaciones.....	97
7.01	Conclusiones.....	97
7.02	Recomendaciones.....	99
8	Bibliografía.....	101
9	Glosario.....	103
10	Anexos.....	107
10.01	Anexo 1. Fotos.....	107
10.02	Anexo 2. Formato De La Encuesta Para El Diagnóstico Del Clima Organizacional De La Empresa MUNDOMOTRIZ S.A.....	113
10.03	Anexo 3: Diapositivas de Liderazgo Asertivo.....	114



Índice De Tablas

Tabla 1 Matriz T.....	6
Tabla 2 Matriz de Análisis de Involucrados	15
Tabla 3 Árbol de Problemas.....	19
Tabla 4 árbol de objetivos	22
Tabla 5 Análisis de Alternativas Simplificado.....	25
Tabla 6 Matriz de Análisis del Impacto de los objetivos	28
Tabla 7 Diagrama de Alternativas.....	33
Tabla 8 Matriz De Marco Lógico: Desarrollar una cultura de trabajo en equipo	36
Tabla 9 Matriz De Marco Lógico: Campaña sobre la importancia de ser un líder asertivo.....	38
Tabla 10 Matriz De Marco Lógico: Diseño de un plan de incentivos	40
Tabla 11 Matriz De Marco Lógico: Diseño de un plan de capacitación.....	42
Tabla 12 Roles dentro del trabajo en equipo.....	57
Tabla 13 Estilos de la conducta interpersonal.....	66
Tabla 14 Plan de Incentivos para empleados de la empresa Mundomotriz	75
Tabla 15 Detección de Necesidades de Capacitación	91



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"
Índice De Ilustraciones

Ilustración 1. Mapeo Mental de Involucrados.....	9
Ilustración 2. Acuerdos	11
Ilustración 3. Intereses sobre el problema.....	13
Ilustración 4. Diagrama de estrategias	32
Ilustración 5. Características de un jefe y un líder asertivo	69



Índice De Gráficos

Gráfico 1. Sentido de Pertenencia.....	48
Gráfico 2. Integración.	49
Gráfico 3. Escucha.	49
Gráfico 4. Capacitación.	50
Gráfico 5. Creatividad.....	51
Gráfico 6. Valoración.....	51
Gráfico 7. Reconocimiento	52
Gráfico 8. Innovación.	53
Gráfico 9. Comunicación.	53
Gráfico 10. Apoyo.	54



Resumen Ejecutivo

El presente trabajo en su contexto general, detalla un análisis estructural del clima organizacional y como este influye en el desempeño laboral de los trabajadores, de la empresa MUNDOMOTRIZ S.A con la finalidad de proponer estrategias alternativas de mejora, que sirvan de guía a los niveles directivos, al área de Recursos Humanos, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su nivel de productibilidad.

Para el desarrollo de la propuesta, se tomó en cuenta los resultados obtenidos del análisis de la encuesta de clima organizacional, aplicado a los colaboradores de la empresa, se basan en cuatro estrategias:

Desarrollar una cultura de trabajo en equipo que permita la integración de habilidades y esfuerzos de todos sus colaboradores, mediante la identificación del rol de cada uno de sus integrantes.

Realizar una campaña para ser un líder asertivo dirigido para jefes de área, mediante la sociabilización de las características que debe poseer un líder asertivo e identificación de los estilos de conducta empleado.

Diseño de un Plan de incentivos para los empleados de la empresa Mundomotriz, tanto motivacionales como monetarios, tomado en cuenta las motivaciones de los empleados, basado en el reconocimiento al esfuerzo, dedicación, al logro de metas establecidas, comportamientos adecuados.

Y el desarrollo de un plan de capacitación motivacional que permita incentivar al personal para el mejoramiento de las actividades, reflejado en la calidad del servicio ofrecido.



Entre las conclusiones más importantes:

Es indispensable realizar un diagnóstico del clima organizacional en una empresa u organización, periódicamente, para determinar qué aspectos pueden afectar a la productividad de la empresa, y así establecer estrategias que mejoren la calidad de vida de los colaboradores.

El activo más importante, es sin duda, el Talento Humano, es que él va a determinar el éxito o fracaso de la organización, es por ello la necesidad de retribuir de una forma adecuada el esfuerzo, dedicación, en cada una de sus actividades.

Se recomienda implementar estrategias que permita establecer un nivel adecuado del clima organizacional, que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, tales como: liderazgo, motivación, reconocimiento y comunicación, que le permita a la empresa lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores.

El presente trabajo tiene como finalidad ser un aporte a la solución de un problema de gran trascendencia dentro de la empresa, ya que brinda varias alternativas para motivar al Recurso Humano y a su vez crear un clima organizacional favorable para el buen desempeño laboral.



Abstract

This work in its overall context , details a structural analysis of the organizational climate and as this influence the work performance of employees , of the company MUNDOMOTRIZ S.A. in order to propose alternative strategies for improvement , to serve as a guide for levels , human resources management , to promote a pleasant and motivating work environment for their employees , and in this way increase their level of manufacturing .

The development of the proposal, took into account the results of the analysis of the organizational climate survey, applied to the collaborators of the company, they are based on four strategies:

Develop a culture of work in equipment that allows the integration of skills and efforts of all its partners, through the identification of the role of each of its members.

Perform out a campaign to be an assertive leader directed to heads of area, through the socialization of the characteristics that must have an assertive leader and identification of styles of employee conduct.

Design of an incentive Plan for employees of the company Mundomotriz, both motivational and monetary, taken into account the motivations of employees, based on the recognition of the effort, dedication, to the achievement of established goals, appropriate behavior.



And the development of a training plan motivational allowing to encourage staff to improve activities, reflected in the quality of the service offered.

Among the key findings:

It is essential to diagnose the organizational climate in a company or organization, periodically, to determine what aspects can affect the productivity of the company, and establish strategies to improve the quality of life for employees.

The most important asset, is undoubtedly the human talent, is that he's going to determine the success or failure of the Organization, hence the need to appropriately reward the effort, dedication, in each of its activities.

It is recommended to implement strategies to establish an appropriate level of organizational climate, containing activities designed to improve all aspects that compose it, such as leadership, motivation, recognition and communication, which will allow the company to achieve better results in terms of job performance of its employees.

This work is intended as a contribution to the solution of a problem of great importance within the company, as it provides several alternatives to motivate the Human Resource and turn a favorable organizational climate to create good job performance.



Introducción

En la actualidad, las empresas organizacionales poseen mayor competencia, razón por la cual buscan implementar estrategias que les permitan sobresalir, mediante la mejora continua, el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos en el talento humano que poseen, mejoras en el servicio, consolidación y reconocimiento de su marca, entre otros lo que se verá reflejado en una mayor productividad.

El clima organizacional es diferente en cada organización, y de una sección, área o departamento dentro de una misma empresa, es por ello que es necesario realizar un análisis de los diferentes factores que influyen en el desempeño de sus colaboradores.

Mediante la investigación, se pretende establecer pautas que permitan obtener un clima organizacional adecuado lo que se verá reflejado en el compromiso, cooperación, identidad y lealtad hacia la empresa, cuyo beneficio se extenderá tanto a clientes internos y consecuentemente a clientes externos.



1 Capítulo I: Antecedentes

1.01 Contexto

Existen diversas concepciones acerca del clima organizacional, que dependen de visión de cada uno de los autores, por ello se ha tomado a Méndez Álvarez que define al clima organizacional como:

“El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, que orientan su creencia, percepción grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.” (Álvarez, 2006, pág. 35).

La investigación del clima organizacional se llevará a cabo en la empresa Mundomotriz, cuyo giro de negocio es brindar la mejor solución ante la crisis causada por un accidente automotriz.

Inicia sus operaciones en el mes de octubre del año 2008, sin embargo el 9 de diciembre fue la inauguración oficial como el Taller de Colisiones más grande de la ciudad, está ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito.

Posee una infraestructura adecuada, dividido en dos áreas principales, el área Administrativa, y el taller, en la que laboran 75 trabajadores.

El área administrativa está conformada: por la Gerencia, El Departamento Servicios, de Proceso, Contabilidad y Recursos Humanos; y el área de taller constituida por: Enderezada, Pintura, Repuestos y Bodega.

El comportamiento de los trabajadores no depende solo de los factores organizacionales, sino también de las percepciones que tengan de estos, entre los factores más importantes tenemos:



1.01.01 Estructura.

Es la percepción que posee los trabajadores acerca de la organización, en cuanto: a las reglas, procedimientos, trámites, normas etc.

1.01.02 Responsabilidad.

Es la percepción acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo. Para lo cual el empleado debe tener en claro cuál es su trabajo, y como repercute dentro de la organización.

1.01.03 Retribución.

Es el grado de equidad en la remuneración percibida y los beneficios derivados del trabajo.

1.01.04 Disponibilidad de recursos.

Constituye el grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

1.01.05 Relaciones.

Es la percepción que poseen los trabajadores acerca del ambiente de trabajo si es grato y si existe la construcción de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, basadas en el respeto, consideración y cooperación.



1.01.06 Estilos de dirección.

Es el grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.

1.01.07 Estándares.

Es la percepción de los estándares de productividad que se han fijado en la organización.

1.01.08 Identidad.

Es el sentimiento de pertenencia a la organización de cada uno de los miembros pertenecen a un equipo de trabajo, es decir, que los objetivos personales están alineados con los de la organización.

1.01.09 Estabilidad.

Es el grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despida con criterio justo.

Los resultados obtenidos del análisis del clima organizacional, en la empresa Mundomotriz permitirán definir intervenciones, mediante un proceso de cambio, e influir en las percepciones que las personas tienen dentro de la organización, determinar aquellos que inciden en forma positiva y negativa.

Detectar falencias en las diferentes áreas y establecer mejoras, y así contribuir en la productividad mediante el adecuado manejo del capital humano, cuyo beneficio se verá reflejado en el logro de metas y objetivos de los trabajadores, y por consiguiente de la organización.



1.02 Justificación De La Investigación

La realización de la presente investigación nace de la necesidad de conocer como el clima organizacional afecta al desempeño de los trabajadores, que laboran en la empresa Mundomotriz.

“El análisis del clima organizacional constituye un indicador de la gestión del área de Recursos Humanos, mediante su diagnóstico se podrá establecer fortalezas y oportunidades de mejora, así como también identificar expectativas futuras, y definir programas de intervención”. (Bustos Paulina, 2001)

Mediante la investigación se podrá conocer la situación actual de la empresa, los resultados obtenidos constituirán una herramienta valiosa, de gran utilidad para directivos como para el área de Recursos Humanos, al detectar factores que afectan el desempeño, para la implementación de acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

“El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización.” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009, pág. 108).

La información obtenida proporcionará el nivel de satisfacción general de la empresa, es decir, estar al tanto de cómo se sienten los trabajadores dentro de su área, los problemas y las necesidades a los que se enfrentan a diario.

Conocer las motivaciones de los trabajadores, para comprender su comportamiento, así como también, definir qué aspectos predominan para el establecimiento de un clima organizacional adecuado, permitiendo establecer cambios planificados en acciones tales como: capacitación,



incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, mejoras en actitudes y conductas de los miembros.

Entre los beneficios más importantes de un adecuado clima organizacional tenemos: satisfacción, facilidad de adaptación, sentido de pertenencia, al sentirse escuchados y valorados por el trabajo realizado, actitudes laborales positivas, conductas constructivas, ideas creativas para la mejora, alta productividad, logro de resultados, baja rotación, niveles bajos de ausentismo, resolución de conflictos, entre otras. Todo esto generará que los trabajadores tengan mejores logros en sus objetivos personales, laborales y consecuentemente con los objetivos organizacionales, contribuyendo a mejorar la productividad de la organización.



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

1.03 Definición del Problema Central (Matriz T)

Tabla 1 Matriz T

Problemática agravada	Problemática central				Problemática resuelta
Desmotivación en el personal	Ineficiente desempeño laboral en los trabajadores				Generar productividad y satisfacción del personal
Fuerzas impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas bloqueadoras
Estudio de las motivaciones de los trabajadores.	4	2	1	3	Descuido por parte del área de Recursos Humanos
Análisis de estilos de liderazgo	4	2	2	4	Temor a evaluaciones por niveles jerárquicos
Fortalecimiento y desarrollo del trabajo en equipo	3	1	2	4	Resistencia al cambio
Desarrollo y crecimiento profesional	4	1	3	4	Ausencia de puestos de trabajo
Elaborar un plan de incentivos	4	2	2	4	Presupuesto limitado
Concientización al personal operativo de los riesgos laborales.	3	1	3	4	Desinterés del personal

Elaborado por: Liliana Rosero



1.03.01 Análisis de la matriz t.

El clima organizacional tiene una repercusión en la satisfacción y desempeño de los trabajadores, su estudio y análisis permite conocer las falencias en diversas áreas de la empresa.

En el establecimiento de la matriz T, se ha podido detectar, que en la empresa Mundomotriz existe varias áreas en las que se puede establecer mejoras, para lo cual tomaremos en consideración el potencial de cambio, con un promedio del 83.33%, constituidas por las fuerzas impulsadoras; es decir, que los aspectos que nos impiden establecer mejoras son mínimas, mitigando el efecto negativo, frente a las fuerzas bloqueadoras, que representan el 43.33%, , haciendo viable el plan de acción y por consiguiente el cumplimiento de objetivos trazados.

Entre las fuerzas impulsadoras tenemos:

Las motivaciones de los trabajadores, representan el 80% de potencial de cambio, cuyo estudio constituye una herramienta muy valiosa para mejorar el desempeño de los trabajadores ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto.

Conocer los estilos de liderazgo empleados por niveles gerenciales, representan el 80% de potencial de cambio para detectar el nivel de confianza en los colaboradores, formas de direccionamiento para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

El desarrollo del trabajo en equipo, representan el 60% de potencial de cambio, permitirá hacer ajustes en las relaciones entre compañeros y jefes, lo que permite la consecución de metas deseadas.



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

El desarrollo y crecimiento profesional, representan el 80% de potencial de cambio permite oportunidades de crecimiento hacia los empleados a nivel personal y profesional, mediante el aprendizaje continuo.

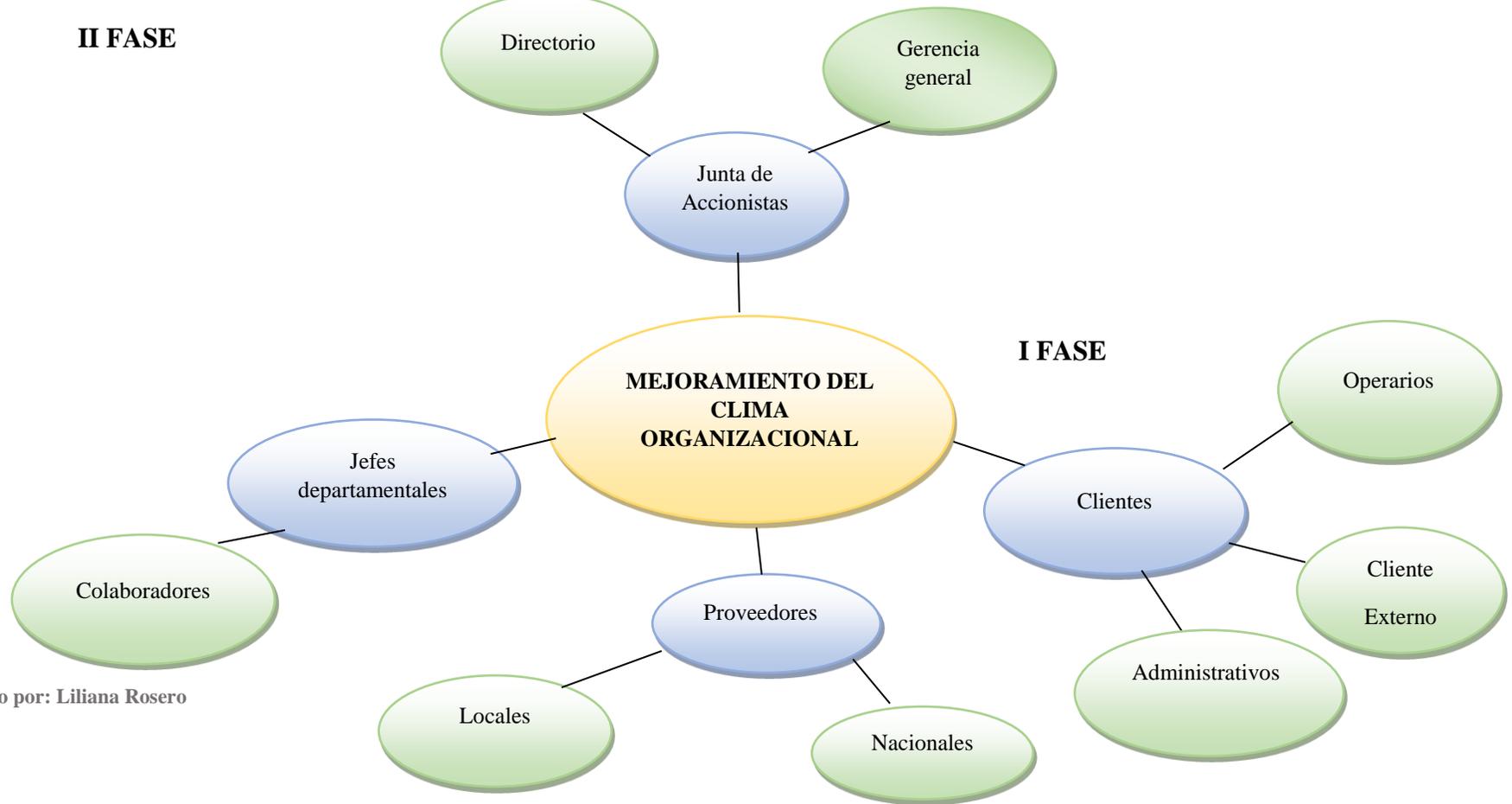
Elaborar un plan de incentivos, representan el 80% de potencial de cambio mediante el análisis de las motivaciones de los empleados, reflejado en el desempeño de sus actividades de una forma más efectiva.

Analizar los riesgos laborales a los que están expuestos los empleados, salvaguardando su integridad y concienciar sobre las normas a toma en cuenta al momento de la realización de sus actividades, cuyo potencial de cambio es de 60%.

2 Capítulo II: Análisis De Involucrados

2.01 Mapeo de Involucrados

Ilustración 1 Mapeo Mental de Involucrados



Elaborado por: Liliana Rosero



2.01.01 Análisis sobre el mapeo de involucrados.

“El análisis de involucrados es una herramienta que permite identificar los actores sociales más importantes, que puedan ser la base para la implementación de una intervención. Así mismo permite conocer el rol de los actores sociales, las funciones, actividades y responsabilidades e influencia en la implementación del proyecto.” (Cempro palnes y proyectos, 2011)

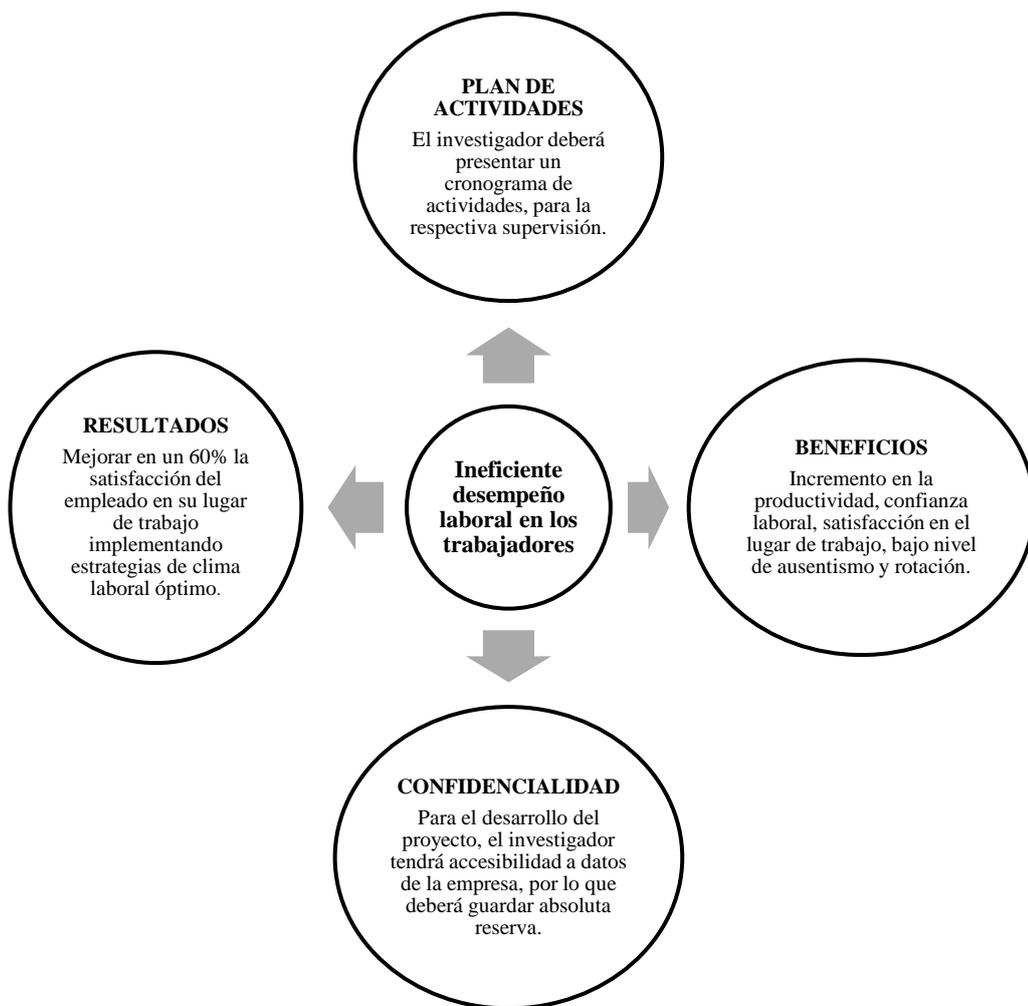
En el mapeo de involucrados ,se ha identificado las personas ,cuyas aportaciones son de gran ayuda para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa Mundomotriz, para lo cual , se define dos fases:

En la primera fase se encuentran los involucrados que están directamente relacionados con el problema que son: La Junta de Accionistas ,Los jefes departamentales, Clientes y proveedores, dicho grupo de personas posee poder de decisión sobre diferentes aspectos de la empresa, y por ende sobre una adecuada gestión, que permita alcanzar los objetivos establecidos.

En la segunda fase están el grupo de personas que sirven de apoyo o estan directamente relacionados con los primeros involucrados, ellos poseen un nivel más bajo de decisión,sin embargo, es muy importante tomarlos en cuenta ya que de alguna u otra forma son parte del problema, y por ende de la solución, su apoyo contribuye para el establecimiento de estrategias o mecanismo de mejora, debido a que estan en contacto con los problemas que enfrentan en la ejecución de sus diferentes actividades laborales.

2.01.02 Acuerdos.

Ilustración 2 Acuerdos



Elaborado por: Liliana Rosero



2.01.01.01 Análisis de acuerdos.

Los acuerdos que se establecen para el desarrollo del proyecto son como primera instancia; presentar un cronograma detallando las actividades a realizarse, lo que facilitara la supervisión por parte de la Coordinadora de Recursos Humanos.

Para el desarrollo del proyecto, la empresa facilitará la información y apoyo necesario para el estudio, por lo que el investigador deberá guardar absoluta discreción de datos confidenciales, que puedan atentar contra la imagen corporativa y al buen nombre de la empresa o de alguno de sus colaboradores.

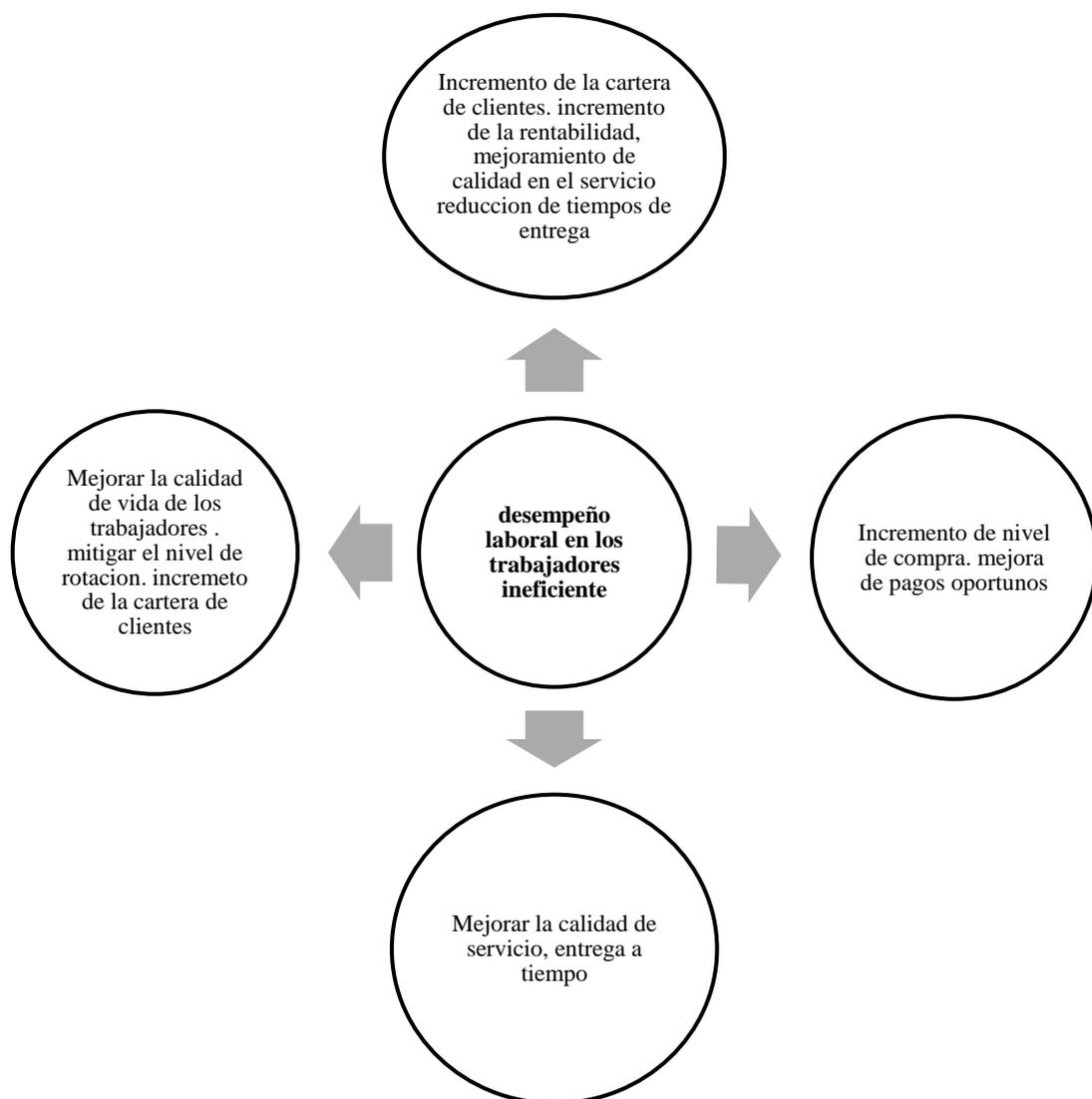
Los resultados que se proyectan son de un 60% para la mejora en satisfacción del personal que labora en la empresa Mundomotriz mediante la implementación de estrategias de clima laboral óptimo, que permita un adecuado desempeño en las diferentes actividades.

Los beneficios de un adecuado clima organizacional están: mejoras en el incremento en la productividad de los empleados, crear confianza laboral, fortalecer el sentimiento de pertenencia, satisfacción en el lugar de trabajo, actitudes laborales positivas, conductas constructivas, innovación, logro de resultados , bajo nivel de ausentismo y de rotación, lo que reivindica la importancia de realizar el estudio.



2.01.03 Intereses sobre el problema.

Ilustración 3 Intereses Sobre El Problema



Elaborado por: **Liliana Rosero**



2.01.01.02 Análisis sobre intereses sobre el problema.

Los intereses sobre el proyecto constituyen las necesidades insatisfechas que se relaciona con el problema detectado, y que mediante el estudio se pretende solucionar, entre las que se encuentran:

Los jefes departamentales desean: Incrementar la cartera de clientes, y consecuentemente el nivel de rentabilidad aumentara, gracias al mejoramiento en la calidad de servicio, mediante la reducción de tiempos de entrega.

Para los proveedores el interés detectado es el incremento en el nivel de compra, y de mejoras de pagos oportunos.

Para los clientes, el interés es el mejoramiento de la calidad de servicio ofrecido, mediante la reducción de tiempos de entrega, para la satisfacción y preferencia del cliente, ya que son la razón de ser de una empresa.

Y finalmente para la junta de accionistas, es el mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores, mediante una adecuada gestión.



2.02 Matriz De Análisis De Involucrados

Tabla 2 Matriz de Análisis de Involucrados

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERESES SOBRE EL PROBLEMA	SITUACIÓN PERCIBIDA	RECURSOS, MEDIO Y MANDATOS	INTERESES SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
Jefes departamentales	Elevar la productividad. Desarrollo motivacional. Desarrollo de procesos eficientes.	Falta de comunicación entre departamentos. Concatenación de procesos. Productividad de las áreas.	Recursos: humano, tecnológico y financiero. Mandatos: Manual de procesos y funciones.	Incremento de la cartera de clientes. Incremento de la rentabilidad. Mejoramiento de calidad en el servicio. Reducción de tiempos de entrega.	Desconocimiento de proceso. Falta de liderazgo. Incremento de rotación y ausentismo del personal.
Proveedores	Incremento de nivel de compras	Falta de entrega a tiempo de insumo.	Recurso humano y financiero	Incremento de nivel de compra. Mejora de pagos oportunos.	Conflicto por falta de negociación.
Clientes	Satisfacción de la calidad de servicio al cliente	Información incorrecta. Contrariedad por falta de compromiso.	Recurso humano, financiero.	Mejorar la calidad de servicio. Entrega a tiempo	Incremento en la insatisfacción del cliente.
Junta de accionistas	Mejorar la rentabilidad de la empresa	Insatisfacción de junta de accionistas. Reducción de los activos fijos. Incremento en el gasto de liquidación y contratación de nuevos empleados.	Recurso humano, tecnológico y financiero. Mandatos: Manual de procesos y funciones	Mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Mitigar el nivel de rotación. Incremento de la cartera de clientes	Comunicación ineficiente. Pérdida de utilidades. Desconocimiento del personal.

Elaborado por: Liliana Rosero



2.02.01 Análisis de la matriz de involucrados.

Los actores involucrados, es decir, el grupo de personas, que serán beneficiadas con la ejecución del proyecto tenemos: Los jefes de cada uno de los departamentos de la empresa, proveedores, clientes y junta de accionista.

Intereses sobre el problema:

“Son todas aquellas motivaciones que impulsan el comportamiento de los actores involucrados y explican sus roles, poder de ingerencia y actuaciones frente al problema”. (Rovayo Mancheno, 2014)

Los intereses de los jefes departamentales, que son los responsables de cada área de la empresa, son elevar la productividad, mediante la adecuada gestión, desarrollar la motivación de cada uno de los colaboradores para el mejor desempeño de sus actividades, y el desarrollo de procesos eficientes que permitan, la reducción de tiempos muertos.

El interés de los proveedores es el incrementar el nivel de compras, que repercutirá en su productividad.

Por parte de los clientes es el de ofrecer un servicio de calidad, para satisfacer las necesidades, mediante una adecuada atención.

Y finalmente la junta de accionistas, es la de mejorar la rentabilidad de la empresa, que le permita estar acorde a la competitividad del sector.

Situación percibida:

“Se describen todas aquellas situaciones que afectan, limitan o condicionan negativamente la capacidad de actuar y los intereses de los involucrados.” (Rovayo Mancheno, 2014)



Por parte de los jefes departamentales, existe una deficiente comunicación entre los departamentos, lo que dificulta la sociabilización acerca de temas de la empresa, las estrategias que se pueden desarrollar para establecer planes de acción, lo que obstaculiza que exista una adecuada concatenación de los procesos afectando la productividad de cada área y por ende de la empresa.

La entrega de repuestos por parte de los proveedores, no es eficiente, debido al tiempo de entrega, afectando la producción, al existir tiempos muertos.

En los clientes afecta su rendimiento debido, a la falta o inadecuada información que manejan, provocando falta de compromiso hacia la empresa.

Insatisfacción por parte de los accionistas, por niveles decrecientes en las utilidades, por el incremento en el gasto de liquidación y contratación de nuevos empleados, y otros gastos, producto de una inadecuada gestión.

Recursos medio y mandatos:

“Constituyen los recursos políticos, legales, humanos, o financieros que, serán utilizados para contribuir a la solución del problema” (Rovayo Mancheno, 2014)

Entre los recursos utilizados, se cuenta, con el recurso humano, es decir, los trabajadores ya que son quienes mejor conocen el trabajo que realizan y las condiciones bajo las cuales lo llevan a cabo, para la detección de los problemas que se suscitan en su lugar de trabajo y para el establecimiento de la solución a los mismos.

El recurso tecnológico, que facilita la obtención de información esencial para el establecimiento de mejoras en el proceso, por otra parte la reducción de tiempo.



El recurso financiero que permite solventar los gastos, para la implementación de mejoras.

Intereses sobre el proyecto:

“Considerar expectativas o necesidades que tiene los actores involucrados y que se espera que el proyecto pueda responder o no en el futuro” (Rovayo Mancheno, 2014)

El incremento de la rentabilidad de la empresa, gracias a la calidad del servicio ofrecido, que permita ser de la preferencia del consumidor.

Reducción de tiempos de entrega, para evitar reclamos e insatisfacción en el cliente externo, gracias una adecuada atención.

Mejorar la calidad de vida de los trabajadores, para mantener niveles adecuados de motivación que les permitan el buen desenvolvimiento de sus actividades, beneficiándose tanto trabajadores como la empresa.

Conflictos potenciales:

“Consiste en identificar los posibles niveles de cooperación o conflicto que podrían producirse entre los actores involucrados resultantes de intereses contrapuestos que puedan afectar las posibilidades del proyecto o ponerlo en riesgo en razón de que no fueron considerados o manejados adecuadamente” (Rovayo Mancheno, 2014)

Desconocimiento de las funciones que deben realizar, o del manejo de información errónea, que afecte en el desenvolvimiento de sus actividades.

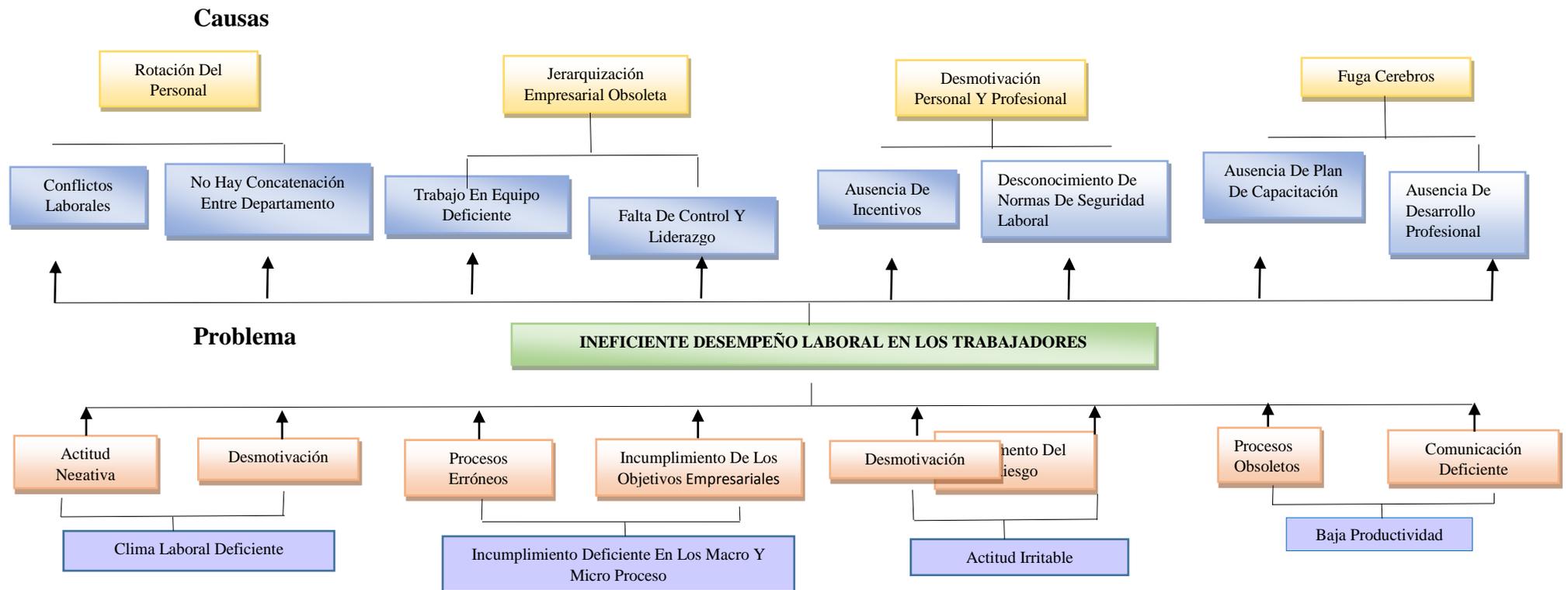
Por otra parte falta de liderazgo en los jefes de cada área, que impida la motivación en sus colaboradores, inadecuada guía, afectando la consecución de los objetivos empresariales



3 Capítulo III. Problemas y Objetivos

3.01 Árbol De Problemas

Tabla 3 Árbol de Problemas



Efectos Elaborado por: Liliana Rosero



3.01.01 Análisis árbol de problemas.

“El análisis de problemas permite determinar las causas que originan el problema central previamente identificado. Este análisis constituye un paso necesario para la determinación de las alternativas de solución.” (Cempro Planes y Proyectos, 2011)

El problema central detectado en la empresa Mundomotriz, es el ineficiente desempeño laboral en los trabajadores:

Entre las causas tenemos:

Los conflictos laborales que se presentan en la organización ya sea por puntos de vista diferentes o intereses, y una inadecuada concatenación entre las diferentes áreas de la empresa, es decir, que no existe interacción entre estas, producen que los esfuerzos que se realicen no permitan el logro de los objetivos establecidos, provocando que exista un nivel alto de rotación en la empresa.

La desmotivación, o falta de interés por el trabajo, en los empleados se produce por diferentes factores y circunstancias, lo cual puede llevar al incumplimiento de sus funciones habituales, y por consiguiente produce un clima laboral deficiente.

El Trabajo en equipo deficiente, conjuntamente con la falta de control y liderazgo, hace que se desaproveche los talentos y habilidades de los colaboradores, y que se ejecute las tareas de una forma errónea por una inadecuada dirección, debido a que existe una jerarquización obsoleta.

La ausencia de incentivos y de desarrollo profesional dentro de la empresa, provoca desmotivación tanto a nivel personal como profesional, en sus



colaboradores, al sentir que su talento, habilidad, y ganas de surgir no son aprovechados ni tomados en cuenta.

Al no contar con el desarrollo de procesos definidos, provoca incertidumbre en los trabajadores, al no tener claras sus funciones, provocando la salida de talentos de la empresa, en busca de mejores oportunidades de desarrollo profesional, mejores condiciones de vida o de salario.

Los efectos que ocasionan:

Provoca un clima laboral deficiente debido a que existe una actitud negativa en los colaboradores y por consiguiente influye en la motivación, que es la fuerza que impulsa a realizar las tareas con eficiencia y eficacia.

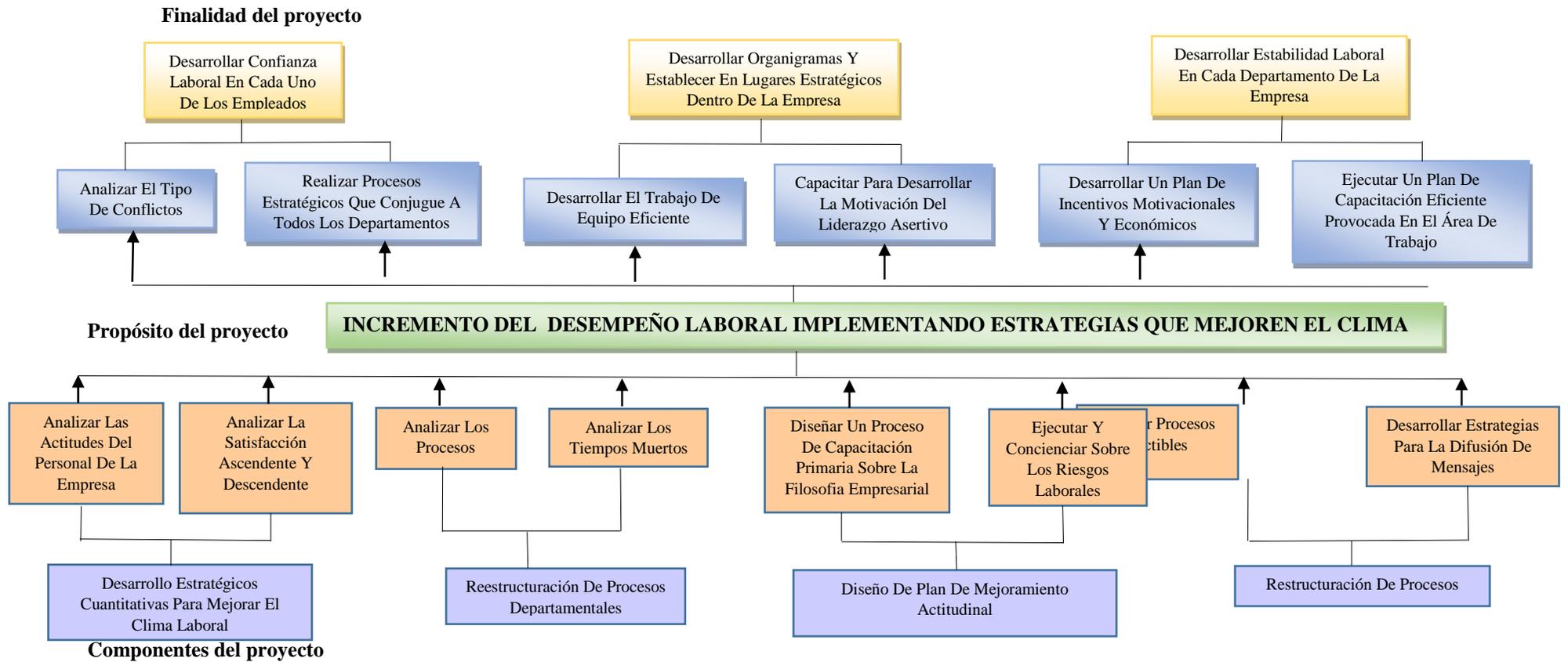
Otro de los efectos es el incumplimiento eficiente tanto en los macro y los micros procesos, debido a los procesos erróneos y a los incumplimientos en los objetivos.

Otro efecto es una actitud irritable, provocando la desmotivación de los empleados, incrementando el riesgo laboral.



3.02 Árbol De Objetivos

Tabla 4 Árbol De Objetivos



Elaborado por: Liliana Rosero



3.02.01 Análisis del árbol de objetivos.

“El árbol de objetivos es la versión positiva del árbol de problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto.” (Rovayo Mancheno, 2014)

El propósito del proyecto es incrementar el nivel de desempeño laboral en la empresa Mundomotriz, mediante la implementación de estrategias que mejoren el clima organizacional.

Componentes del proyecto:

Mediante el desarrollo estratégico cuantitativas para mejorar el clima laboral. Para lo cual es necesario analizar las actitudes del personal de la empresa así como también, analizar el nivel de satisfacción tanto a nivel ascendente como descendente.

La reestructuración de procesos departamentales mediante el análisis de los procesos llevados a cabo en el proceso productivo, y por consiguiente determinar, tiempos muertos en dichos procesos.

El diseño de un plan de mejoramiento actitudinal, gracias al diseño de una capacitación acerca de la filosofía empresarial, y al diseño de procesos factibles

Estudio de recursos tanto de la infraestructura y de la tecnología, utilizados en la empresa. Por lo que es necesario ejecutar y concienciar los riesgos laborales a los que están expuestos los empleados. Así como desarrollar estrategias para una difusión de mensajes efectivas.

Entre la finalidad del proyecto, tenemos:

El desarrollar la confianza laboral en cada uno de los empleados, mediante el análisis del tipo de conflictos a los que están expuestos, así como el desarrollo de



procesos estratégico que permitan una mejor interacción entre los departamentos de la empresa.

Desarrollar organigramas y establecerlos en lugares estratégicos dentro de la empresa, el desarrollo del trabajo de equipo eficiente y por medio de la capacitación para desarrollar la motivación del liderazgo asertivo.

Desarrollo de la estabilidad laboral en cada departamento de la empresa por medio del desarrollo de un plan de incentivos motivacionales y económicos y el ejecutar un plan de capacitación eficiente provocado en el área de trabajo



4 Capítulo IV: Análisis De Alternativas

4.01 Matriz De Análisis De Alternativas

Tabla 5 Análisis de Alternativas Simplificado

MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS							
Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	TOTAL	Categorías
Análisis del tipo de conflictos	3	2	5	3	2	15	MEDIO ALTO
Realizar procesos estratégicos que conjuguen a todos los departamentos	3	3	4	3	3	17	MEDIO ALTO
Desarrollo estratégico promotor del trabajo en equipo eficiente	5	5	5	4	4	23	ALTO
Capacitación para desarrollo de la motivación a través del liderazgo asertivo	5	4	4	4	4	21	ALTO
Desarrollo de un plan de incentivos motivacionales y económicos	5	4	4	4	4	21	ALTO
Ejecutar un plan de capacitación eficiente provocada en el área de trabajo	5	4	4	4	4	21	ALTO
TOTAL	26	22	27	22	21	118	

Elaborado: Liliana Rosero



4.01.01 Análisis de la matriz de alternativas.

“El análisis de alternativas consiste en formular planteamientos de solución al problema social identificado. Se realiza a través de la conversión de los estados negativos, señalados en el árbol de problemas, en situaciones positivas, mediante la utilización de otro instrumento, denominado árbol de objetivos.” (Cempro Planes y Proyectos, 2011)

El propósito u objetivo general que se desea lograr con el desarrollo del proyecto es el incremento del desempeño laboral implementando estrategias que mejoren el clima organizacional.

Esto se lo llevara a cabo mediante las siguientes estrategias.

Desarrollo estratégico promotor del trabajo en equipo eficiente para lo cual se desarrollara una cultura de trabajo en equipo, que permita, integrar las habilidades, conocimientos, experiencias de cada uno de sus miembros, lo que conlleva a que el objetivo corporativo, pueda ser alcanzado con la participación de todos sus miembros.

Para lo cual será necesario adquirir las habilidades y competencias que permitan superar el individualismo, la indiferencia, una competitividad desleal, para convertirlo en cooperación, compromiso, voluntad, creatividad, innovación, entre otros.

Campaña sobre la importancia de ser un líder asertivo dirigido para jefes de cada área de la empresa, lo que permita estar alineado con los objetivos de la empresa, mediante la motivación, supervisión, y desarrollo de habilidades en sus colaboradores. Basada en una actitud de cambio del líder, para comunicar de manera correcta, expresiva, sincera lo que desea lograr, mayor responsabilidad sobre sí mismo, mayor respeto por sus propios derechos y de



los demás, reconocer las capacidades y destrezas de sus allegados, tienen clara orientación hacia los resultados, aceptan el constructivismo para desarrollar su potencialidad.

El desarrollo de un plan de incentivos motivacionales y económicos, que permitan motivar a los miembros de una organización, con los beneficios que premien su esfuerzo, para generar rendimiento y productividad.

Así como también aumentar la competitividad, el logro de los objetivos mediante la creatividad, el talento, de sus colaboradores.

El diseño de un plan de capacitación, que permitirá el desarrollo técnico del trabajador, mediante el aprendizaje de nuevos conocimientos que les permitan desempeñar eficientemente sus diferentes actividades, y así obtener resultados de calidad en el servicio que brinda, prevenir y solucionar problemas dentro de la organización.

La capacitación permitirá adecuar al trabajador, al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes que requiere su puesto de trabajo.

Cuyos beneficios serán para el trabajador y para el empleador, ya que se desarrolla las habilidades del personal existente y consecuentemente la organización será más rentable y productividad.



4.02 Matriz de Análisis del Impacto de los objetivos

Tabla 6 Matriz de Análisis del Impacto de los objetivos

	Factibilidad De Lograrse (Alta-Media-Baja) (5-3-1)	Impacto En Género (Alta-Media-Baja) (5-3-1)	Impacto Ambiental (Alta-Media-Baja) (5-3-1)	Relevancia (Alta-Media-Baja) (5-3-1)	Sostenibilidad (Alta-Media-Baja) (5-3-1)	Total
Objetivos	<p>Los beneficios incrementan la productividad de los empleado</p> <p>El estudio beneficia a todas las áreas de la empresa</p> <p>El nivel de financiamiento es moderado.</p> <p>15 puntos</p>	<p>Favorece el crecimiento profesional de hombres y mujeres.</p> <p>Permite el reconocimiento del trabajo justo</p> <p>Fomenta la equidad de género</p> <p>Incrementa la participación de la mujer en la organización</p> <p>20 puntos</p>	<p>Contribuye a proteger el entorno, mediante la minimización de los factores psicosociales que condicionan el comportamiento laboral</p> <p>Fomenta el trato justo entre superiores y colaboradores así como también entre los empleados.</p> <p>Mejora el entorno social.</p> <p>Mejorar el nivel de satisfacción, del cliente externo e interno.</p> <p>20 puntos</p>	<p>Es una prioridad, el desarrollar un clima organizacional óptimo.</p> <p>Permite desarrollar una adecuada gestión del talento humano.</p> <p>Beneficia a cliente interno y externo, gracias a la calidad de trabajo realizado.</p> <p>Permite la concatenación entre los departamentos.</p> <p>20 puntos</p>	<p>Facilita el cumplimiento de los objetivos empresariales.</p> <p>Facilita la retención de talentos en la organización.</p> <p>Fortalece las relaciones entre compañeros y jefes.</p> <p>Fortalece el compromiso organizacional.</p> <p>Fomenta el trabajo en equipo.</p> <p>20 puntos</p>	<p>95 puntos</p> <p>80-95 alta 49-79 media alta 17- 48 media baja 1-16 baja</p>
Incremento del desempeño laboral implementando estrategias que mejoren el clima organizacional						

Elaborado por: Liliana Rosero



Objetivo	Puntaje	Categoría
1	80	alta
2	79	media alta
3	48	media baja
4	49	media alta
5	79	media alta
6	48	media baja
7	49	media alta
8	48	media baja
9	80	alta
10	79	media alta
11	79	media alta
12	80	alta
13	79	media alta
14	79	media alta
15	48	media baja
16	79	media alta
17	48	media baja
18	79	media alta
19	79	media alta
20	80	alta



Elaborado por: Liliana Rosero



4.02.01 Análisis de la matriz de impacto de los objetivos.

El objetivo central que se quiere conseguir es el Incremento del desempeño laboral implementando estrategias que mejoren el clima organizacional.

La factibilidad es la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos trazados; estas se apoyan en:

Mejora el clima organizacional actual, ya que al conocer que aspectos son los más relevantes en los que hay que trabajar, nos da una pauta para saber en qué puntos se debe trabajar.

Los beneficios que brinda el desarrollar un clima organización satisfactorio repercuten en la productividad de los trabajadores, beneficiando a cada área de la empresa, por otra parte el financiamiento que se necesita para la implementación de las estrategias de mejora es moderado.

En cuanto a lo que se refiere al impacto en el género, es alto debido a que permite el crecimiento profesional tanto de hombres como de mujeres. Al ser una empresa en la que la mayoría de su fuerza laboral, está conformada por hombres, el papel de la mujer es trascendental favoreciendo su inclusión y reconocimiento en el desarrollo de la organización.

El impacto ambiental es alto ya que se mejora el entorno social, que influye directamente en el comportamiento de los trabajadores, mejorando su nivel de satisfacción, al trabajar en el desarrollo del trato justo entre trabajadores y jefes

En cuanto a la relevancia, el estudio del clima organizacional, es de vital importancia, para conocer las necesidades, percepciones que tienen los empleados, y



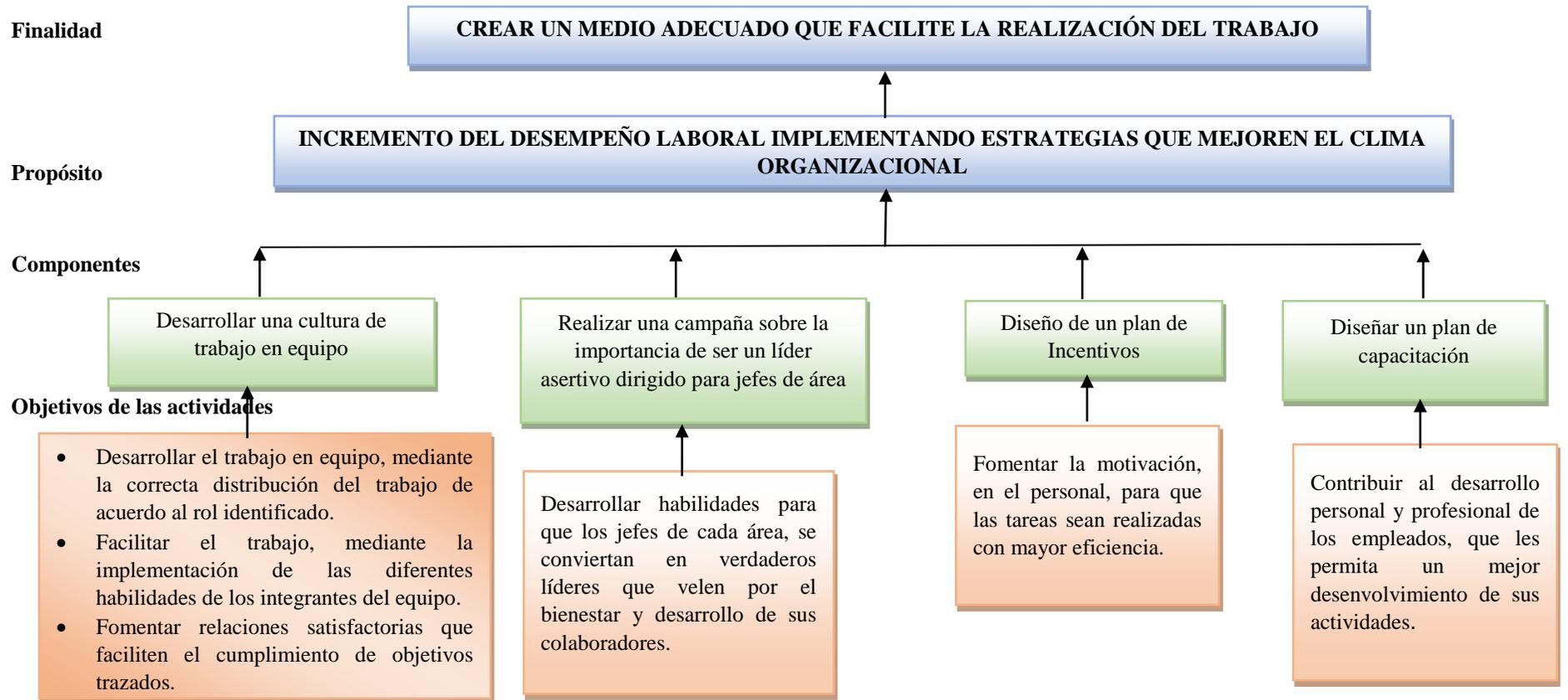
así poder establecer mejoras que sean más efectivas y que repercuten en el buen desenvolvimiento de sus actividades.

La sostenibilidad es alta debido a que si se mejora el clima organizacional, se facilita el cumplimiento de los objetivos empresariales, y por otra parte permite la retención de talentos, fomenta el compromiso organizacional.

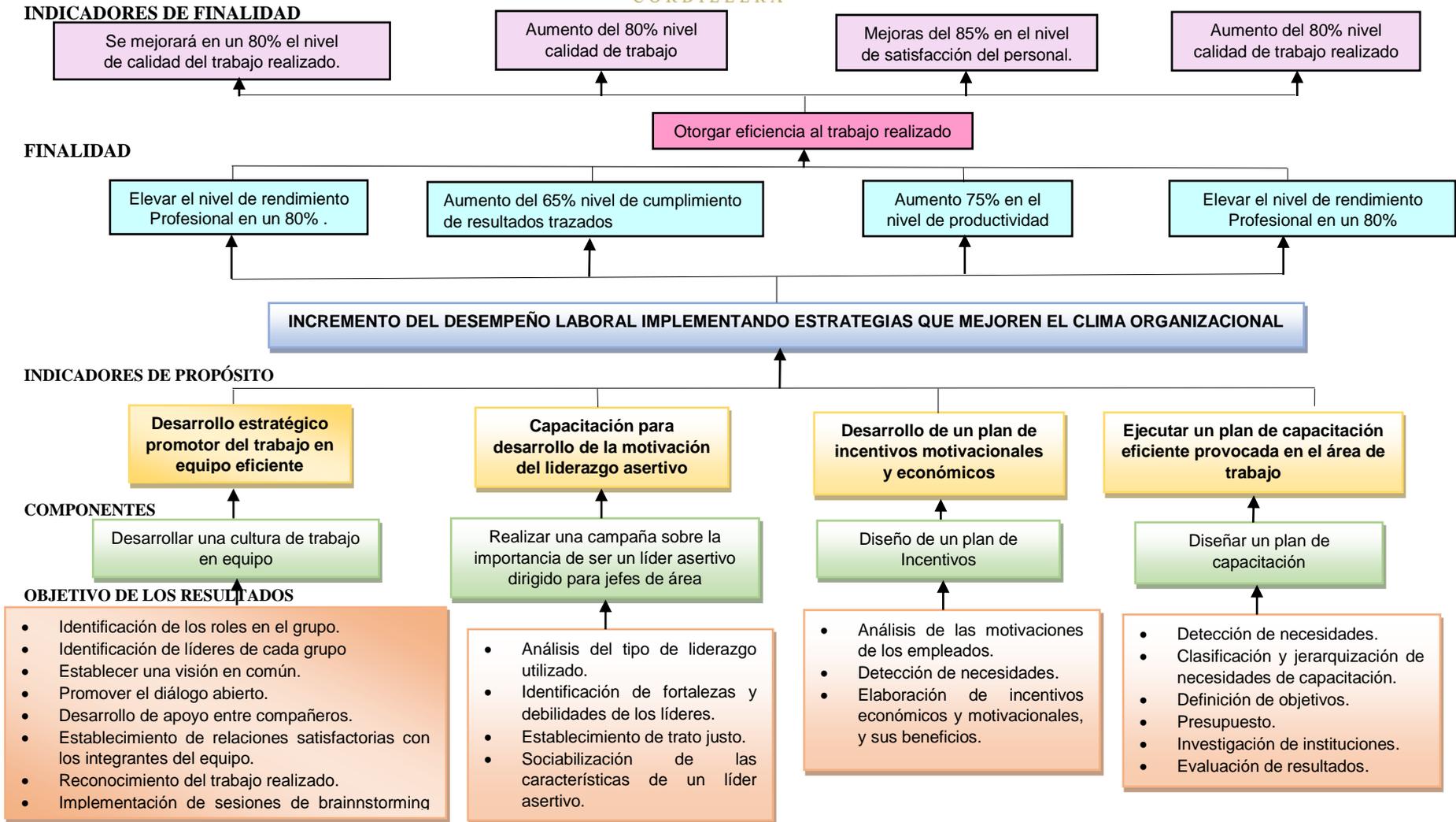


4.03 Diagrama De Estrategias

Ilustración 4 Diagrama De Estrategias



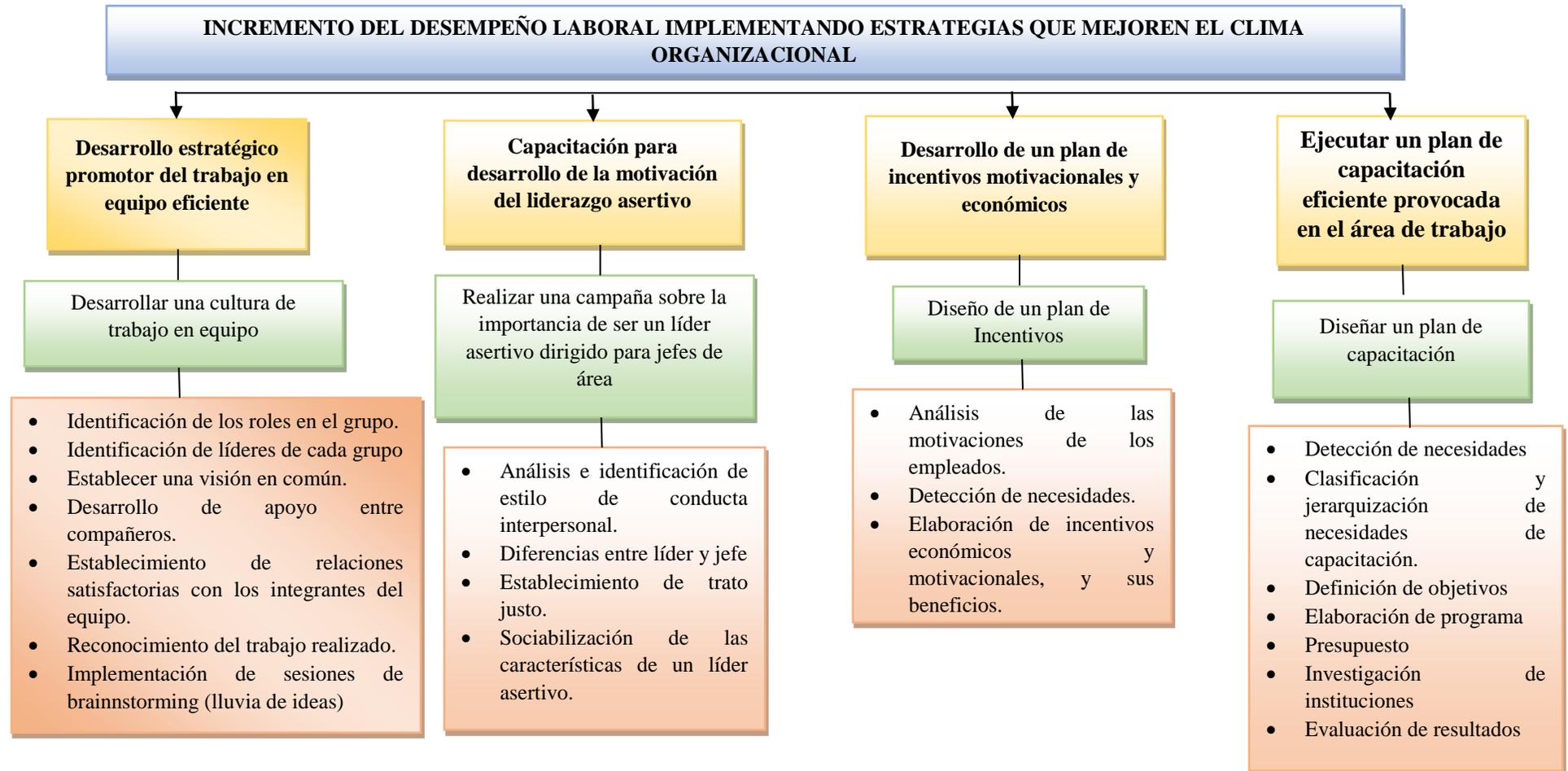
Elaborado: Liliana Rosero



Elaborado por: Liliana Rosero



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"
Tabla 7 Diagrama de Estrategias



Elaborado por: Liliana Rosero



4.03.01 Análisis del diagrama de estrategias.

En el diagrama de estrategias, se identifican y evalúan las posibles alternativas de solución para el proyecto.

Para lo cual se desarrolla cuatro estrategias, para mejorar el clima organizacional.

Al desarrollar una cultura de trabajo en equipo, se facilita el trabajo, gracias a la implementación de las diferentes habilidades del equipo, mediante relaciones satisfactorias en el lugar de trabajo.

Realizar una campaña sobre la importancia de ser un líder asertivo, al desarrollar habilidades para que los jefes de cada área, se conviertan en verdaderos líderes.

Diseñar un plan de incentivos, al fomentar la motivación y así contribuir a la realización de tareas o actividades con mayor eficiencia.

Diseñar un plan de capacitación motivacional, que contribuya al desarrollo personal, que finalmente influirá en el desarrollo profesional de los colaboradores.



4.04 Matriz De Marco Lógico

Tabla 8 Matriz De Marco Lógico: Desarrollar una cultura de trabajo en equipo

FINALIDAD	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Otorgar eficiencia al trabajo, mediante la armonización de habilidades técnicas, sociales y emocionales de cada uno de sus miembros.	Se mejorará en un 80% el nivel de calidad del trabajo realizado.	Control de los cumplimiento de resultados, mediante la implementación del bitácoras manejadas por los mandos medios	La resistencia al cambio por parte de los empleados y la dificultad de comprender el concepto de armonización en el área de trabajo
PROPÓSITO			
Desarrollar competencias asertivas entre el cliente interno que les permitan cumplir con metas u objetivos de una manera más efectiva.	Elevar el nivel de rendimiento Profesional en un 80%.	Desarrollo de informes bimensuales por parte del supervisor de área proponiendo evaluación ascendentes	El desarrollo de la evaluación no sea equitativo y ético entre los integrantes dela misma.
COMPONENTES			
<ul style="list-style-type: none"> • Tener metas y expectativas definidas • Comunicación eficiente • Refuerzo del compromiso organizacional • División equitativa de responsabilidades. 	Mejorar el 80% de satisfacción del cliente.	Medición de procesos eficientes y la aceptación del cliente externo	Falta de compromiso y de apoyo para implementar mejoras.



<ul style="list-style-type: none"> • Detección y resolución de conflictos • Mayor organización • Ambiente de trabajo armónico. 			
ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los roles en el grupo. • Identificación de líderes de cada grupo • Establecer una visión en común. • Promover el dialogo abierto. • Desarrollo de apoyo entre compañeros. • Establecimiento de relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo. • Reconocimiento del trabajo realizado. • Implementación de sesiones de brainstorming (lluvia de ideas.) 	Ejecutar el 65% de tareas o actividades programadas.	Control de bitácoras de trabajo	No se tome en cuenta las sugerencias de los miembros del equipo para la solución de un problema.

Elaborado: Liliana Rosero



Tabla 9 Matriz De Marco Lógico: Campaña sobre la importancia de ser un líder asertivo

FINALIDAD	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Desarrollar un estilo de liderazgo adecuado que permita el cumplimiento de objetivos	Aumento del 80% nivel calidad de trabajo realizado	El decremento de errores en el desarrollo de los procesos	Líderes que no toman en cuenta las propuestas de sus colaboradores.
PROPÓSITO			
Dirigir e influir para asumir retos compartidos a la consecución de buenos resultados	Aumento del 65% nivel de cumplimiento de resultados trazados	Actas de reuniones	Líderes que carecen de un plan de mejora personal.
COMPONENTES			
<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de comunicación abiertos. • Autoconocimiento • Desarrollo de cualidades y habilidades. • Fortalecimiento de relaciones interpersonales. 	Mejorar el 80% de satisfacción del cliente.	Comparación de las Evaluaciones de desempeño laboral realizadas anteriormente	Comunicación Deficiente



<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del control emocional • Desarrollo de escucha activa 			
ACTIVIDADES	Incremento de desarrollo de habilidades, y el empoderamiento de las actividades	Incorporación de un sistema de control de tiempos muertos	Resistencia al cambio para el desarrollo de nuevos estilos de liderazgo.
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del tipo de liderazgo utilizado. • Identificación de fortalezas y debilidades de los líderes. • Establecimiento de trato justo. • Desarrollo de lenguaje corporal. • Sociabilización de las características de un líder asertivo. 			

Elaborado: Liliana Rosero



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

Tabla 10 Matriz De Marco Lógico: Diseño de un plan de incentivos

FINALIDAD	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Obtener un personal motivado y satisfecho aumentando la productividad y eficiencia.	Mejoras del 85% en el nivel de satisfacción del personal.	Sondeos al cliente interno	La motivación sea momentánea.
PROPÓSITO			
Mejorar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores	Aumento 75% en el nivel de productividad	Reportes de servicio	Generar costumbre en los empleados de cumplir sus objetivos a base de incentivos
COMPONENTES			
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de actitudes constructivas • Desarrollo de ideas innovadoras • Disminución de niveles de stress y frustración profesional • Fortalecimiento de relaciones laborales 	El aumento en el nivel de satisfacción de los empleados en un 80%	Análisis y Observación directa	Apatía por parte de los empleados.
ACTIVIDADES			



<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las motivaciones de los empleados. • Detección de necesidades. • Elaboración de incentivos económicos y motivacionales, y sus beneficios. • Establecimiento de presupuesto. 	<p>Mejorar los niveles en un 65% de necesidades satisfechas de los empleados</p>	<p>Comparación de necesidades analizadas y las necesidades satisfechas, mediante una encuesta.</p>	<p>Las necesidades de los empleados, no estén acordes al plan de motivaciones.</p>
--	--	--	--

Elaborado: Liliana Rosero



Tabla 11 Matriz De Marco Lógico: Diseño de un plan de capacitación motivacional

FINALIDAD	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Proporcionar a la empresa colaboradores calificados que posean habilidades y actitudes para el eficiente desempeño de sus actividades.	Aumento del 80% nivel calidad de trabajo realizado	Verificación de informes	La capacitación no contribuya al desarrollo profesional del trabajador.
PROPÓSITO			
Propiciar y fortalecer la motivación necesaria para el mejor desempeño de las actividades laborales.	Elevar el nivel de rendimiento profesional en un 80% .	Control de mejoramiento en las actividades con el desarrollo e implementación del tema de capacitación.	Falta de interés por parte del colaborador
COMPONENTES			
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor confianza • Actualización de conocimientos • Desarrollo de habilidades y conocimientos. • Agilización de solución de problemas . 	Aumento del 80% nivel calidad de trabajo realizado	Comparación de resultados de evaluaciones entre los siguientes años	La capacitación del empleado no esté acorde con el perfil del puesto.



ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades • Clasificación y jerarquización de necesidades de capacitación. • Definición de objetivos • Elaboración de programa • Presupuesto • Investigación de instituciones • Evaluación de resultado. 	<p style="text-align: center;">Incremento del nivel de satisfacción con el puesto en un 75%.</p>	<p style="text-align: center;">Resultados obtenidos en la evaluaciones</p>	<p>Presupuesto no contemple el valor de la capacitación necesaria.</p>

Elaborado: Liliana Rosero



4.04.01 Análisis de la matriz de marco lógico.

“El marco lógico es un instrumento de planificación, ejecución y evaluación de proyectos, que presenta la estructura básica de intervención para solucionar un problema o mejorar una situación.”. (Ortegón E, 2005)

Con la construcción del marco lógico se ha desarrollado y analizado la ejecución asertiva de cada una de las estrategias propuestas, de la misma forma ha determinado la eficiencia y el incremento de procesos idóneos que lleven a la prosperidad a la empresa, por lo tanto al incremento de la rentabilidad, un cliente interno satisfecho siempre entrega calidad de trabajo.

La finalidad determina cuál será el impacto del proyecto a nivel de la realidad socioeconómico en la que se describe.

- ✓ Otorga eficiencia al trabajo, mediante la armonización de habilidades de cada uno de los miembros.
- ✓ Desarrollar estilos adecuados de liderazgo
- ✓ Otorga personal calificado.
- ✓ Proporcionar colaboradores calificados.

El propósito describe el por qué se lleva a cabo el proyecto:

- ✓ Desarrollar competencias asertivas entre cliente interno.
- ✓ Dirigir e influir retos compartidos.
- ✓ Mejorar el nivel de desempeño laboral.
- ✓ Fortalecer el nivel de motivación.

Los componentes describen los bienes y/o servicios que deben producirse a fin de que se cumpla el propósito establecido para el proyecto.



Las actividades son las acciones que el ejecutor del proyecto debe desarrollar para producir cada componente del proyecto.

Los indicadores especifican los efectos que se pretende medir en el proyecto a fin de demostrar que se han logrado la finalidad, entre los que se ha establecido:

- ✓ Mejorar el nivel de calidad del trabajo realizado.
- ✓ Elevar el rendimiento profesional.
- ✓ Ejecutar tareas y actividades programadas.
- ✓ Elevar el nivel de satisfacción de los empleados.



5 Capítulo V: Propuesta

Para el desarrollo del capítulo V, se tomó como base los resultados obtenidos de la encuesta para diagnóstico del clima organizacional.

5.01 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

5.01.01 Fuente primaria.

La encuesta es la principal fuente de información en la investigación, ya que permite conocer de forma masiva la percepción de cada uno de los colaboradores, y constituye la base para detectar los factores que afectan el clima organizacional y por consiguiente elaborar un plan de mejoramiento, basado en estrategias.

Los resultados presentados se basan en las respuestas de todos los usuarios que han respondido la evaluación.

5.01.02 Fuentes secundarias.

Para la elaboración del proyecto se basó en el uso de información bibliográfica sobre el clima organizacional, documentos relacionados con el tema, artículos, trabajos de grado y otros materiales que contengan información relevante para la investigación.

5.01.03 Población.

Es el conjunto de participantes e involucrados en el desarrollo del tema propuesto.

Se tomará la totalidad de trabajadores de la empresa MUNDOMOTRIZ está conformada por 75 empleados, que se encuentran distribuidos 25 empleados en el Área Administrativa y 50 en el Área operativa.



5.01.04 Muestra.

Para realizar un diagnóstico del clima organizacional en la empresa MUNDOMOTRIZ S.A, se trabajará como muestra la totalidad de la población con el fin de recabar de una manera efectiva las percepciones de todos los colaboradores, para lo cual se las ha dividido en dos grupo: el Área Administrativa y el Área Operativa.



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

5.02 Análisis De La Encuesta Del Clima Organizacional En La Empresa Mundomotriz Preguntas

a) ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa?

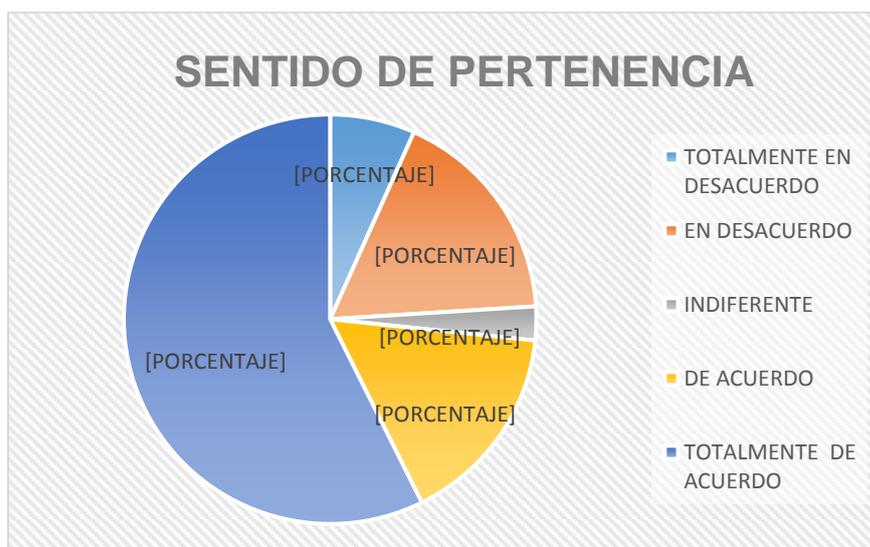


Gráfico 1. Sentido de Pertenencia

Análisis:

El 57% de los encuestados afirman sentirse orgullosos de pertenecer a la empresa MUNDOMOTRIZ.S.A, lo cual nos indica que es necesario, fortalecer el compromiso de sus colaboradores con la organización, lo que permite el logro de las tareas individuales y por consiguiente de los objetivos organizacionales.

b) ¿Se siente integrado en su empresa?

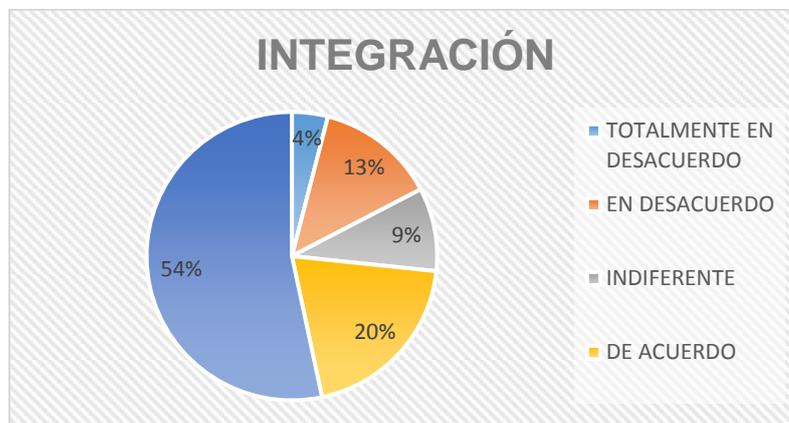


Gráfico 2. Integración.

Análisis:

El 54% de los colaboradores se sienten integrados a la empresa, por lo que es necesario que se fomente buenas relaciones entre los colaboradores, que debe empezar por el área en el que se encuentra el trabajador, para luego extender hacia otra áreas, lo que facilita el trabajo en equipo.

c) ¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?

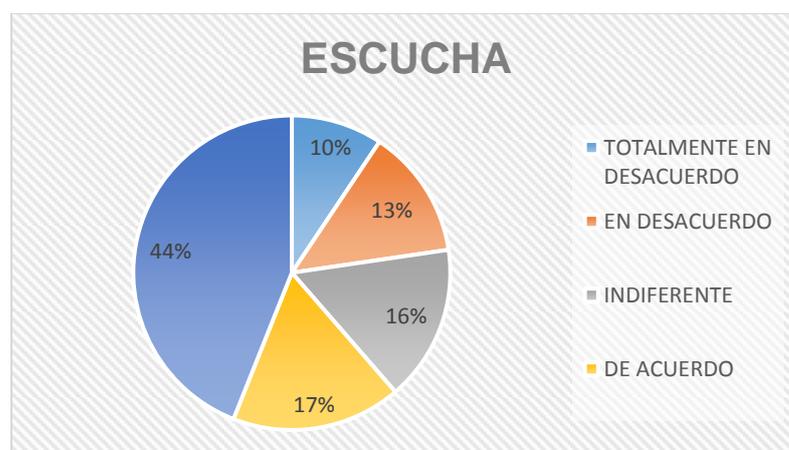


Gráfico 3. Escucha.



Análisis:

El 44% afirma que sus ideas son escuchadas por jefes o superiores, lo que denota que no existe el suficiente apoyo de parte de los altos mandos al tomar en cuenta, las ideas o sugerencias de mejoras en los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa, y se debe tomar en cuenta, que son ellos quienes, son los más aptos para identificar los problemas y establecer la solución.

d) ¿Considera que la capacitación y/o entrenamiento que le ofrecen en su área, promueve el mejoramiento de los colaboradores?

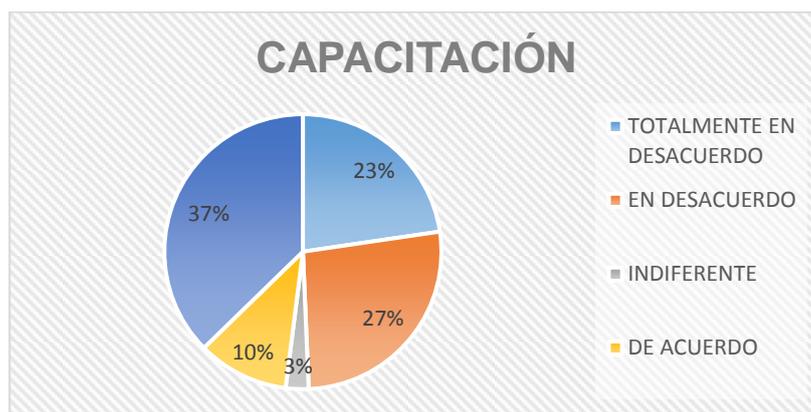


Gráfico 4. Capacitación.

Análisis:

El 36% de los encuestados afirman, que la capacitación promueve el mejoramiento de los colaboradores, es por ello que es necesario que se invierta en capacitación de acuerdo a las necesidades tanto de la empresa como del colaborador, que le permita desenvolverse de una mejor manera en sus actividades.



e) ¿Su jefe le motiva a ser creativo en el desarrollo de su trabajo?

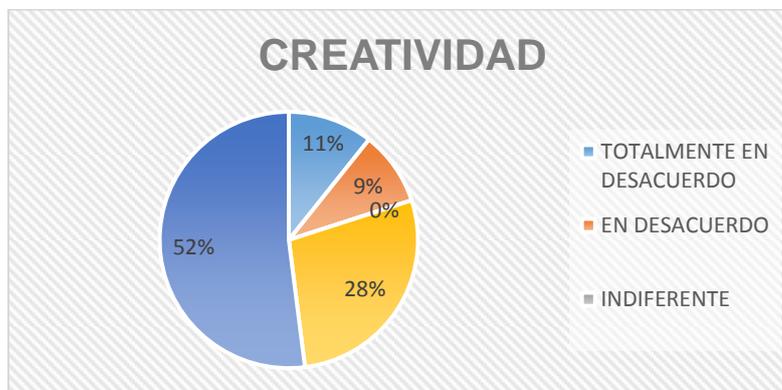


Gráfico 5. Creatividad.

Análisis:

El 52% afirma que se promueve la creatividad en su área de trabajo por parte de su jefe, es por ello, la necesidad de concienciar a que los jefes de cada área, vean en el trabajador a una persona con habilidades y aptitudes que deben ser encaminadas para el desarrollo de nuevas formas de trabajo, que les permitan ser innovadores, para la eficacia y eficiencia de sus actividades

f) ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

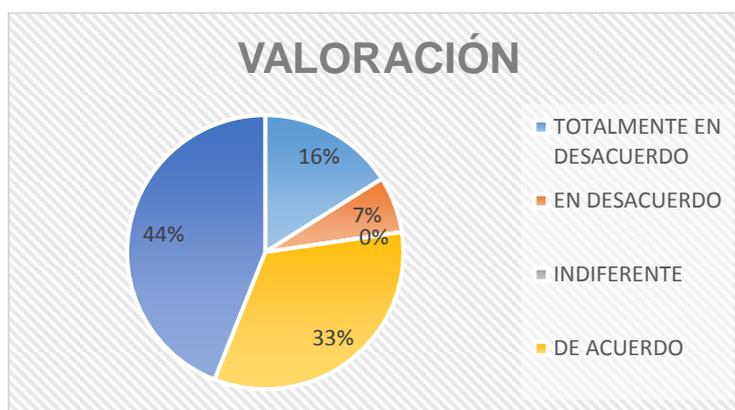


Gráfico 6. Valoración.



Análisis:

El 44% afirma sentirse valorado por su puesto de trabajo, por lo que es necesario que los jefes de cada área, incentiven a cada uno de sus colaboradores para que realicen las tareas encomendadas de la mejor forma desde cada uno de sus cargos.

g) ¿Cuándo logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, su jefe reconoce su aportación?



Gráfico 7. Reconocimiento

Análisis:

El 35% afirma, que al realizar bien su trabajo recibe reconocimiento por parte de su jefe, es decir, que es primordial que se concientice a los jefes de cada área para que incentiven a sus colaboradores para que realicen sus tareas de la mejor forma, y feliciten a los colaboradores cuando hayan cumplido metas propuestas, y sean ejemplo para los demás colaboradores.



h) ¿Considera que en su área se pueden innovar las formas de proporcionar los servicios?

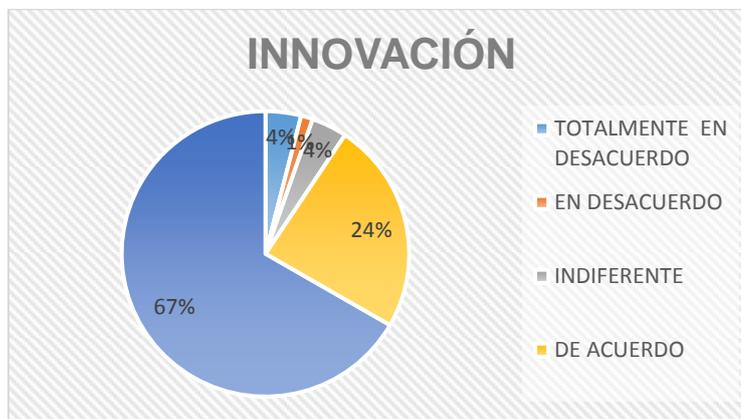


Gráfico 8. Innovación.

El 67% están de acuerdo que existen posibilidades de mejorar el servicio que se ofrece, lo que denota, que el nivel de calidad ofrecido no es satisfactorio, que es necesario realizar cambios, que pueden ser llevados a cabo por el personal de la empresa.

i) ¿Considera que está oportunamente comunicado sobre las metas y estrategias a aplicar?

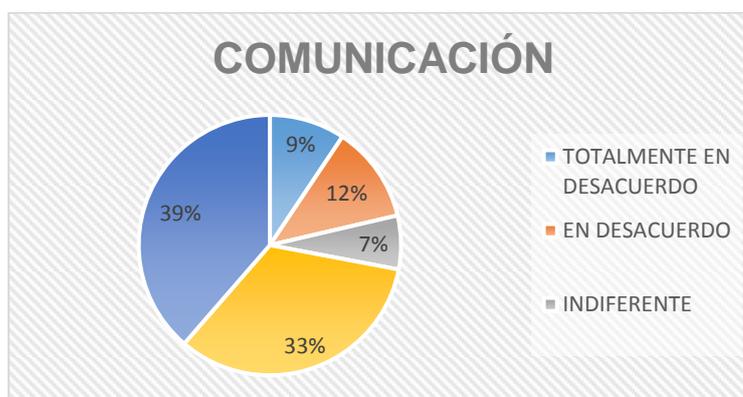


Gráfico 9. Comunicación.



Análisis

El 38% considera que esta comunicado acerca de las estrategias y metas que se desean implantar en la empresa, es necesario, que los altos mandos comuniquen frecuentemente a todo el personal todo lo referente a la empresa, para que de esta forma se alineen los objetivos individuales con los empresariales.

j) ¿Para establecer cambios se cuenta con el apoyo y compromiso por parte de sus jefes y/o gerencia?

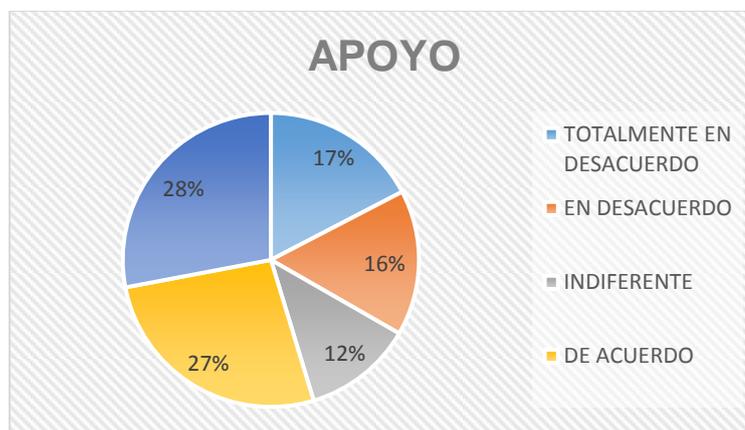


Gráfico 10. Apoyo.

Análisis:

El 27 % de los encuestados afirman que se toma en cuenta las sugerencias para establecer mejoras en los procesos, es por ello, que no se puede hablar de mejora continua, sino existe el apoyo de los altos mandos.



5.03 Antecedentes

5.03.01 Estrategia N° 1: Desarrollar una cultura de trabajo en equipo.

Para trabajar en equipo es indispensable, que se empiece por identificar los objetivos, a los que se pretende llegar, por medio de la integración de habilidades y esfuerzos, de cada uno de los miembros del equipo. Las tareas individuales dentro del trabajo en equipo, deben estar claramente definidas y designadas a la persona que mejor la pueda realizar, y así evitar la duplicación de esfuerzos.

Para lo cual se ha utilizado el método del Dr. Meredith Belbin, (1987) experto reconocido en temas relacionados con el Trabajo en equipo, que ofrece la posibilidad de conocer los diferentes estilos de trabajo que tienen las personas que integran los equipos, y así determinar los puntos fuertes de cada uno de ellos y obtener los mejores resultados, mediante la adecuada distribución de actividades o tareas.

Mediante el trabajo en equipo se pretende alcanzar la máxima eficacia y eficiencia en cada una de las actividades que se desarrollan dentro de las áreas de la empresa, esto facilita, la concatenación e interacción con el resto de áreas.

Los roles crean un ajuste entre habilidades de las personas y funciones del equipo, dichos comportamientos son característicos de cada persona, y otros roles que pueden ser aprendidos para la adquisición de nuevas habilidades.

Por lo que es muy útil comprender y mejorar el trabajo en equipo, no solo en función de las cualidades de las personas, sino también en el tipo de aportación que pueden realizar.



5.04 Descripción

Identificar el rol de cada uno de los integrantes de un equipo en el área de trabajo, por parte del jefe inmediato, por medio de la descripción de los tipos de roles dentro del trabajo en equipo, lo que facilita la identificación, y por consiguiente una adecuada designación de las actividades.

5.04.01 Rol de equipo.

“Se define como nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente en el trabajo”. (Anton, 2008)

De acuerdo a Belbin, se ha clasificado los roles en tres categorías distintas:

- ✓ **Roles de Acción:** Impulsor (IS), Implementador (ID), Finalizador (FI)
- ✓ **Roles Sociales:** Coordinador (CO), Investigador de Recursos (IR), Cohesionador (CH)
- ✓ **Roles Mentales:** Cerebro (CE), Monitor Evaluador (ME), Especialista (ES)

Entre los principales beneficios, de una adecuada distribución de los roles, tenemos los siguientes:

- ✓ Mejora de la comunicación entre los miembros de un equipo de trabajo.
- ✓ Selección de los mejores candidatos para el desarrollo de cada una de las actividades o tareas.
- ✓ La participación de los todos miembros para la formación de un equipo competitivo.
- ✓ Desarrollo de habilidades en los integrantes.
- ✓ Motivación



5.04.02 Descripción de tipos de roles dentro del trabajo en equipo.

Tabla 12 Roles dentro del trabajo en equipo

TIPOS DE ROLES	PUNTOS FUERTES	DEBILIDAD PERMITIDA	FUNCIÓN EN EL EQUIPO
ROL ORIENTADAS A LAS IDEAS Rol cerebro	Ingeniosos y comunicativos	Ignora los incidentes Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente.	Genera nuevas propuestas y resuelve problemas difíciles.
Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles. Aportación de ideas de mejora o perfeccionamiento.			
Especialista	Proporcionan conocimientos y habilidades técnicas en situaciones difíciles	Contribuye solo cuando se trata de un tema que conoce bien. Se explaya en tecnicismos, de difícil comprensión para los miembros del equipo.	Proporciona conocimientos en temas muy específicos.
Aporta cualidades y conocimientos específicos. Utiliza conceptos y lenguaje propio de su ámbito de especialización			
ROLES DE ACCIÓN Impulsor	Tienen empuje para desafiar la ineficiencia o la complacencia	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente	Son buenos directivos porque generan acción y se crecen ante la presión
Retador, dinámico y activos, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos. Impulsan al equipo hacia objetivos y metas.			
Implementador	Habilidad para organizar , trabaja duro y posee autodisciplina	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades.	Posee alto sentido de lo que es útil y practico, abordan todo tipo de tareas.
Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones .Son personas muy prácticos y orientados a la tarea.			
Finalizador	Cumplen sus promesas y trabajan con altos niveles de exigencia	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.	Son valiosos donde las tareas demandan mucha concentración y gran exactitud.
Es una persona que está atento a los detalles y a las omisiones del grupo.es muy metódico y ordenado. Analiza con profundidad y precisión la tarea que el equipo está			



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

<p>desarrollando. Muestra atención a los tiempos de ejecución. Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido</p>			
<p>ROLES ORIENTADOS A LAS PERSONAS Cohesionador</p>	<p>Tienen habilidad para responder a las personas. Promueven el espíritu en equipo</p>	<p>Indeciso en las situaciones cruciales.</p>	<p>Previene problemas interpersonales dentro del equipo y permitir a cada uno contribuir eficazmente.</p>
<p>Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos. Apoya y refuerza las aportaciones de sus compañeros con comentarios positivos. Proporciona el soporte emocional de los miembros del equipo favorecen la cohesión.</p>			
<p>Coordinador</p>	<p>Agradecen la aportación de todos los miembros del equipo.</p>	<p>Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.</p>	<p>Son hábiles para hacerse cargo del equipo</p>
<p>Maduro, seguro de sí mismo. Aclara las metas a alcanzar. Promueve la toma de decisiones. Delega bien. Destaca aportaciones de sus compañeros en relación a los objetivos. Distribuye y administra recursos y tareas.</p>			
<p>Investigador de recursos</p>	<p>Capacidad de encontrar gente útil, localizar ideas y oportunidades</p>	<p>Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.</p>	<p>Explora oportunidades. Desarrolla contactos, hallan recursos fuera del grupo y pueden llevar cualquier tipo de negociación.</p>
<p>Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos. Tiene facilidad para las relaciones y mantiene redes de contacto de gran utilidad.</p>			

Elaborado por: Lilibiana Rosero



Para que el trabajo en equipo, sea más efectivo, es necesario establecer una buena comunicación entre los integrantes, esto facilitara el establecimiento de relaciones satisfactorias que permitan el cumplimiento de metas u objetivos, para lo cual se ha desarrollado una guía para desarrollar una sesión de brainstorming o lluvia de ideas

5.04.03 Guía para desarrollar una sesión de brainstorming o lluvia de ideas.

“Una lluvia de ideas es una técnica de trabajo en equipo en el que se crean las ideas y estrategias nuevas para resolver un problema o para alcanzar una meta, mediante el uso de los diversos puntos de vista de un grupo.” (RRHH, s.f.)

La tormenta de ideas es una herramienta muy útil para:

- ✓ Situaciones en las cuales se buscan ideas nuevas y creativas.
 - ✓ Situaciones en las cuales se quiere fomentar la participación activa de todos los componentes de un grupo.
- a) **Tamaño del grupo:** En general, los grupos de seis a doce funcionan bien.
 - b) **Lugar para una lluvia de ideas:** La lluvia de ideas es mejor hacerla en un lugar tranquilo, propicio para el desarrollo de nuevas ideas y para la comunicación entre los miembros del equipo.
 - c) **El manejo de una sesión de lluvia de ideas:** Debe ser llevada por un líder que mantenga a todos en sus tareas y sirva como moderador.
 - d) **Duración:** 60-90 min (10 para motivar y situar la técnica; 20-30 para generar ideas: 20-30 para la evaluación)
 - e) **Reglas:**



- ✓ Tomar en cuenta todas las ideas creativas.
- ✓ No se admiten críticas y comentarios a las ideas ajenas.
- ✓ Se debe realizar asociación de las ideas, en principales y secundarias, para lo cual es necesario combinarlas o ampliarlas.
- ✓ Se aportará solo una idea por turno.

f) Materiales a utilizar:

- ✓ Pizarrón
- ✓ Borrador
- ✓ Marcadores de diferentes colores
- ✓ Pliegos de papel
- ✓ Notas de colores
- ✓ Esferos
- ✓ Cinta Scott

g) Establecer responsabilidades y funciones:

- ✓ **Elegir un coordinador para la sesión:** Se encargara de dirigir y controlar la sesión.
- ✓ **Un secretario:** Se encargara de realiza el informe con los puntos tratados, y la solución establecida, así como también coordinar el día en que se va a realizar la sesión de lluvia de ideas, y de convocar al equipo.

5.04.01.01 Pasos para realizar una sesión de lluvia de ideas.

- a) Dar la bienvenida, y establecer el objetivo de la sesión, que se pretende alcanzar.
- b) Sociabilizar las reglas.
- c) Definir el tema a tratar, y escribirlo en la pizarra o en los papelotes.



- d) Escribir todas las ideas aportadas
- e) Explicar las ideas que ofrecen dudas.
- f) Eliminar las ideas duplicadas, en el caso de que existan.
- g) Agrupar las ideas para poder simplificar el desarrollo del trabajo en causas principales y causas secundarias.
- h) Llevar las soluciones establecidas.
- i) Realizar un informe con las ideas aprobadas, la conclusión a la que se ha llegado, los resultados establecidos para llevar un control.

5.04.04 Evaluación del desempeño del trabajo en equipo.

Una vez identificado el rol, y designado el tipo de actividad o tarea, es necesario que se lleve a cabo una evaluación, para conocer si se ha cumplido con las metas establecidas, así como también, si se han desarrollado las competencias y conocimientos necesarios para llevar a cabo el trabajo encomendado.



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

Comportamiento Esperado	el evaluador (1 a 5)	desarrollo
Orientación a resultados		
Preocupado por el cumplimiento de objetivos y consecución de resultados.		
Colaboración		
Es capaz de trabajar con grupos multidisciplinarios. Posee comprensión interpersonal.		
Orientación al cliente		
Busca constantemente nuevas formas de mejorar la relación con los clientes.		
Liderazgo		
Desarrolla la cooperación, llevando al grupo de trabajo a la consecución de los objetivos, actuando como ejemplo o modelo a seguir por los demás.		
Delegación		
Delega responsabilidades en sus subordinados, instruyéndolos desarrollándolos y perfeccionándolos.		
Comunicación		
Transmite oportunamente la información necesaria a las personas de su área de forma clara y adecuada.		
Flexibilidad		
Es capaz de adaptarse con facilidad a los cambios, trabajando con efectividad frente a situaciones variables y diferentes.		
Trabajo en equipo		



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

Da prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal.			
Decisión			
Toma decisiones consistentes, viables asume plenamente las consecuencias.			
Acciones Propuestas:			
Resultado De Evaluación:			
<p style="text-align: center;">..... Firma Evaluador o jefe inmediato</p>			

Elaborado: Liliana Rosero



5.05 Estrategia N°2: Realizar una campaña de ser un líder asertivo dirigido para jefes de área.

5.05.01 Antecedentes.

“La asertividad consiste en la expresión directa de los propios sentimientos, derechos, deseos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas.” (Escalante, 2008)

La asertividad es solo una parte de las habilidades sociales, que nos permite desenvolvernos en el diario, por lo que es necesario que dicha habilidad sea desarrollada en los líderes de una organización, cuyo beneficio se verá reflejado en la creación de equipos de trabajo, que permitan incrementar los niveles de productividad, la satisfacción laboral, la efectividad, el nivel de calidad de atención hacia el cliente interno y externo.

5.05.02 Descripción.

Para lo cual es necesario, utilizar un entrenamiento asertivo que implica seguir los siguientes pasos:

a) **Se debe identificar los estilos de la conducta interpersonal, entre:** estilo agresivo, estilo pasivo o estilo asertivo, lo que permite conocer de una manera más objetiva la forma como se está actuando de acuerdo al estilo empleado, esto ayuda a reconocer los errores que se cometen, y por consiguiente establecer las mejoras a implementar.

Tabla 13 Estilos de la conducta interpersonal

TIPO DE CONDUCTA	CONCEPTO	CARACTERÍSTICAS	CONDUCTA NO VERBAL	ACTITUD DE LOS DEMÁS HACIA EL SUJETO	EFFECTOS
PASIVO	Estilo de comunicación propio de personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados o incomprendidos o a ofender a otras personas.	<p>No defiende sus intereses. Hace lo que le dicen sin importar lo que piensa.</p> <p>Inseguridad en saber qué hacer y qué decir.</p> <p>Sensación constante de ser incomprendidos, manipulados y no tenidos en cuenta.</p>	<p>Ojos hacia abajo, voz baja, vacilaciones, gestos desvalidos, quita importancia a la situación, risitas falsas.</p> <p>Volumen bajo de voz, vacilaciones, silencios, poca fluidez</p>	Pérdida de autoestima / pérdida de aprecio y/o falta de respeto de los demás	Irritación, resentimiento, baja autoestima, lástima, disgusto.
AGRESIVO	Se caracteriza por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando los de los demás.	<p>Piensen que hay gente que merece ser castigada.</p> <p>Pelea, acusa, interrumpe, amenaza, agrede a las demás sin tener en cuenta sus sentimientos.</p> <p>Sienten ansiedad creciente, soledad, sensación de incomprensión, culpa, frustración. Baja autoestima y sensación de falta de control.</p>	<p>Mirada fija, voz alta, gestos de amenaza, habla rápida y fluida, mensajes impersonales, postura intimidadora.</p> <p>Volumen de voz elevada, poca fluidez, interrupciones.</p>	Enojo, deseo de venganza, resentimiento, humillación.	Tensión, descontrol, culpable, mala autoimagen, soledad, hiere a las demás.
ASERTIVO	Estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias.	<p>Expresa lo que quiere y desea de un modo directo, honesto, de forma adecuada.</p> <p>Expresa opiniones y sentimientos libremente.</p> <p>Es capaz de elogiar a los demás.</p> <p>Sabe pedir favores y</p>	<p>Contacto ocular directo, habla fluida, gesto firme, mensaje en primera persona, respuestas directas, verbalizaciones positivas.</p> <p>Conoce sus derechos y los defiende.</p> <p>Habla fluida, seguridad, contacto ocular directo,</p>	Confianza, sentido de pertenencia hacia un grupo o a la empresa.	<p>Satisfecha, segura, relajada, autocontrol, autovaloración y respeta los derechos de las demás.</p> <p>Resuelve los problemas.</p> <p>Sensación de control emocional.</p>



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

		hacer peticiones.	relajación corporal.		
--	--	-------------------	----------------------	--	--

Elaborado: Liliana Rosero

b) **Identificar las situaciones en las que se debe ser más asertivo:**

Consiste en identificar en que situaciones se está actuando de una manera errónea, para establecer cuál es la mejor forma de actuar para obtener resultados favorables.

c) **Describir las situaciones problemáticas:** En este punto se describe

las diferentes situaciones en las que se ha participado de alguna clase de problema, identificando pensamientos negativos y el objetivo que se desea conseguir.

d) **Escribir un guión para el cambio de nuestra conducta:** Es

importante realizar un escrito, que contenga las situaciones problema y definir, en que aspectos de la conducta se desea corregir.

e) **Desarrollo de lenguaje corporal adecuado:** Se refiere al

comportamiento en cuanto a lenguaje no verbal (la mirada, el tono de voz, la postura, etc.), para lo cual es necesario estar frente a un espejo, que permita acercarnos de una manera más objetiva a la realidad.

“Más de la mitad de toda la comunicación humana se realiza de forma no verbal.” Si el propósito es informar, convencer, entrenar y motivar o inspirar, tanto el cuerpo como la personalidad que se proyecta deben estar acordes a las palabras.” (Toastmasters Internacional, 2013)

Por lo que es importante estar consciente, acerca de los que los gestos que se utilizan ya que reflejan que tipo de información se transmite:

✓ **Contacto visual:** Mantener un buen contacto visual demuestra

respeto e interés en lo que la personas nos quiere decir.



Mantener la mirada fija la mayor parte del tiempo en los ojos de la otra persona, creara un ambiente tenso, y si al contrario, desvía demasiado la mirada, son señales de desinterés en la conversación.

✓ **La postura de tu cuerpo:** una buena postura, refleja seguridad, interés y autocontrol, por lo que es necesario que la espalda este recta pero no rígida, con los hombros relajados, el pecho alto y mantener el estómago contraído. Al contrario una postura encorvada hacia adelante, refleja cansancio, desmotivación poca energía.

✓ **Movimientos de los brazos:** Con movimientos de los brazos se proyecta si es una persona abierta y receptiva, si lo brazos están cruzados al nivel del pechos indica que posee una actitud defensiva.

✓ **Las piernas:** El mover las piernas más de lo normal, indica nervios estrés o impaciencia.

✓ **Orientación o ángulo del cuerpo:** Esto da una indicación de nuestras actitudes y sentimientos hacia los otros. Si se coloca el cuerpo angulado hacia la persona, cuando la sentimos atractiva, interesante y amigable y si la persona posee un ángulo alejado de la persona, cuando no nos sentimos así.

✓ **Gestos con las manos:** Lo mejor es mantenerlas equilibradas a nuestra conversación, de manera que sirvan como apoyo y fortaleza a nuestras palabras.

✓ **Distancia de los otros:** Si una persona está demasiado cerca de otra, refleja que es una persona muy intimidante y si al contrario se encuentra demasiado alejado demuestra ser indiferente y frío.



5.05.03 Diferencias entre un jefe y un líder.

Para que una organización o empresa, sea competitiva, es vital desarrollar una actitud de cambio, que debe empezar por los jefes de cada área, para convertirse en verdaderos líderes, y sean capaces de obtener resultados satisfactorios de sus colaboradores, gracias a la influencia que ejercen sobre ellos.

Por lo que es necesario empezar por conocer cuáles son las fortalezas y debilidades, para que trabajen sobre ellas, es decir, que debe existir un crecimiento personal, para luego desarrollar la capacidad de detectar cuáles son las motivaciones, problemas, carencias, metas de sus colaboradores, para saber cómo guiarles para su desarrollo tanto personal como profesional.

Es importante tener muy claro las diferencias que existen entre un líder y un jefe, que servirá de pauta para trabajar en el desarrollo de ciertas habilidades, que les permitan ser líderes de una organización.

Ilustración 5 Características de un jefe y un líder asertivo

Características de un jefe	Características de un líder asertivo
La autoridad es un privilegio de mando.	Privilegio de Servicio.
Ordena: " Aquí mando yo".	"Aquí sirvo yo".
Empuja al grupo.	Va al frente comprometiéndose con sus acciones.
Existe por la autoridad.	Existe por la buena voluntad.
Necesita imponerse con argumentos extensos.	No se impone enseña con el ejemplo.
Inspira miedo, se le teme, se le sonrío de frente y se le critica de espalda.	Inspira confianza, da poder a su gente, los entusiasma y cuando está presente, fortalece al grupo.
Busca al culpable cuando hay un error.	Corrige pero comprende.
Sabe cómo se hacen las cosas.	Enseña cómo deben hacerse.
Masifica a las personas convirtiéndolas en números o fichas.	Trata de forma personal y conoce la circunstancia de cada uno interesándose en ellos.
Suele ser temido y busca obediencia entre sus empleados.	Busca la motivación en su equipo, toma en cuenta, los aporten de todos.
Sabe hacer las cosas y exige que se realicen	Es flexible y enseña a los demás su forma de



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

tal cual sus ideales.

hacer las cosas, sin embargo, posee una mente abierta para recibir sugerencias o modificaciones.

Elaborado: Liliana Rosero



5.06 Estrategia N° 3: Diseño de un Plan de incentivos para los empleados de la empresa Mundomotriz.

5.06.01 Antecedentes.

“Incentivos (estímulos) son los pagos de la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimientos)” (Chiavenato, 2009, pág. 132)

El programa de incentivos busca motivar a los trabajadores, para que realicen sus actividades o tareas de la mejor manera, basado en el reconocimiento al esfuerzo, dedicación, al logro de metas establecidas, comportamientos adecuados, entre otros, esto facilita la detección y retención de empleados talentosos y comprometidos con la organización.

Por otra parte se busca mejorar la productividad, aumentar los niveles de satisfacción, así como también fomentar una sana competencia.

Aumentar el grado de compromiso hacia la organización, al tomar en cuenta las opiniones y sugerencias para el mejoramiento de los procesos productivos, incrementar el nivel de motivación del trabajador, al sentirse parte del mejoramiento continuo en las diferentes actividades que se involucran con su cargo.

5.06.02 Descripción.

Es importante tomar en cuenta que las retribuciones económicas, no son el único tipo de incentivo que se puede ofrecer, y no todas las empresas están en la capacidad de implementar ya sea por el elevado costo que implica, el número de empleados, entre otros factores.

Para elaborar un programa de incentivos, se debe tomar en cuenta:



- ✓ La inversión que se va a realizar, debido a que los incentivos que se ofrezcan deben mantenerse en el tiempo, deben ir de acuerdo a la liquidez de la empresa.
- ✓ La finalidad que se obtenga con su implementación,
- ✓ Deben estar basados en la equidad, para que todos los trabajadores puedan tener la oportunidad de participar.
- ✓ Deben responder a las necesidades, inquietudes y expectativas de los trabajadores.

Beneficios que brinda la implementación de un plan de incentivos:

- ✓ Aumentar la satisfacción en el trabajo.
- ✓ Contribuir al desarrollo personal y bienestar individual
- ✓ Elevarla lealtad del empleado hacia la empresa.
- ✓ Aumentar la productividad.

5.06.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.

El plan de incentivos en la empresa Mundomotriz S.A, se basa en la creación de un plan de incentivos tanto monetarios como motivacionales.

5.06.01.01 Descripción de incentivos.

5.06.01.01.01 Incentivos monetarios.

- a) **Bono monetario:** destinado para los trabajadores que identifiquen el proceso en el cual se puede realizar reducción de costos del taller así como también la implementación de dicha mejora, con esto se beneficiara la innovación y creatividad de los trabajadores.



b) **Bono monetario:** destinado a empleados que llevan tiempo de permanencia al servicio en la empresa, así como también por su desempeño laboral, este reconocimiento se lo hará efectivo anualmente.

c) **Bono monetario:** Destinadas a las empleadas que tengan niños menores de 5 años, para ayuda en el pago de la guardería, por el valor de \$35.00 de manera mensual.

5.06.01.01.02 *Incentivos motivacionales.*

a) **Reconocimiento público:** Se realizará el reconocimiento tanto a los empleados y departamentos que hayan realizado un trabajo eficiente.

b) **Actividades deportivas:** Se brindará un soporte para diferentes actividades deportivas, en la conformación de equipos de fútbol, vóley, básquet, lo que contribuye a esparcimiento de los trabajadores, contribuyendo a mantener su salud física y mental. Para lo cual se designara una cantidad de dinero que cubra el pago de: agua, refrigerio, uniformes.

c) **Incentivos de grupos –equipos:** La retribución va a depender de los resultados obtenidos a nivel del trabajo del equipo. Para lo cual se brindará un almuerzo fuera de la empresa, que contribuya a la cohesión del área ganadora. Este tipo de retribución será trimestral.

d) **Día libre en el cumpleaños:** Se otorgara un día libre remunerado a los empleados que cumple años, y que hayan alcanzado las metas propuestas. Este incentivo se lo llevara mensualmente.

e) **Pago de una capacitación:** La empresa se hará cargo del pago de la totalidad o de un porcentaje de un curso de capacitación, que solicite el trabajador, para el mejor desempeño de su cargo. Se harán acreedores a este



beneficio los empleados que han demostrado mejoras en las evaluaciones de desempeño.

f) **Empleado del mes:** Se harán acreedores a esta designación por el nivel de satisfacción del cliente, destinados para los asesores comerciales, y para los demás empleados del área por las metas alcanzadas, se publicará la foto en la cartelera.

g) **Celebración de fechas importantes:** Se realizará una celebración en fechas importantes, lo que contribuirá al, desarrollo y establecimiento de mejores relaciones entre los trabajadores y jefes.

- ✓ **Día del padre:** Elección de padre modelo, en base a encuestas.
- ✓ **Día de la madre:** Entrega de un detalle floral.
- ✓ **Día de la mujer:** Entrega de un detalle floral.
- ✓ **Navidad:** Se ofrecerá una comida especial, en la hora de almuerzo.

Así como un intercambio de tarjetas entre los colaboradores.



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

5.06.01.02 Plan de incentivos para los empleados de la empresa Mundomotriz.

Tabla 14 Plan de Incentivos para empleados de la empresa Mundomotriz

INCENTIVOS	DESCRIPCIÓN	DIRIGIDO A		APLICACIÓN	INVERSIÓN
Monetarios	Premio al mejor empleado del año	Los empleados que posean un buen desempeño laboral	Bono	Anual	\$150.00
	Pago de guardería	Trabajadoras que tengan hijos menores de 5 años	Bono	Mensual	\$35.00
	Implementación de mejoras en los procesos productivos	Todos los trabajadores	Bono	Semestral	\$200.00
Motivacionales	Reconocimiento público	Los empleados que posean un buen desempeño laboral	Entrega de una placa	Anual	\$25.00
	Flexibilidad de horarios	Empleados que estén cursando estudios, mediante la identificación de empleados en potencia	Facilidad de horarios	Diario	\$0.00
	Actividades deportivas	Todos los empleados que deseen realizar alguna actividad física	Pago de uniformes, refrigerio	Bimestral	\$100.00
	Trabajo en equipo	Buen desempeño de trabajo realizado por áreas o departamentos	Almuerzo fuera de la empresa	Semestral	\$100.00
	Cumpleaños	Todos los empleados que cumplan años	Día libre remunerado	Mensualmente	\$ 0.00
	Empleado del mes	Metas alcanzadas	Foto aparecerá en la cartelera de la empresa	Mensualmente	\$10.00



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

	Día del padre	Todos los empleados que sean padres	Elección del padre modelo	Anualmente	\$15.00
	Día de la madre	Madres de familia	Entrega de una rosa con una tarjeta	Anualmente	\$20.00
	Día de la mujer	Las mujeres que trabajan en la empresa	Entrega de una rosa con una tarjeta	Anualmente	\$20.00
	Navidad	Todos los empleados	Se ofrecerá una comida especial	Anualmente	\$500.00
	TOTAL				\$ 1150.00

Elaborado: Liliana Rosero



5.07 Estrategia N°4: Desarrollo de un plan de capacitación motivacional

5.07.01 Antecedentes.

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.” (Chiavenato, 2009, pág. 245).

Es por ello de la importancia de que una organización destine recursos para capacitar y desarrollar a sus empleados, y convertirlos en la fuerza de trabajo que permita ser una empresa u organización competitiva, que les distinga de las demás, gracias a su capital intelectual.

Se debe tomar en cuenta que la inversión para capacitar al personal, es muy fuerte, y debe estar bien direccionada, para que la información recibida sea de relevancia y vayan en relación al puesto de trabajo, estén direccionados con los objetivos estratégicos, es decir, con la visión, permita el desarrollo de competencias, que faciliten el trabajo.

“Desde la óptica de la organización, la capacitación puramente teórica es insuficiente. En este ejemplo se combina la capacitación “en el aula” con la experiencia del participante; este va relacionado su experiencia con los conocimientos adquiridos, y luego del paso por las aulas relaciona estos conocimientos con nuevas situaciones concretas, en un círculo de enriquecimiento” (Alles, 2006, pág. 167).

Para lo cual es indispensable que el participante, posea una actitud abierta al aprendizaje para que el grado de eficacia sea alta y se obtenga los resultados esperados, caso contrario, la empresa a pesar de brindar las condiciones necesarias para el desarrollo del trabajador, la capacitación se convertirá en un gasto y no en una inversión.

Los objetivos principales de la capacitación son:



- ✓ Preparar a los trabajadores para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- ✓ Brindar oportunidades para el desarrollo personal y profesional.
- ✓ Fomentar un clima más satisfactorio.
- ✓ Incrementar la productividad.
- ✓ Reducir los errores.
- ✓ Reducir el índice de rotación
- ✓ Menor necesidad de supervisión

5.07.02 Descripción.

La empresa no solo debe preocuparse por desarrollar habilidades técnicas, sino por entregar un valor agregado, esto es mediante, la motivación, que permite al colaborador su crecimiento personal y también profesional.

5.07.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.

5.07.03.01 Evaluación de las necesidades de entrenamiento.

Se parte de una evaluación de las necesidades de entrenamiento, que incluye:

Realizar un diagnóstico de las encuestas realizadas al personal de la empresa, para detectar falencias.

Para determinar las necesidades de capacitación, se tomó como base los resultados obtenidos de la encuesta del clima organizacional, para establecer que los temas de capacitación sean de carácter motivacional, tomando en cuenta, las sugerencias por parte de los jefes inmediatos de cada área y la asesoría del área de Recursos Humanos.



5.07.03.02 *Temas de capacitación.*

5.07.03.02.01 *Tema 1: Liderazgo y coaching empresarial.*

a) **Objetivo:** Aplicar el coaching como modelo de dirección y liderazgo, al desarrollar competencias internas en los equipos de trabajo para mejorar la productividad de la empresa.

b) **Importancia:** La importancia de este curso es transformar el grupo de trabajo en un verdadero Equipo de Alto Rendimiento (EAR) que logre sus objetivos con calidad, productividad, competitividad y calidez, mediante la integración de las personalidades de su equipo de trabajo.

c) **Contenido:**

- ✓ Características de un equipo de alto rendimiento
- ✓ Los tres componentes para la actividad en grupo: Tarea, Procesos y

Mantenimiento Humano

- ✓ Planeación y organización del equipo
- ✓ Materialización de planes y programas de trabajo
- ✓ Comprobación y evaluación del desempeño y su seguimiento
- ✓ Motivación del equipo para buscar nuevos retos
- ✓ Retroinformación proactiva con toque humano
- ✓ Pautas para mantener disciplina y asegurar resultados

consistentemente

- ✓ Mantenimiento, mejora e innovación del equipo en las actividades

cotidianas

- ✓ Filosofía y Contexto de los Equipos de alto Rendimiento



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

✓ Transformación de los Grupos de Trabajo en Equipos de Alto Rendimiento (EAR).

d) **Dirigido a:** Ejecutivos que tienen bajo su responsabilidad la dirección de personas: directores generales, gerentes funcionales, jefes de área y profesionales interesados en mejorar sus conocimientos en el ámbito de la dirección estratégica de personas y equipos.

e) **Metodología:** El curso combina conferencias, casos y plenarias, trabajo en equipo y role-plays, desarrollo de competencias vinculadas al desarrollo de EAR, todo esto presentado por un facilitador con amplia experiencia en dirección de personas, estrategia empresarial y dirección general.

f) **Duración:** 16 horas presenciales

g) **Fechas:** Sábado 8 y 15 de noviembre del 2014

h) **Horario:** 8h00 am a 17h00pm

i) **Lugar de Ejecución:** Quito

j) **Incluye:** Material de Apoyo, Certificado de aprobación.

k) **Inversión:** 150 USD por participante.

l) **Dirección:** Cámara De Comercio De Quito, Av. Amazonas y República, Edificio Las Cámaras

m) **Teléfono:** 5932 297 6500



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

5.07.03.02.02 Tema 2: Atención y servicio al cliente.

a) **Objetivo:** Desarrollar una ventaja competitiva, gracias, a la implementación de acciones concretas en el trabajo cotidiano para ofrecer un mejor servicio de calidad al cliente, a través de una comunicación asertiva y la participación de todo el equipo.

b) **Importancia:** La calidad del servicio ofrecido tiene profundas consecuencias en el éxito de la organización como un todo, es por ello de la importancia en capacitar al área de asesores comerciales, debido a la interacción con los clientes. Por tanto, la manera de comunicarse y de establecer una relación con ellos es la esencia del servicio.

c) **Contenido:**

- ✓ Servicio al cliente,
- ✓ elementos del servicio al cliente
- ✓ Dar sentido al trabajo que realizamos
- ✓ Conciencia del buen servicio al cliente
- ✓ Niveles de servicio al cliente
- ✓ la cadena del servicio
- ✓ Ofrecer valor agregado al cliente
- ✓ Casos prácticos de situaciones de servicio al cliente
- ✓ Los primeros pasos para el buen servicio al cliente
- ✓ Actuar oportunamente ante los problemas predecibles
- ✓ Tomar acciones correctivas
- ✓ Estrategias para recompensar al cliente



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

d) **Metodología:** El proceso de enseñanza-aprendizaje es a través de clases prácticas, con presentación de casos, análisis y desarrollo de los mismos.

e) **Fechas:** Sábado 6 de diciembre del 2014

f) **Duración:** 8 horas presenciales.

g) **Horario:** 8h00 am a 17h00 pm

h) **Lugar de ejecución:** Quito

i) **Incluye:** Material de Apoyo, Certificado y Refrigerio

j) **Inversión:** \$ 100 USD

k) **Dirección:** Teléfonos: (593) (02) 2990800 / (593) (02)

2446290 / (593) (02) 2446258



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

5.07.03.02.03 Tema 3: Charla de motivación en el ámbito laboral.

- a) **Objetivo:** Incentivar al talento humano de la empresa, para que lleven a cabo sus diferentes actividades de una manera óptima, lo que se verá reflejado en el desempeño.
- b) **Importancia:** Una empresa, para alcanzar sus objetivos empresariales, necesita de la ayuda de sus colaboradores, es por ello de la necesidad de mantener óptimos niveles de motivación que les facilite la consecución de dichos objetivos.
- c) **Contenido:**
- ✓ Dinámicas grupales para aumentar el compañerismo, desenvolvimiento y la participación.
 - ✓ Reflexiones sobre la problemática de la empresa
 - ✓ Programación para el mañana como inducirte al cambio.
 - ✓ Manejo del estrés, la solución está en ti.
 - ✓ Trabajo en equipo como conseguirlo.
 - ✓ El secreto de la vida
 - ✓ Como romper paradigmas.
 - ✓ Clima laboral personal.
 - ✓ El alago para cada persona.
- d) **Dirigido a:** A empresas que deseen, motivar a su fuerza de trabajo, las charlas van de acuerdo a la problemática de la empresa.
- e) **Metodología:** A través de dinámicas grupales, dinámicas individuales, metáforas, reflexiones, lecturas, vivencias, evaluación de 360 grados, clínica de problemas, círculos de calidad, trabajo en equipo.



- f) **Duración:** 5 horas
- g) **Fechas:** Sábado 29 de noviembre del 2014
- h) **Horario:** 8:00 a 13:00
- i) **Modalidad:** Presencial
- j) **Lugar de ejecución:** Quito -Taller de la empresa
- k) **Incluye:** Material de Apoyo, diapositivas, música, lecturas, reflexiones,
- l) **Inversión por persona:** \$5 por persona
- m) **Capacitador:** Animador Educativo y Formador Marcelo Díaz
- n) **Email:** charlamotivacional@hotmail.com /
charmotiv@hotmail.com
- o) **Telf.:** 098911707



5.07.03.03 Establecer un presupuesto para ejecución de la capacitación.

Como el presupuesto asignado es limitado, es indispensable establecer

prioridades, de acuerdo a las necesidades detectadas, para un mejor desempeño de los colaboradores, dichas necesidades se ordenan de acuerdo a la importancia.

5.07.03.03.01 Presupuesto Tema 1: liderazgo y coaching empresarial.

a) Recursos Humanos:

N PARTICIPANTES	CONCEPTO	CANT HORAS	COSTO HORA CLASE	COSTO TOTAL
7	Jefes de áreas	16	9.38	1050.56
1	Gerente general	16	9.38	150.08
SUBTOTAL				1200.64

b) Materiales y equipo:

N	CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Libretas de apuntes	8	0.89	7.12
2	bolígrafos	8	0.20	1.60
3	Fotocopias	320	0.02	6.40
SUBTOTAL				15.12

c) Viáticos y pasajes

Nº	CONCEPTO	Nº. DIAS	CANTIDAD	COSTO DIARIO AULA	COSTO TOTAL
Para la presente capacitación no se requiere de pasajes y viáticos , por cuanto los instructores son de la ciudad de Quito					
SUBTOTAL					



d) Imprevistos:

N°	CONCEPTO	VALOR
1	Movilización	20.00
2	Material extra	10.00
subtotal		30.00

e) Resumen presupuesto:

N°	CONCEPTO	VALOR
1	Recurso Humano	1200.64
2	Materiales y equipo	15.12
3	Viáticos y pasajes	00.00
4	Imprevistos:	30.00
TOTAL		1245.76



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

5.07.03.03.02 *Presupuesto Tema 2: Charla de motivación laboral en el ámbito laboral.*

a) Recursos Humanos:

N PARTICIPANTES	CONCEPTO	CANT HORAS	COSTO HORA	COSTO HORA
1	Gerente general	5	5.00	5.00
7	Jefes de áreas	5	5.00	35.00
68	Trabajadores	5	5.00	340.00
SUBTOTAL				380.00

b) Materiales y equipo:

N	CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Libretas de apuntes	76	0.80	60.8
2	bolígrafos	76	0.20	15.20
3	Fotocopias	1520	0.02	30.40
4	Marcadores	15	0.75	11.25
5	Pliego de papel bond	15	0.20	3.00
SUBTOTAL				120.65

c) Viáticos y pasajes

Nº	CONCEPTO	Nº. DIAS	CANTIDAD	COSTO DIARIO AULA	COSTO TOTAL
Para la presente capacitación no se requiere de pasajes y viáticos , por cuanto los instructores son de la ciudad de Quito					
SUBTOTAL					



d) Refrigerio:

CANTIDAD	CONCEPTO	CANT HORAS	COSTO HORA
76	Sánduches	1.00	76.00
76	jugos	0.30	22.8
76	café	0.13	9.88
76	Fruta	0.62	76.62
SUBTOTAL			156.28

e) Imprevistos:

N°	CONCEPTO	VALOR
1	Alimentación	20.00
2	Material extra	10.00
subtotal		30.00

f) Resumen presupuesto:

N°	CONCEPTO	VALOR
1	Recurso Humano	380.00
2	Materiales Y Equipo	120.65
3	Viáticos Y Pasajes	0.00
4	Refrigerio	156.28
5	Imprevistos	30.00
TOTAL		687.23



5.07.03.03.03 Presupuesto Tema 3: Atención y servicio al cliente.

a) Recursos Humanos:

N PARTICIPANTES	CONCEPTO	CANT HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL
8	Asesores comerciales	8	10.00	640.00
SUBTOTAL				640.00

b) Materiales y equipo:

N	CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Carpetas	8	1.20	9.60
2	bolígrafos	8	0.20	1.60
3	Fotocopias	360	0.02	7.20
SUBTOTAL				18.4

c) Viáticos y pasajes:

Nº	CONCEPTO	Nº. DIAS	CANTIDAD	COSTO DIARIO AULA	COSTO TOTAL
Para la presente capacitación no se requiere de pasajes y viáticos , por cuanto los instructores son de la ciudad de Quito					
SUBTOTAL					

d) Refrigerio:

CANTIDAD	CONCEPTO	CANT HORAS	COSTO HORA
8	Sánduches	1.20	9.60
8	jugos	0.50	4.00
8	café	0.50	4.00
8	Servilletas	0.10	0.80
8	Vasos desechables	0.13	1.00
SUBTOTAL			19.40



e) **Imprevistos:**

Nº	CONCEPTO	VALOR
1	Material extra	15.00
SUBTOTAL		15.00

f) **Resumen presupuesto:**

Nº	CONCEPTO	VALOR
1	Recurso Humanos	640.00
2	Materiales Y Equipo	18.40
3	Viáticos Y Pasajes	0.00
4	Refrigerio	19.40
5	Imprevistos	15.00
TOTAL		692.8

5.07.03.04 Realizar un cronograma de capacitación.

Para establecer el orden de importancia de la capacitación, la fecha en la que se va a realizar.



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

Tabla 15. Detección de Necesidades de Capacitación

CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA MUNDOMOTRIZ.SA									
Nº	TEMA DE CAPACITACIÓN	Nº HRS	DIRIGIDO A	Nº ASISTENTES	LUGAR DE EJECUCIÓN	CAPACITADOR	MODALIDAD	INVERSIÓN TOTAL	FECHA
1	Liderazgo y coaching empresarial	16	Jefes de cada área.	7	Ave Amazonas, Edificio Las Cámaras, Av de la Republica, Quito EC170135	Cámara de Comercio de Quito	Presencial	\$1245.76	Sábado 8 Y 15 noviembre del 2014
2	Charla de motivación laboral en el ámbito laboral	5	Todo el personal de la empresa.	75	Taller de la empresa	Conferencista Marcelo Díaz	Presencial	\$687.23	Sábado 29 noviembre del 2014
3	Atención y servicio al cliente	8	Asesores comerciales	8	Av. Isaac Albéniz E4-15 y El Morlán. Sector El Inca	SECAP	Presencial	\$692.80	Sábado 6 Diciembre del 2014
INVERSIÓN TOTAL								\$ 2625.79	

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA MUNDOMOTRIZ S.A 2014													
Noviembre							Diciembre						
Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Do	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Do
					1	2	1	2	3	4	5	6	7
3	4	5	6	7	8	9	8	9	10	11	12	13	14
10	11	12	13	14	15	16	15	16	17	18	19	20	21
17	18	19	20	21	22	23	22	23	24	25	26	27	28
24	25	26	27	28	29	30	29	30	31				

Elaborado por: Liliana Rosero



5.07.04 Evaluación de la capacitación.

Existen diversas técnicas para evaluar la eficacia de la capacitación impartida, sin embargo, se utilizará la descrita, a continuación:

El área de Recursos Humanos, se encargará de aplicar un formulario de evaluación de la capacitación a los participantes, tomando en cuenta la estructura del curso, al instructor, la organización, y las sugerencias propuestas, las mismas que servirán para establecer mejoras en el desarrollo de nuevas capacitaciones.

Los jefes inmediatos podrán evaluar el resultado de la capacitación, de acuerdo a los conocimientos y competencias aplicados diariamente, en la ejecución de las diversas actividades del cargo de sus colaboradores.



FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

DEPARTAMENTO:					
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EMPLEADO:					
DENOMINACIÓN DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA:					
APELLIDOS Y NOMBRES DEL JEFE INMEDIATO(EVALUADOS):					
PERIODO DE EVALUACIÓN (DD/MM/AA) DESDE:					Hasta:
TEMA DE CAPACITACIÓN:					
OBJETIVO:					
<i>ESCALA: 1. TOTALMENTE EN DESACUERDO 2.EN DESACUERDO 3. INDIFERENTE 4. DE ACUERDO 5.TOTAMENTE DE ACUERDO</i>					
CUESTIONARIO					ESCALA
I. Contenido y estructura, del curso					1 2 3 4 5
Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral					
Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas					
Las actividades permitieron la socialización de los participantes					
El material didáctico (láminas, diapositivas, lecturas) fue variado y apropiado					
II. El instructor					
Despertó y mantuvo el interés del participante					
Ayudo a la comprensión de los temas con ejemplos, analogías anécdotas, entre otros.					
Logro la participación de la mayoría del grupo					
La información que proporciono fue clara, completa y correcta					
Estableció relaciones amistosas con los participantes					
Oportunidades para debatir con los demás participantes					
III. Organización					
Usted fue informado acerca del curso con algunos días de anterioridad					
La información acerca de los contenidos de la capacitación, el lugar, los objetivos fueron aclarados por el área de recursos humanos.					
El material que se le facilito fue proporcionado a tiempo					
Las instalaciones fueron adecuadas					
Se respetaron las fechas y tiempos establecidos					
En que contribuyo el curso de capacitación, para establecer mejoras en el desempeño de sus actividades.					
Realice un comentario acerca de capacitación realizada, o de las mejoras que usted considere pertinentes.					
.....					
Firma					
Evaluador o jefe inmediato					

Elaborado por: Liliana Rosero



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

6 Capítulo VI: Aspectos Administrativos

6.01 Recursos.

6.01.01 Recursos humanos.

En la elaboración y desarrollo del proyecto se contó con la participación y colaboración de:

- ✓ Dirección y guía de investigación por parte de la Ing. Pamela Hidalgo Tutor del proyecto.
- ✓ Asesoría de Ps. Karina Iñiguez, Jefa de Recursos Humanos de la empresa Mundomotriz.
- ✓ Trabajadores de la empresa Mundomotriz.
- ✓ Liliana Rosero, estudiante de la carrera Administración de Recursos Humanos-Personal, autora del proyecto.

6.01.02 Recursos materiales.

Para el desarrollo de la investigación, se necesitó del siguiente material: Equipo de computación, bibliografía online, documental, material de escritorio, copias e impresiones.

6.01.03 Recursos económicos.

El costo del proyecto desarrollado es de \$230,00, el cual fue financiado por la autora del proyecto.



6.02 Presupuesto

DETALLE	COSTO (\$)
Fotocopias	\$25,00
Impresiones	\$60,00
Movilidad	\$20,00
Suministros de oficina	\$20,00
Internet	\$80,00
Alimentación	\$25,00
TOTAL	\$230,00



6.03 Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO: I+D+I																																
Actividades / Semanas	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Recolección de la información	■	■	■	■																												
Organización de la información					■	■																										
Capítulo I: Antecedentes						■	■																									
Capítulo II: Análisis de involucrados									■	■	■																					
Capítulo III: Problemas y Objetivos											■	■	■	■																		
Capítulo IV: Análisis de alternativas													■	■	■	■	■															
Elaboración de la encuesta																		■														
Análisis de los resultados																		■														
Capítulo V: Propuesta																			■	■	■	■										
Capítulo VI: Aspectos administrativos																								■								
Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones																								■								
Entrega del proyecto al lector																									■							
Entrega de anillados y empastado																															■	



7 Capítulo VII: Conclusiones Y Recomendaciones

7.01 Conclusiones

- ✓ Es indispensable realizar un diagnóstico del clima organizacional en una empresa u organización, periódicamente, para determinar qué aspectos pueden afectar a la productividad de la empresa, y así establecer estrategias que mejoren la calidad de vida de los colaboradores.
- ✓ El activo más importante, es sin duda, el Talento Humano, es que él va a determinar el éxito o fracaso de la organización, es por ello la necesidad de retribuir de una forma adecuada el esfuerzo, dedicación, en cada una de sus actividades.
- ✓ El clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación de los empleados, es por ello que es necesario que se fomente un adecuado ambiente, para el buen desenvolvimiento de los trabajadores en su lugar de trabajo.
- ✓ El liderazgo constituye un elemento muy importante ya que permite el desarrollo y crecimiento de cada uno de los colaboradores, constituye la guía que permite el cumplimiento de los objetivos tanto personales y por ende empresariales.
- ✓ El trabajo en equipo permite, el desarrollo de colaboradores que se apoyan mutuamente, mayor confianza en el trabajo realizado, eficacia y eficiencia en los procesos, para la asegurar el logro de los objetivos trazados, es por ello la necesidad de desarrollar el trabajo en equipo en la empresa.
- ✓ Una empresa debe generar la oportunidad de entrelazar las metas personales junto con los de la organización, para ello los líderes deben lograr que



sus colaboradores se sientan competentes, es decir, aumente la confianza en ellos mismo, mientras más confianza siente el colaborador mejor trabaja y por ende sus niveles de productividad son altos.

✓ Fomentar un ambiente agradable, mediante el establecimiento de buenas relaciones entre compañeros, basadas en el respeto, apoyo mutuo, colaboración, entre otros, partiendo desde el buen trato del jefe hacia sus subordinados, que se verá reflejado en el comportamiento de cada uno de los empleados.

✓ Aumentar los niveles de motivación de los empleados, como es el de mostrar interés por conocer las necesidades, perspectivas que tienen los empleados, esto fomenta la confianza de los subordinados hacia sus superiores o jefe inmediato.



7.02 Recomendaciones

- ✓ Crear oportunidades de desarrollo que permitan motivar al colaborador a trabajar no únicamente por un salario, sino por su crecimiento a nivel personal, familiar, profesional, beneficiándose tanto la empresa como el colaborador, gracia al trabajo de calidad ofrecido.
- ✓ Reconocimiento al esfuerzo y trabajo realizado, por parte de los jefes de cada área, que permitan que el trabajador se sientan valorado, que se reconozca que su trabajo, por más pequeño que sea, forma parte del éxito de la organización, que se impulse a realizar sus actividades con calidad.
- ✓ Los jefes de cada área, reconozcan la gran responsabilidad que poseen al dirigir y guiar a su grupo de trabajo, para cumplir los objetivos empresariales, al ser ejemplos de profesionalismo que incentivan al resto de grupo a realizar sus tareas de la mejor forma, que debe partir desde la calidad de su gestión.
- ✓ Establecer espacios para fomentar la comunicación, entre trabajadores y superiores, para conocer que espera un jefe de su colaborador, y cuáles son las expectativas de un colaborador hacia su jefe, que a su vez permita la integración entre compañeros, y se establezcan los lineamientos para el desarrollo del trabajo.
- ✓ Involucrar y toma en cuenta las opiniones, sugerencias de los colaboradores para la solución de un problema, ya que son ellos quienes están en contacto con los problemas que se presentan a diario, como resultado de sus actividades y son los más idóneos para el establecimiento de la solución.
- ✓ Se debe realizar una capacitación técnica, que vaya de acuerdo al perfil de cada cargo, que permita el desarrollo de nuevos conocimientos, de



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

habilidades, destrezas, competencias de los diferentes puestos, esta debe ser tomada como una inversión, no como un gasto, mediante una adecuada detección, evaluación, y consiguiente seguimiento que permita conocer como contribuye al mejor desempeño de las actividades del trabajador, mediante la mejora continua en los diferentes procesos productivos.

✓ Fomentar el apoyo por parte de la gerencia y de los jefes de cada área, para el establecimiento de mejoras en los proceso productivos, que repercuten en la calidad del servicio ofrecido, tomando en cuenta las sugerencias y opiniones de los trabajadores, haciéndoles sentir parte de la mejora continua y del éxito de la organización.



8 Bibliografía

- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestion por competencias* . Buenos Aires-Argentina : Granica S.A.
- Álvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia* . Colombia : Universidad del Rosario.
- Anton, R. G. (5 de julio de 2008). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. Obtenido de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf;jsessionid=FC6FA886C6747215C1303ABE772A274C.tdx2?sequence=1>
- bligoo*. (s.f.). Obtenido de http://arboldelproblema.bligoo.es/el-arbol-de-objetivos-medios-fines#.U-f0HeN_uo4
- Bustos Paulina, M. P. (21 de julio de 2001). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
- Cempro palnes y proyectos*. (23 de noviembre de 2011). Obtenido de <http://www.cempro.org.pe/2011/11/analisis-de-problemas.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mexicana.
- Eduardo, M. Á. (2006). *Clima Organizacional en Colombia* . Colombia : Universidad del Rosario .
- En eumed.net*. (s.f.). Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html
- Escalante, J. N. (2 de septiembre de 2008). *Ergonomía y Psicología Aplicada*. Obtenido de <http://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/prevma/revista-seguridad/Un-liderazgo-assertivo-para-una-prevencion-persuasiva-Jose-Ninyo-Escalante.pdf>
- eumed.net*. (s.f.). Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/232/analisis_involucrados.html
- Guasch, J. A. (julio de 2008). *Análisis de Roles de Trabajo en Equipo: Un enfoque centrado en comportamientos*. Obtenido de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf;jsessionid=B4B674DA8ADDB03D8EFC017195A34C72.tdx2?sequence=1>
- <http://www.samperheadhunting.com/>. (s.f.). Obtenido de http://www.samperheadhunting.com/index.php?option=com_content&view=articl



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

e&id=159:mejora-el-clima-laboral-en-tu-empresa-e-incrementa-la-eficiencia-de-tu-empresa&catid=19&Itemid=138&lang=es

Instituto Internacional de Planteamiento de Educación. (7 de abril de 2014). *Trabajo en Equipo*. Obtenido de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/modulo09.pdf>

Mancheno, J. S. (14 de julio de 2013). *Scrib*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/160023273/Marco-Logico-Ins-Cordillera-2013>

Orbegoso, P. A. (marzo de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de <httpwww.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo.htm>

Ortegón E, P. j. (3 de julio de 2005). *Metodología del marco lógico para la planificación , el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Obtenido de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/22239/manual42.pdf>

Rovayo Mancheno, J. S. (14 de julio de 2014). *Scrib*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/160023273/Marco-Logico-Ins-Cordillera-2013>

RRHH, U.-R. E. (s.f.). *Gestiopolis*.

Simón, R. M. (14 de Julio de 2014). *Scrib*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/160023273/Marco-Logico-Ins-Cordillera-2013>

Toastmasters Internacional. (3 de agosto de 2013). *Gesticulación: Tu cuerpo habla*. Obtenido de <http://www.toastmasters.org/SP201.aspx>

Velasco, B. (16 de mayo de 2012). Obtenido de Bligoo: <http://arboldelproblema.bligoo.es/el-arbol-de-objetivos-medios-fines#.VEUApSKsWo4>



9 Glosario

Actitud. Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.

Aptitud. Capacidad de una persona o una cosa para realizar adecuadamente cierta actividad función o servicio.

Ausentismo. Es la suma de los períodos en que los empleados de la organización están ausentes del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo

Asertividad. Comportamiento comunicacional en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos.

Competencias. Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular

Concatenación. Enlace de hechos o de ideas que guardan entre sí una relación lógica o de causa y efecto.

Desempeño. Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Destreza es la habilidad que se tiene para realizar correctamente algo. No se trata habitualmente de una pericia innata, sino que normalmente es adquirida



Eficacia. Es la capacidad de alcanzar el **efecto** que espera o se desea tras la realización de una **acción**

Eficiencia. Se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado.

Empoderamiento. Proceso mediante el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo en cuanto que forman parte de un grupo social, para impulsar cambios positivos en las situaciones en las que viven.

Equipo de alto rendimiento. Es aquel equipo que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia.

Escucha activa. Es el esfuerzo físico y mental de escuchar con atención y concentración al interlocutor, la totalidad del mensaje que se emite, tratando de interpretar el significado correcto del mismo, a.

Estrategias. Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión

Expectativas. Es el sentimiento de esperanza que experimenta un individuo ante la posibilidad de poder lograr un objetivo o cualquier otro tipo de conquista en su vida.

Factibilidad. Es la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas

Factores psicosociales. Son Aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, el contenido del



trabajo y la realización de la tarea, y que se presentan con capacidad para afectar el desarrollo del trabajo y la salud del trabajador.

Fuga de cerebros. Es la salida de personas educadas o profesionales de un país, campo o sector económico, hacia otro en busca de unas mejores condiciones de vida o de salario desde países en vías de desarrollo o países desarrollados hacia otras economías más desarrolladas, en las que suele encontrarse un mejor estado de bienestar.

Habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

Habilidades Sociales. Son un conjunto de conductas necesarias que nos permiten interactuar y relacionarnos con los demás, de manera efectiva y satisfactoria

Habilidades técnicas. Son habilidades que son específicas dentro del campo de una carrera específica o trabajo

Inteligencia emocional. Es el conjunto de habilidades psicológicas que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada nuestras propias emociones, entender las de los demás, y utilizar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento.

Motivación. Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación

Percepción. Es el conjunto de procesos y actividades relacionadas con la estimulación que alcanza a los sentidos, mediante los cuales obtenemos información



respecto a nuestro hábitat las acciones que efectuamos en él y nuestros propios estados internos.

Productividad. Es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla

Rentabilidad. Es el beneficio económico obtenido por una actividad comercial que implique la oferta de bienes y servicios.

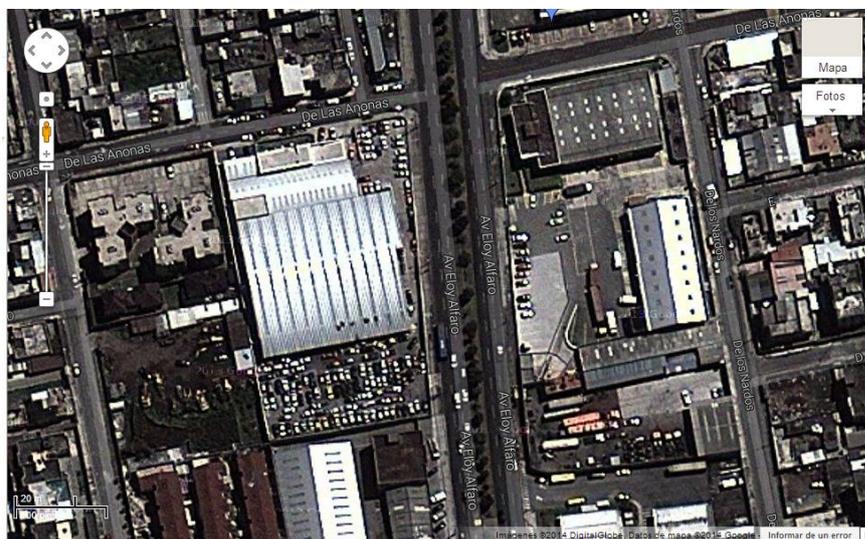
Rotación. Es el intercambio de personas que ingresan y salen de la organización.

Sentido de pertenencia. Es la satisfacción personal de cada individuo auto reconocido como parte integrante de un grupo, implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante una determinada colectividad, en la que se participa activamente identificándose con los valores.

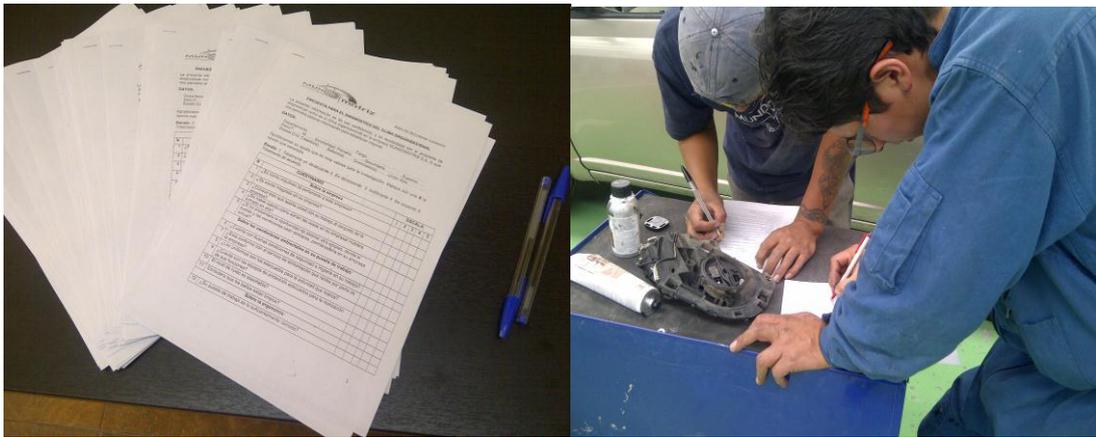
10 Anexos

10.01 Anexo 1. Fotos

- ✓ Microlocalización de la empresa Mundomotriz S.A



✓ Encuesta del Clima Organizacional





- ✓ Colaboradores de la empresa MUNDOMOTRIZ S.A



- ✓ Área de taller: Enderezada



- ✓ Área de Mecánica





INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

✓ Área de Repuesto y Bodega





✓ Área de servicio al cliente



✓ Área de pintura





INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"





10.02 Anexo 2. Formato De La Encuesta Para El Diagnóstico Del Clima Organizacional De La Empresa MUNDOMOTRIZ S.A

Encuesta Para El Diagnóstico Del Clima Organizacional						
<p>La presente información es de uso confidencial, y es recolectada con el propósito de diagnosticar como es el clima organizacional en la empresa MUNDOMOTRIZ S.A, lo que nos permitirá obtener información para establecer mejoras.</p> <p>Agradecemos su ayuda que es muy valiosa para la investigación. Marque con una X la opción que considere.</p> <p><i>Escala: 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.</i></p>						
<p>Área: Administrativa () Taller ()</p>						
<p>Fecha:</p>						
Cuestionario		Escala				
1	¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa?	1	2	3	4	5
2	¿Se siente integrado en su empresa?					
3	¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?					
4	¿Considera que la capacitación y/o entrenamiento que le ofrecen en su área, promueve el mejoramiento de los colaboradores?					
5	¿Su jefe le motiva a ser creativo en el desarrollo de su trabajo?					
6	¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?					
7	¿Cuándo logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, su jefe reconoce su aportación?					
8	¿Considera que en su área se pueden innovar las formas de proporcionar los servicios?					
9	¿Considera que está oportunamente comunicado sobre las metas y estrategias a aplicar?					
10	¿Para establecer cambios se cuenta con el apoyo y compromiso por parte de sus jefes y/o gerencia?					

Elaborado: Liliana Rosero



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

10.03 Anexo 3: Diapositivas de Liderazgo Asertivo