



Universidad del Azuay

Departamento de Posgrados

Maestría en Gestión de Talento Humano

**APLICACIÓN DEL MODELO INDAGACIÓN
APRECIATIVA COMO GESTIÓN DE CLIMA
LABORAL, EN EL DEPARTAMENTO
DESPACHOS- CUENCA DE LA EMPRESA
CARTOPEL SAI**

Autora:

María Gabriela Bravo Toledo

Directora:

Psi. Lab. Daniela Landázuri Mgt.

Cuenca – Ecuador

2021

DEDICATORIA

A mi madre que desde el cielo es mi guía
en todo momento.
A mi padre por ser siempre mi ejemplo de
perseverancia y dedicación.

AGRADECIMIENTO

Presento mi sentido agradecimiento a la Universidad del Azuay, su personal académico y administrativo, por su aporte en la dirección y ejecución del posgrado Gestión del Talento Humano.

A la empresa Cartopel S.A.I., sus directivos y departamentos: DORH, Despachos y Línea de Cajas, que brindaron su inestimable apoyo para la presente investigación.

A la Psic. Lab. Daniela Landázuri Mgt., por sus valiosos conocimientos en calidad de directora de este trabajo de graduación.

RESUMEN

La investigación se desarrolla considerando la importancia que representa el departamento despachos- Cuenca para Cartopel, se planteó como objetivo evaluar el impacto del modelo Indagación Apreciativa en el clima laboral de ésta área.

La metodología fue cuali-cuantitativa con un análisis transeccional correlacional descriptivo, implicó el estudio de un grupo experimental (despachos) y otro de control (línea cajas), utilizando herramientas tales como encuestas de clima laboral, grupos focales y talleres.

Para despachos en 2020, el clima laboral presentó puntos críticos en comunicación, liderazgo y capacitación, mientras línea cajas mantuvo mayor homogeneidad en la satisfacción, pese a ello luego del taller, despachos mejora su percepción de satisfacción considerablemente y línea cajas disminuye.

Finalmente con la prueba T se demostró que al introducir el taller Indagación Apreciativa en despachos, se constituye en un impacto positivo para mejorar el clima laboral.

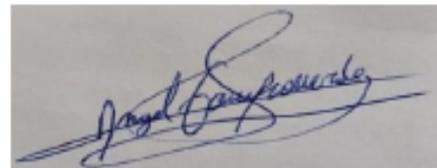
Palabras clave: Indagación apreciativa, Clima laboral, Cartopel S.A.I., Despachos, Línea cajas.

ABSTRACT

This research was developed considering the importance that the shipping Department-Cuenca represents for Cartopel. The objective was to evaluate the impact of the Appreciative Inquiry model on the working environment of this area. The methodology was qualitative-quantitative with a descriptive correlational transectional analysis. The study involved an experimental group (shipping) and a control group (box line), and used tools such as work environment, focus groups and workshops. For shippings in 2020, the work environment presented critical points in communication, leadership and training, while the box line maintained greater homogeneity in satisfaction. Despite this, after the workshop, the shipping department improved their perception of satisfaction considerably, while the box line decreased. Finally, with through the T test, it was shown that by introducing the Appreciative Inquiry workshop in offices, a positive impact to improve the work environment was created.

Keywords: Appreciative inquiry, Work environment, Cartopel S.A.I., Dispatches, Box line

Translated by

A handwritten signature in blue ink that reads "Magali Aikaga". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the bottom.A handwritten signature in black ink that reads "Angel Patricio Campoverde". The signature is cursive and somewhat stylized, with a long horizontal stroke at the bottom.

Angel Patricio Campoverde, Eco

ÍNDICE

RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
Introducción	1
CAPÍTULO 1 LA EMPRESA CARTOPEL S.A.I.	4
1.1. Introducción	4
1.2. Antecedentes	4
1.3. Sus productos	6
1.4. Características del proceso productivo.....	7
1.5. Política de calidad	8
1.6. Misión	8
1.7. Visión	8
1.8. Objetivos estratégicos	8
1.9. Responsabilidad social	9
1.10. Responsabilidad empresarial	9
1.11. Valores	9
1.12. Estructura organizacional	11
1.13. Información estratégica sobre despachos Cuenca	12
1.13.1. Objetivo del proceso de despachos	12
1.13.2. Actividades esenciales de cada cargo en el departamento de despachos	12
1.14. Información sobre línea de cajas-pegado	13
CAPÍTULO 2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	14
2.1. Clima laboral	14
2.2. Definición de clima laboral	15
2.2.1. Importancia	18
2.2.2. Orientaciones en la gestión del clima laboral	19
2.2.3. Dimensiones de estudio	20
2.2.3.1. Comunicación	21
2.2.3.2. Condiciones de trabajo.....	23
2.2.3.3. Liderazgo	24
2.2.3.4. Capacitación.....	26
2.2.3.5. Identificación y compromiso	27

2.3. Indagación apreciativa.....	28
2.3.1. Historia de la Indagación Apreciativa	31
2.3.2. Definiciones	31
2.3.3. Características	32
2.3.4. Componentes para el éxito de la Indagación Apreciativa.....	34
2.3.5. Principios	36
2.3.6. Fases.....	38
2.3.6.1. Descubrir	39
2.3.6.2. Soñar	40
2.3.6.3. Diseñar	41
2.3.6.4. Destino	42
 CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA.....	 44
3.1. Descripción metodológica.....	44
3.1.1. Justificación en la determinación de la población	44
3.1.2. Diseño de investigación	45
3.1.3. Enfoque metodológico	45
3.1.4. Tipo de investigación.....	45
3.1.5. Alcance	45
3.1.6. Población y muestra.....	46
3.1.7. Instrumentos de recolección de información	46
3.1.7.1. Descripción de herramienta encuesta.....	47
3.1.7.2. Descripción herramienta grupo focal	48
3.1.7.3. Descripción de herramienta taller	49
3.1.8. Presentación del análisis de datos	51
3.2. Procedimiento	52
3.2.1. Pre encuesta	52
3.2.2. Grupo focal	53
3.2.3. Indagación Apreciativa	54
3.2.3.1. Fase descubrir	60
3.2.3.2. Fase soñar.....	64
3.2.3.3. Fase diseñar.....	65
3.2.3.4. Fase destino.....	65
3.2.4. Post Encuesta	68

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS	69
4.1. Resultados de la investigación	69
4.1.1. Pre encuesta de clima laboral año 2020.....	69
4.1.2. Grupo focal con el departamento despachos	79
4.1.3. Taller de indagación apreciativa con el departamento de despachos	84
4.1.4. Post encuesta de clima laboral 2021	94
4.2. Resultados de correlación	105
Conclusiones	106
Recomendaciones	108
Bibliografía	109

Índice de tablas

Tabla 1 Actividades principales por cargo en despachos	12
Tabla 2 Características del concepto de clima organizacional	17
Tabla 3 Conceptos sobre Liderazgo	24
Tabla 4 Diez compromisos del liderazgo	25
Tabla 5 Principios de la Indagación Apreciativa	36
Tabla 6 Principios de la IA, según Barrett & Fry	37
Tabla 7 Principios según Varona	38
Tabla 8 Escala de calificación de encuesta.....	48
Tabla 9 Escala de valoración de encuesta.....	48
Tabla 10 Valoración de la dimensión comunicación, despachos Vs. línea cajas 2020 ..	70
Tabla 11 Valoración de la dimensión condiciones de trabajo, despachos Vs. línea cajas 2020	72
Tabla 12 Valoración de la dimensión liderazgo, despachos Vs. línea cajas 2020.....	74
Tabla 13 Valoración de la dimensión capacitación, despachos Vs. línea cajas 2020	76
Tabla 14 Valoración de la dimensión identificación y compromiso, despachos Vs. línea cajas 2020	78

Índice de figuras

Figura 1 Corrugadora Cuenca.....	5
Figura 2 Productos elaborados por Cartopel	6
Figura 3 Mapa de procesos de Cartopel	7
Figura 4 Organigrama Cartopel	11
Figura 5 Diagnóstico basado en problemas Vs. un apreciativo.....	30
Figura 6 Características de la Indagación Apreciativa	34
Figura 7 Fases de la Indagación Apreciativa.....	39
Figura 8 Etapas de la fase Descubrir	40
Figura 9 Actividades de seguimiento después de la IA.....	68
Figura 10 Dimensión comunicación departamento de despachos Vs. línea de cajas encuesta 2020	71
Figura 11 Dimensión condiciones de trabajo departamento de despachos Vs. línea de cajas encuesta 2020	73
Figura 12 Dimensión liderazgo de despachos Vs. línea de cajas encuesta 2020	75
Figura 13 Dimensión capacitación de despachos Vs. línea de cajas encuesta 2020	77
Figura 14 Dimensión identificación y compromiso de despachos Vs. línea de cajas encuesta 2020	78
Figura 15 Clima laboral en el departamento de despachos año 2020.....	79
Figura 16 Matriz de estrategias y planes de acción de despachos.....	93
Figura 17 Dimensión comunicación departamento de despachos encuesta 2020 Vs. 2021	94
Figura 18 Dimensión comunicación departamento de despachos Vs. línea de cajas encuesta 2021	95
Figura 19 Dimensión condiciones de trabajo departamento de despachos encuesta 2020 Vs. 2021.....	96
Figura 20 Dimensión condiciones de trabajo de despachos Vs. línea de cajas encuesta 2021	96
Figura 21 Dimensión liderazgo departamento de despachos encuesta 2020 Vs. 2021 ..	97
Figura 22 Dimensión liderazgo de despachos Vs. línea de cajas encuesta	98
Figura 23 Dimensión capacitación departamento de despachos encuesta 2020 Vs. 2021	99
Figura 24 Dimensión capacitación de despachos Vs. línea de cajas encuesta 2021	100

Figura 25 Dimensión identificación y compromiso departamento de despachos encuesta 2020 Vs. 2021.....	101
Figura 26 Identificación y compromiso de despachos Vs. línea de cajas encuesta 2021	102
Figura 27 Clima laboral departamento despachos 2020 Vs. 2021	103
Figura 28 Clima laboral departamento línea cajas 2020 Vs. 2021	103
Figura 29 Clima laboral departamento despachos Vs línea cajas 2020.....	104
Figura 30 Clima laboral departamento despachos Vs línea cajas 2021.....	104

Índice de anexos

Anexo A. Dimensiones de clima organizacional según varios autores	116
Anexo B. Collage de empresas que han hecho uso de la metodología Indagación Apreciativa	118
Anexo C. Formato de encuesta de clima laboral Cartopel	119
Anexo D. Formato utilizado en el proceso Grupo Focal	122
Anexo E. Cronograma taller IA	126
Anexo F. Autorización para pago de tiempo extra del personal de Despachos	127
Anexo G. Encuentro Grupo Focal “A”	128
Anexo H. Encuentro Grupo Focal “B”	129
Anexo I. Invitación taller Indagación Appreciativa	130
Anexo J. Presentación entre compañeros	131
Anexo K. Encuestas apreciativas, Fase Descubrir	132
Anexo L. Mapa de inspiración, Fase Descubrir	132
Anexo M. Lluvia de ideas, Fase Soñar	134
Anexo N. Mapa mental, Fase Diseñar	135
Anexo O. Reuniones virtuales Fase Destino	136
Anexo P. Reunión de cierre	137
Anexo Q. Clausura del taller	138
Anexo R. Resultados de Pre encuesta de clima laboral despachos 2020	139
Anexo S. Resultados de Pre encuesta de clima laboral línea cajas 2020	152
Anexo T. Resultados de Post encuesta de clima laboral despachos 2021	164
Anexo U. Resultados de Post encuesta de clima laboral línea cajas 2021	175

Introducción

La gestión del talento humano en las organizaciones ha sido siempre un tema de gran interés e importancia. Incluso llegando a determinar que de su gestión derivará en éxito o fracaso la empresa. Esto se debe a que en la actualidad, es muy valioso el desarrollo de la organización y sus competencias, derivadas de las capacidades de sus colaboradores, no sólo aquellas específicas sino habilidades para adaptarse, innovar y crear, resolver conflictos, desarrollar nuevas propuestas y plantear mejoras en la institución.

Es tal la situación que muchos investigadores han concluido que la dirección de los recursos humanos es una ventaja competitiva para una empresa, por lo que su adecuada gestión es la base de su correcto funcionamiento. Ante lo expuesto surge otro elemento de gran valor, el clima laboral. Este de acuerdo con Williams (2013) es un factor de mucha importancia para el potenciamiento de los recursos humanos que contribuye en la eficacia de su administración.

De tal manera que el clima laboral está conformado por aquellos factores que son comunes a una empresa y que repercuten en la conducta de las personas y en su percepción de la organización, influyendo ya sea de forma negativa o positiva en su rendimiento y por tanto en la producción. Así, un clima laboral favorable permite la consecución de los objetivos empresariales en tanto el colaborador se identifica con ellos, desarrolla pertenencia para con la entidad y fidelidad (Pérez, Jiménez, Hernández, & López, 2016).

En cambio un clima desfavorable evidenciará la falta de identificación y detrimento en el entorno de trabajo que desencadenarán en conflictos y un rendimiento cuestionable por parte de los colaboradores (Pérez, Jiménez, Hernández, & López, 2016). Es por ello que resulta tan importante que la gestión del talento humano considere aspectos como las condiciones de seguridad, integración, autonomía, jerarquización, desempeño, capacitación, entre otros, que inciden en los colaboradores.

Algunas de estas dimensiones pueden ser medidas con fundamentos estadísticos y escalas de valor, pero lo que es realmente importante se remite a la forma en la que se atienden los problemas dentro de la organización, ante ello existen dos posturas. Por una parte está el enfoque en los errores, fracasos y consideraciones negativas que desmotivan a los empleados y no suelen lograr mejoras significativas a través de las propuestas de intervención, en tanto el individuo se ve desmoralizado.

Por otra parte, se presenta un enfoque positivo, reflejado a través de la indagación apreciativa, modelo que se centra en el refuerzo de lo que está bien, de aquellos aspectos que refieren lo mejor del talento humano y de su contexto laboral. Se trata de un proceso colaborativo que implica el descubrir de forma sistemática aquello que da vida a la empresa y sus operaciones cuando estas son más efectivas y capaces desde una perspectiva humana, económica y organizacional (Ruíz, 2018).

Es por lo expuesto que se han considerado la aplicación del modelo indagación apreciativa como gestión laboral en el departamento despachos-Cuenca de la empresa Cartopel S.A.I. Esto en cuanto dicha área es estratégica por su aporte a la consecución de los objetivos de la empresa.

También, se ha identificado que el personal posee ciertas características psicosociales y se ha presentado una marcada falta de motivación y empoderamiento en ellos.

Y finalmente, otro aspecto de valor se encuentra en las condiciones actuales que ha debido enfrentar el mundo entero por el Covid-19 cuyos efectos laborales, psicológicos, sociales, económicos, sanitarios, ambientales, entre otros podrían verse reflejados en el clima laboral debido a los ajustes que se efectuaron para que Cartopel S.A.I. continuara en funcionamiento.

Por tales motivos, se ha planteado como objetivo general el evaluar el impacto del modelo indagación apreciativa en el clima laboral del departamento de despachos en Cuenca de la empresa Cartopel S.A.I. Esto con la intención de buscar los mejores aspectos de los colaboradores y de su contexto.

Es así, que la investigación se ha conformado en cuatro capítulos, en el primero se realiza una contextualización de la empresa y los departamentos intervinientes en el estudio. En el segundo capítulo se realiza la referenciación teórica en base a los aportes de diferentes autores e investigadores con la intención de construir un argumento sostenible referente al tema abordado.

Posterior a ello, en el capítulo tres se trata el aspecto metodológico en el que se profundiza en el diseño transaccional correlacional descriptivo y otras consideraciones al momento del levantamiento de información como los instrumentos, su validez y el procesamiento de datos. Además del proceso a seguir caracterizado por una encuesta inicial en el grupo experimental y de control, la intervención en primer segmento y la post encuesta para ambos casos.

Finalmente, en el capítulo 4, se presentan los resultados de la investigación considerando las dimensiones de comunicación, condiciones de trabajo, liderazgo, capacitación, identificación y compromiso, para posterior a ello presentar las conclusiones además de exponerse las principales recomendaciones.

CAPÍTULO 1

1. LA EMPRESA CARTOPEL S.A.I.

1.1. Introducción

Cartones Nacionales S. A. I. (Cartopel), es la empresa objeto del presente estudio, por lo que es importante conocer acerca de la misma, con la intención de contar con un referente que permita visibilizar cómo su personal alcanza sus objetivos día a día en función del cumplimiento de las normas y políticas establecidas. Esto, en cuanto los directivos de la compañía, aseguran que su fortaleza a través del tiempo se debe principalmente al talento humano que posee, pues consideran que son personas altamente comprometidas con su trabajo, debido a que se encuentran alineados a su filosofía empresarial.

1.2. Antecedentes

Cartopel es una organización industrial que se desarrolla en el sector papelerero y cartonero del Ecuador, dedicada a la elaboración de láminas y empaques de cartón corrugado desde 1990, pertenece a una de las 23 empresas filiales del Grupo Comeca. Cuyo giro principal del negocio es brindar soluciones de empaque, fabricándolos en cartón corrugado, papel, empaques plegadizos, de hojalata, envases plásticos, entre otros. Es justamente por ello que el grupo cuenta con 23 fábricas distribuidas a nivel de América Latina (Cartopel, 2019):

- Argentina: Envases Hacer.
- Chile: Envases Águila.
- Colombia: Prodevases.
- Costa Rica: Empaques Santa Ana S.A., Envases Comeca S.A., Impresora Delta S.A., Industria Unican, Technoends.
- Ecuador: Cartopel (Cuenca, Machala y Guayaquil).
- Guatemala: Containers, Empaques San Lucas S.A., Metalenvases.
- México: Fábrica de envases del Pacífico S.A. (FEPSA)
- Nicaragua: Empaques Santo Domingo S.A.

- Perú: Carvimsa corrugado, Carvimsa molino, Epinsa.

En lo que respecta a Cartopel, desde hace 30 años se alinea a los valores del Grupo Comeca (2016) los cuales se basan en:

- Eficiencia en utilización de recursos.
- Austeridad.
- Eficacia en el logro de metas.
- Compromiso por el crecimiento de sus colaboradores.
- Compromiso de la empresa y colaboradores en su misión, visión y cultura organizacional.
- Compromiso en satisfacer a sus clientes externos.

La matriz principal de Cartopel se ubica en la ciudad de Cuenca, en donde opera el molino papelerero y la planta corrugadora, sus sucursales se encuentran en las ciudades de Guayaquil y Machala. Cada una cuenta con una planta corrugadora, mientras que en Quito y Manta se encuentran bodegas de distribución (ver figura 1).

Figura 1

Corrugadora Cuenca



Fuente: (Cartopel, 2019)

Según informes del departamento de recursos humanos, actualmente colaboran para la empresa más de 1.000 trabajadores, entre personal de planta y administrativo. Los cuales están distribuidos de la siguiente manera: Cuenca 550, Guayaquil 300, Machala 130 y, entre Manta y Quito laboran aproximadamente 30 trabajadores. Por otra parte los directivos del área de logística, indican que son más de 5.000 colaboradores indirectos a nivel nacional, brindando a los centros de acopio el abastecimiento de materia prima mediante la Red Nacional de Recicladores, esto ubica a la empresa como la primera de cien empresas más grandes de Cuenca (Cartopel, 2020).

1.3. Sus productos

Brinda abastecimiento y solución en empaque para las principales empresas exportadoras del país del sector industrial y agrícola, ocupando el 70% la producción para el mercado bananero y el 30% la producción es destinada para otros tipos de alimentos (camarón, frutas, hortalizas), flores, cerámica, lácteos, línea blanca, medicinas, etc., (ver figura 2).

Figura 2

Productos elaborados por Cartopel



Fuente: Cartopel (2019).

1.4. Características del proceso productivo

A nivel de planta, Cartopel cuenta con su propio software interno para planificar la producción. Esta se desarrolla por lote, mediante procesos automatizados y controlados bajo estándares ISO 9001:2015, BASC V5:2017. En la actualidad se trabaja en implementar un sistema integrado de gestión en función de la Norma PAS 99:2012, en el cual se incluirán temas de BPM, responsabilidad social, gestión del riesgo, entre otros.

En lo que respecta a la capacidad de producción de la planta de Cuenca, es de aproximadamente 5.000 toneladas por mes, al momento opera entre el 80% a 85%, pudiendo incrementarse según la estacionalidad. Guayaquil tiene una capacidad mayor de 8.000 toneladas al mes, mientras que Machala puede producir máximo 3.000 toneladas. Los equipos con que cuenta Cartopel son tecnología de última generación:

- Línea de corrugación máquina de láminas FOSBER troqueladoras.
- 7 Líneas de impresoras (WARD, TCY, TEXO y SY impresión en policromías).
- Impresora TCY de alta gráfica para impresiones full color en 3D.

A continuación, en la figura 3, se presenta el mapa de procesos de la compañía:

Figura 3

Mapa de procesos de Cartopel



Fuente: Cartopel (2021).

1.5. Política de calidad

Cartopel busca siempre la satisfacción de sus clientes y cubrir sus necesidades de manera permanente, es por ello que se encuentra en constante mejora de sus procesos. Los cuales son medidos con indicadores de gestión, por tanto, su filosofía de calidad es: “Conocer y satisfacer los requisitos de empaque de cartón corrugado de nuestros clientes, traducirlos en productos y servicios efectivos, asegurando estos resultados mediante un mejoramiento permanente de nuestra gestión” (Cartopel, 2018).

1.6. Misión

En relación a la misión, la empresa la ha definido de la siguiente manera: “Crear valor para nuestros clientes y riqueza para colaboradores y accionistas, con excelencia en calidad y servicio, manteniendo un compromiso decidido con la comunidad y el medio ambiente” (Cartopel, 2019).

1.7. Visión

En cuanto a la visión, esta se expresa así:

Mantener a la empresa tecnológicamente actualizada en la producción de empaque de cartón corrugado para así conservar el liderazgo comercial en el país. Desarrollar permanentemente al talento humano de la organización, con un enfoque de creatividad, trabajo colaborativo, en línea de consolidarnos como una empresa con cultura, innovación y transformación digital. Desarrollar nuevos negocios orientados hacia la integración de operaciones (Cartopel, 2019).

1.8. Objetivos estratégicos

Para Cartopel (2019) existen 6 objetivos estratégicos que se presentan a continuación:

- Fortalecer el liderazgo comercial en el país.
- Incrementar su presencia de negocios en la región.

- Ser un grupo líder en el desarrollo del talento humano, lo que implica superar el ámbito de la capacitación formal para potenciar el desarrollo integral de su personal.
- Alcanzar estándares internacionales de competitividad y productividad para sus operaciones.
- Obtener altos reconocimientos a la calidad, a nivel nacional e internacional.
- Desarrollar otras opciones de negocio que se orienten a integrar operaciones.

1.9. Responsabilidad social

Cartopel (2019) se caracteriza por ser una empresa socialmente responsable con la comunidad y el medio ambiente, así lo demuestran los siguientes indicadores:

- Los combustibles que utiliza la empresa son en un 97% limpios y renovables.
- La utilización de la planta de tratamiento de aguas, disminuye el consumo de agua en un 40% y las descargas en un 44%.
- 94% de la producción se realiza bajo un sistema de gestión ambiental ISO.
- La producción de cartón no genera residuos peligrosos.
- La materia prima utilizada proviene del reciclaje de cartón y papel, por medio de los centros de acopio propios de la empresa.
- Existe una cultura de reciclaje arraigada en los colaboradores de la empresa.
- Se promueve la concientización a la comunidad a través de la revista "Una aventura en Cartopel" como iniciativa para fomentar el reciclaje.

1.10. Responsabilidad empresarial

Respecto a la responsabilidad empresarial en conformidad con Cartopel (2019), se registra lo siguiente: preocupación por sus colaboradores, comunidad y medio ambiente; además de un aprendizaje organizacional y crecimiento del personal, por medio de programas definidos para potenciar su desarrollo.

1.11. Valores

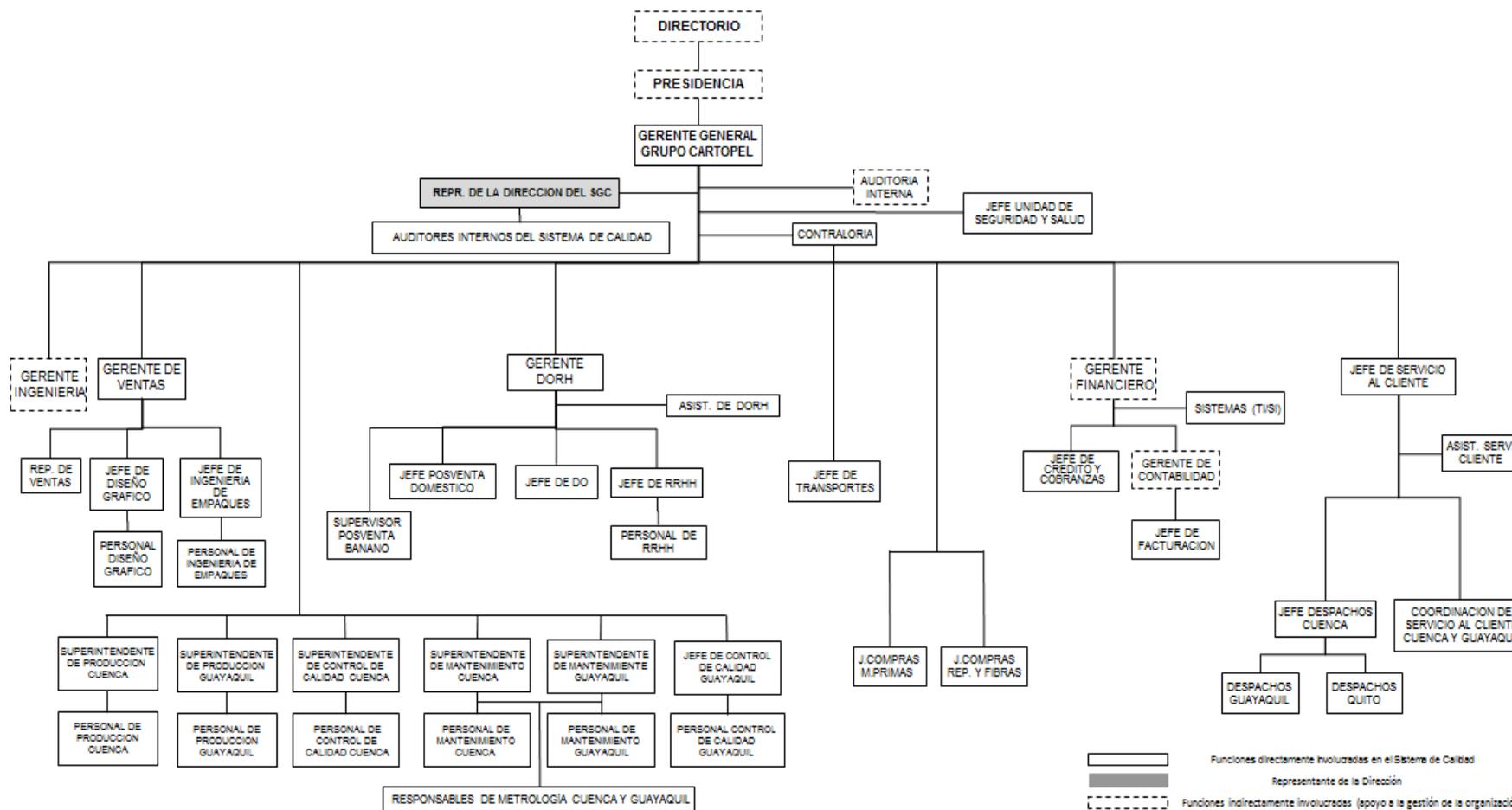
De acuerdo con Cartopel (2019), los valores son los siguientes:

- Respeto
- Desarrollo humano
- Compromiso
- Servicio al cliente
- Ética
- Perseverancia
- Rentabilidad

1.12. Estructura organizacional

Figura 4

Organigrama Cartopel



Fuente: Cartopel (2019).

1.13. Información estratégica sobre despachos Cuenca

1.13.1. Objetivo del proceso de despachos

Asegurar que el proceso de recepción y despacho de producto terminado, garantice a los clientes productos con la debida oportunidad, exactitud y libres de deterioro (Cartopel, 2020).

1.13.2. Actividades esenciales de cada cargo en el departamento de despachos

El departamento despachos en Cuenca, se encuentra conformado por 43 colaboradores, quienes realizan las siguientes actividades:

Tabla 1

Actividades principales por cargo en despachos

Cargo	Actividades	Nro. personal
Jefe de Despachos	Planificar los despachos de acuerdo a solicitud de pedidos que constan en el software interno (Integra), el cual está canalizado por el departamento de servicio al cliente quienes coordinan directamente y toman los pedidos del departamento de ventas.	1
Asistente de Despachos	Emitir documentación relacionada con el transporte de mercadería (guías de remisión).	1
Verificador	Efectuar la recepción de producto terminado entregado por producción, verificar el producto que ingresa a bodega.	2
Despachador	Realizar la asignación de despachos, ejecutar la inspección vehicular a los camiones designados para traslado de producto, realizar la carga de producto al camión y finalmente despacharlo al destino establecido.	3
Operador de montacarga	Almacenar el producto en bodega.	6
Chofer	Trasladar el producto terminado hacia sus clientes locales.	1
Estibador	Desplazar el producto de las bodegas hacia el transporte.	29

Fuente: Elaboración propia a partir de Cartopel (2020).

1.14. Información sobre línea de cajas-pegado

El departamento, línea de cajas, será el considerado como testigo del presente estudio. Este sigue dos procesos principales: corrugación y conversión, pertenece a la fase final del proceso de conversión, cuenta con 42 colaboradores: 1 supervisor de área y 41 ayudantes generales de planta, quienes realizan las siguientes actividades principales:

- Doblado y pegado de cajas.
- Conteo y amarre de cajas en bultos.
- Apilamiento de las cajas en pallets.
- Entrega de cajas a despachos.

CAPÍTULO 2

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Clima laboral

El clima laboral hoy en día sigue siendo un factor de gran importancia en el ámbito empresarial y estudiar su comportamiento incide en la manera cómo se gestionará al factor más sustancial dentro de la organización como lo es el talento humano. Es por tal motivo que en primera instancia, se pretende diferenciar entre clima y cultura ya que si bien son afines por interrelacionarse en el comportamiento de las personas y elevar la productividad laboral, cada uno tiene características específicas.

Así pues, Ramos & Tejera (2017) y González, Jiménez & Reyes (2015) encuentran que mientras el clima gestiona elementos tangibles como políticas, prácticas o procedimientos, la cultura considera elementos intangibles como convicciones, valores y creencias.

Dentro de este mismo orden de ideas, Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo (2009), coinciden que el clima estudia las percepciones sobre varios componentes como: ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional. Estas ejercen influencia en la cultura formando así los elementos intangibles anteriormente nombrados.

Ante lo expuesto, es preciso mencionar que la presente investigación se centrará específicamente en abordar al clima laboral. A continuación se muestran varios factores que se consideran al momento de su estudio, como por ejemplo en un caso realizado en el 2014 en Colombia donde se identificó, que un buen clima genera incremento de productividad, disminución de ausentismo, baja de costos y mejor desempeño (Serrano & Portalanza, 2014). Esto repercute no solo en mejores niveles de productividad y eficiencia, sino facilita los procesos de mejora y cambio organizacional (Segredo, 2013).

Por su parte, Marchant (2006) sugiere que mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima en su organización, mayor será el

porcentaje de comportamientos funcionales que estas manifiesten. En relación a ello, Fiallo, Alvarado & Soto (2015) y Ortiz & Cruz (2008) agregan otro elemento de importancia para el clima laboral, refiriéndose a la motivación. Los autores coinciden en la necesidad de identificar rasgos que generan interés de colaboración y mejoras en la productividad dentro de un buen ambiente.

Pero también existen otros factores satisfactorios para tratar dentro del clima laboral como son la adaptación, afiliación, y otras conductas constructivas (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015) a diferencia de sentimientos psicológicos, como desconfianza, temor e inseguridad en el ambiente interno, pues estos afectan las relaciones interpersonales acarreando pérdidas a futuro (Sandoval, 2004).

En síntesis y aportando a las valiosas acotaciones de estos investigadores, se puede decir que, un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos que persigue una organización ya que el personal se involucrará con un mayor sentimiento de pertenencia, mientras que un clima negativo solamente causará situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia, deteriorando así el ambiente de trabajo.

2.2. Definición de clima laboral

Existe gran diversidad de criterios al momento de conceptualizar el clima laboral, varios autores integran sus aportes basándose en factores organizacionales como estructuras, políticas y objetivos, así como también en factores subjetivos relativos a la cordialidad, apoyo, entre otros. Justamente por ello, es pertinente realizar una revisión conceptual sobre el clima laboral, que permita recabar la información más relevante acerca de las percepciones según diferentes autores.

Por ejemplo, Brunet (1987) expone que en el clima de una organización se pueden encontrar diferentes componentes a nivel de su estructura organizacional, tamaño de la empresa, formas de comunicarse, tipo de liderazgo que se ejerce, etc. Dichos componentes conforman el clima laboral propio de cada organización en tanto posee características únicas de la empresa que influyen en el comportamiento de los colaboradores.

Mientras Arancibia & Marchant (2006) explican que el clima es una variable cuya función es mediar entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, además de los individuos y su forma de comportarse, desempeñarse y actuar. Por lo que el clima puede ser construido en base a elementos externos a la empresa como los factores económicos, sociales, políticos, etc.) y también por aquellos componentes internos (estructura, estrategia comercial, variables psicosociales, entre otros).

Por su parte Chiavenato (2007) se refiere al clima organizacional como el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo, el cual implica aspectos relativos a la forma en la que interactúan los participantes, el trato entre unos y otros, la forma en la que se atienden a los clientes, la relación con los proveedores, etc.

Además, menciona al clima laboral y su estrecha relación con los niveles motivacionales de los colaboradores. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Pero cuando los niveles de motivación son bajos, indistintamente de su motivo, el clima de la organización disminuye, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc. Estos pueden llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, entre otros, típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones) (Chiavenato, 2007).

Por su parte, García (2009) acota que el clima laboral nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, debido a que las organizaciones están compuestas por personas, grupos y colectivos con comportamientos diversos, los mismos que afectan el ambiente.

También se registran los aportes de Guízar (2013) quien explica que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, los cuales repercuten en la organización y, por ende, en su clima. Maldonado (2017) en cambio, refiere el clima organizacional como un conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un

ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentados por los individuos que pertenecen a la empresa, las cuales ejercen influencia en sus conductas.

Entonces, una vez revisados los diferentes autores, es posible identificar algunos elementos comunes referidos al clima laboral, de tal manera que en la tabla 2 se presentan las características y elementos que refuerzan los conceptos expuestos anteriormente y que han sido recopilados por Brunet (1987) y Guízar (2013).

Tabla 2

Características del concepto de clima organizacional

Brunet (1987)	Guízar (2013)
Se refiere a una forma de configurar aquellas variables de origen situacional de una forma determinada.	Hace referencia a los aspectos propios del contexto de trabajo.
Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.	Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desenvuelven en ese medio ambiente.
El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.	El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
El clima está determinado en su mayor parte por las características, conductas, aptitudes, expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.	Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
Es externo a la persona, sin embargo esta siente que puede contribuir al clima laboral.	El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
Es diferente al tipo de actividad, de manera que diferentes personas manifiestan variaciones en cuanto al clima pese a realizar la misma tarea.	Sus características se pueden cambiar mediante una decisión, acción, proceso o actitud que se emita y promueva desde el alto mando de la empresa con la intención de influenciar positivamente en su desempeño.
Se basa en aquello que caracteriza el contexto externo de la misma forma que es percibido por quien lo observa.	
Resulta, en ocasiones, complicada su descripción pero el resultado es de fácil reconocimiento.	
Tiene consecuencias sobre el comportamiento.	
Es un factor que determina la forma de comportarse de los individuos en tanto interviene con las actitudes e incluso expectativas.	

Fuente: Brunet (1987); Guízar (2013).

Considerando lo expuesto, es posible indicar que el clima organizacional está conformado por aquellas percepciones de los colaboradores de una empresa además de aquellas características que la describen y que influyen en la forma de comportarse de

las personas. Así, el clima organizacional puede verse influenciado por variables o factores, los cuales están en interacción conforme el contexto y condiciones de las personas que trabajan en la empresa, pudiendo ser internos o externos.

De tal manera que este es el que caracteriza el ambiente laboral de una organización por lo que es necesario medir y en ciertos casos intervenir para lograr su equilibrio y asegurar el bienestar de los colaboradores a fin de que desarrollen sus actividades con calidad y eficiencia.

2.2.1. Importancia

Es de gran valor conocer las necesidades que tienen los miembros de una organización, ya sea en su puesto de trabajo, con sus jefes o sus compañeros, así como también, su vida personal, pues todos estos factores, en armonía, contribuyen directamente a la consecución de los lineamientos y objetivos de una compañía.

Así, para Brunet (1987) existen tres razones significativas para analizar el clima de una organización:

- Valorar los causales de conflictos, estrés e insatisfacción en el contexto que aportan en la aparición de conductas negativas ante la empresa.
- Comenzar y mantener nuevos procesos que le permitan la administración de aquellos factores o variables en las cuales se deben basar las intervenciones.
- Dar seguimiento a la empresa y su desarrollo además de prevenir las distintas problemáticas que se puedan presentar.

En este sentido, Bonilla & Jiménez (2016) se refieren a la relevancia que da Drucker (2013) al clima laboral explicando que este es muy relevante dentro de las empresas y para la estabilidad de sus colaboradores en cuanto se traduce en una mayor capacidad productiva y beneficios para la organización, además recalca la importancia de la comunicación efectiva para que los individuos se relacionen entre sí.

Contextualizando el estudio a la actualidad, es preciso considerar que la globalización y todas sus implicaciones, como los avances financieros, materiales,

tecnológicos, humanos, etc., han convertido al mundo entero en un espacio pequeño cercano y competitivo. Así también las organizaciones se han visto obligadas a reinventarse continuamente con el fin de no desaparecer.

Al respecto Chávez (2013) añade que a las organizaciones les interesa estar a la vanguardia de producción, seguridad, costos, calidad, medio ambiente, clima laboral, llamándolo “Resultados Globales “, que no es más que todo lo que deriva de la gestión de una empresa y/o de cada supervisor o gerente dentro de su ámbito de competencia.

De esta manera, se puede referir que la crisis sanitaria por Covid-19, ha causado un gran impacto en el ámbito laboral, ya que las organizaciones han tenido que tomar drásticas medidas para no desaparecer. Esto ha implicado una transformación, pues se ha incorporado el teletrabajo y uso de plataformas digitales. Sin embargo, esto ha sido motivo de una gran incertidumbre en los individuos, afectando así aspectos personales y laborales.

Tal como lo afirma Weller (2020) al decir que la pandemia ha aquejado la productividad laboral marcadamente en América Latina, afectando al producto y al empleo, destruyendo al sector formal y expandiendo el sector informal, la desocupación y empleos de baja productividad, es por ello la necesidad de analizar, comprender y gestionar el clima.

2.2.2. Orientaciones en la gestión del clima laboral

Estas son las pautas que se siguen y dirigen hacia resultados tales como indicadores, procedimientos, objetivos o metas, asociados a un estudio minucioso del entorno laboral. Y es precisamente el área de talento humano o recursos humanos, quienes gestionarán este proceso, siempre apoyados por los directivos de la organización.

Así, desde la perspectiva de Marchant (2006) el proceso de orientación en la gestión del clima laboral, es comparable con una máquina que requiere engranajes para su funcionamiento, de tal manera que si estos se desgastan, no podrá funcionar. De la misma forma actúan las organizaciones, pues si el personal no se encuentra satisfecho

con el ambiente, será difícil que trabajen productiva y eficientemente, razón necesaria para gestionar sistemáticamente el clima laboral.

En torno a ello, Cárdenas, Arciniegas & Barrera (2009) hacen alusión al diagnóstico, el cual consiste en la medición de la apreciación y percepción interna y externa de las partes involucradas. Este configura diferentes modelos y estrategias de intervención. Así, para García (2009) existen varias metodologías para gestionar el clima laboral y concuerda que se lo hace por medio de instrumentos que identifican y analizan de manera formal e informal el comportamiento, percepciones y actitudes del personal, estas metodologías variarán según la organización y sus procesos.

Entonces, para realizar un diagnóstico de clima laboral, es necesario precisar cuáles son los factores que se necesitan medir, cómo medirlos, qué resultado comunicar, a quién y cómo hacerlo. Para ello se encuentran variadas metodologías de investigación como entrevistas estructuradas, semiestructuradas, grupos focales, encuestas, entre otras, todas enfocadas en determinar brechas existentes en las dimensiones auscultadas.

Ante lo expuesto y de manera general, es posible indicar que, una correcta gestión de clima laboral comprenderá varios procesos. Se iniciará con el conocimiento de la percepción del clima donde resulta esencial el realizar un análisis de las dimensiones que se van a considerar, posterior a ello se deberá medirlas a nivel cuantitativo y cualitativo para identificar las variables críticas en las cuales se desarrollarán planes de acción a corto, mediano o largo plazo, y a su vez potenciar aquellas variables de percepción positiva. Finalmente se definirán los indicadores de gestión de aquellos planes de acción de los puntos considerados como críticos.

2.2.3. Dimensiones de estudio

Las percepciones de los individuos se apoyan en una serie de características subjetivas y atributos organizacionales, razón por la que investigadores en el tema no definen cómo establecer un estándar para dimensionar las variables del clima. Por ello existen diferentes cuestionarios de acuerdo a la dimensión que se requiera abordar (ver anexo A).

Al respecto, Brunet (1987) menciona que lo que le da fuerza a un cuestionario es su capacidad de reagrupar las dimensiones más importantes que componen el clima, en

tal sentido indica las siguientes cuatro dimensiones más comunes que distinguen a estos cuestionarios:

- El grado de autonomía de forma particular que experimentar los colaboradores.
- El nivel estructural y de obligatoriedad que se impone a los colaboradores conforme sus cargos.
- Los tipos de remuneraciones que la empresa da a sus colaboradores.
- El tipo de trato y agradecimiento que percibe un colaborador de los mandos altos.

Estas dimensiones de clima laboral, apuntan a la innovación y mejor gestión en las empresas, por ejemplo Reinoso & Araneda (2007) sostienen que existen variables de ambiente físico, estructural, social, personal, propias del comportamiento organizacional. Por su parte, Cardona & Zambrano (2014) ratifican que las dimensiones, pueden estructurarse de acuerdo a las condiciones, la interacción de los individuos y la cultura de la organización. Mientras en el caso de Iglesias & Torres (2018) se proponen cuatro dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad o compromiso y participación.

A continuación, se detallan ciertos factores considerables sobre las cinco dimensiones que serán examinadas más adelante en el estudio de clima laboral objeto de esta tesis:

- Comunicación
- Condiciones de trabajo
- Liderazgo
- Capacitación
- Identificación y compromiso

2.2.3.1. Comunicación

Para conocer esta dimensión y su importancia, Pinilla (1972) citado por Hernández, Gallarzo, & Espinoza (2011), señala que la comunicación es “una experiencia entre seres humanos, en donde se expresan acciones, conocimientos,

sentimientos y actitudes por intermedio de movimientos, gestos, acciones instrumentales y los símbolos cargados de significado llamados lenguaje” (p.190).

En relación a ello, Corichi, Hernández & García (2013) ratifican que la comunicación transfiere acuerdos, los cuales implican un proceso de transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. De tal manera, que al referirse a la comunicación dentro del sistema organizativo, Hernández, Gallarzo, & Espinoza (2011) expresan que:

La comunicación organizacional es parte del desarrollo y fortalecimiento institucional y se concreta en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización, que se proyectan y trascienden de forma externa, potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea (p.198).

Esto se traduce en que la comunicación es un medio para mejorar las relaciones interpersonales y los resultados de una organización y justamente en ello, donde radica su importancia. Esto para Corichi, Hernández, & García (2013) se comprende en cuanto la comunicación interviene en las relaciones interpersonales.

Por su parte, Hernández, Gallarzo, & Espinoza (2011) señalan los principios de la comunicación refiriéndose a ella como:

- Es inevitable en cuanto las personas no pueden dejar de comunicarse.
- Se manifiesta en dos niveles a través de diferentes tipos de mensajes: de contenido, y de relaciones menos evidentes tales como actitudes entre las que figuran la afinidad, el grado de control sobre la relación y el respeto.
- Es irreversible, debido a que todo proceso de comunicación conlleva una consecuencia, sea positiva o negativa.
- Es un proceso y no un acto aislado.
- No es una fórmula mágica para solucionar los problemas, ya que su éxito o fracaso dependerán de la calidad de la comunicación y no del proceso como tal.
- Es un reto para la ética debido a que pone a prueba los principios de mucha gente.

De esta forma se evidencia que la comunicación, al ser un componente fundamental para el ser humano en sus procesos de socialización e información, es para la organización un eje estratégico que facilita a sus colaboradores una adecuada interacción y ejecución de sus actividades, además del cumplimiento de sus responsabilidades.

Es justamente por ello, que la comunicación siempre ha sido uno de los puntos clave que las grandes organizaciones procuran mejorar y con el avance de las tecnologías han logrado romper barreras de tiempo y espacio, lo que las mantiene constantemente conectadas con su entorno interno y externo.

2.2.3.2. Condiciones de trabajo

Muchas son las investigaciones que demuestran que, para alcanzar la calidad y productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas e involucradas, así como también recompensadas adecuadamente por su labor, es decir en base a unas excelentes condiciones de trabajo.

Así por ejemplo Chiavenato (2007) expone que las condiciones de trabajo también llamadas calidad de vida en el trabajo, implican crear, mantener y mejorar el ambiente laboral. Esto, procurando unas óptimas condiciones físicas (higiene y seguridad) y psicosociales, es decir propiciando un ambiente laboral agradable y amigable, el cual mejorará la calidad de vida de las personas dentro de la organización.

A esto se agrega que las condiciones de trabajo son un proceso de construcción compleja, que de acuerdo con Chiavenato (2009) envuelven los siguientes factores:

- La satisfacción con el trabajo ejecutado.
- Las posibilidades de futuro en la organización.
- El reconocimiento por los resultados alcanzados.
- El salario percibido.
- Las prestaciones recibidas.
- El relacionamiento humano entre los colaboradores y la empresa.
- El entorno psicológico y físico del trabajo.

- La libre actuación y responsabilidad al momento de tomar una decisión.
- La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.
- Las posibilidades de estar comprometido y participar activamente.

Considerando lo expuesto, también es importante la contribución realizada por Hernández & Ponce (2016) quienes refieren sobre las condiciones de trabajo como el contexto en el cual se desenvuelve la vida cotidiana de la organización. Permitiendo que se realice su trabajo con calidad y comodidad, (considerando condiciones tales como ruido, iluminación, color, música, humedad, temperatura, higiene y seguridad). Es decir de un contexto en el cual, el equipo y la distribución de personas y del material, permiten operaciones de trabajo eficientes y efectivas.

2.2.3.3. Liderazgo

El liderazgo se entiende como la habilidad de influir sobre las personas ya sea de forma individual o grupal, en búsqueda de una meta, ayudando a despertar su potencial. Al respecto, diferentes autores aportan con criterios importantes que permiten describir al liderazgo (ver tabla 3).

Tabla 3

Conceptos sobre liderazgo

Autor	Concepto
Davis & Newstrom (2003)	Proceso de influir en otros y apoyarlos a fin de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos, indicando que son tres los elementos importantes en la definición de dicho concepto: a) influencia-apoyo; b) esfuerzo voluntario, y c) logro de objetivos.
Payeras (2004)	Conjunto de pautas de conducta que los líderes utilizan para influir sobre el comportamiento de individuos y equipos, con el propósito de lograr que la actividad se realice y se convierta en resultados.
Hellriegel & Slocum (2004)	Procedimiento que permite el desarrollo de ideas y visiones en base a valores, de manera que se influye en los demás para que adopten ciertas conductas y puedan tomar una decisión entorno al talento humano y otros factores.

Fuente: Barroso & Salazar (2010)

Como se observa en la tabla 3, los autores concuerdan en que el liderazgo es una acción de influir en otros para lograr determinados resultados o comportamientos. A esto, Chávez (2013) acota, que para una correcta gestión como líder de grupo, es preciso tomar en consideración 7 claves:

- El recurso humano corresponde a las capacidades, conocimientos, experiencias, competencias y talento de las personas, más no son las personas. Por ende, las personas no se administran, sino se lideran.
- Es importante conocer al personal en su dimensión humana y no tratar a las personas como instrumentos productivos.
- La principal virtud de un líder es escuchar mucho y hablar poco.
- Practicar la empatía con el fin de comprender a los demás individuos.
- Usar el poder del reconocimiento, lo que permite una orientación y la capacidad de ver lo positivo de las cosas, resaltándolas, sin enfatizar únicamente en los defectos y errores.
- Ejercer un liderazgo visible, es decir que todos lo puedan notar a simple vista.
- Ser persistente con la intención de poder desarrollarse en todo ámbito.

Así es como se refleja que el trabajo de un líder es complejo ya que tiene que generar claridad y unidad en sus objetivos y propósitos. Al ser un facilitador, debe también respaldar a su personal y asegurar relaciones eficaces con todos los grupos de interés. Es por ello, que a continuación (ver tabla 4) se detallan diez acuerdos que según el modelo de Kouzes & Posner (2006) son atributos que un líder debe poseer.

Tabla 4

Diez compromisos del Liderazgo

Prácticas	Compromisos
Desafiar el proceso	1. Ir en busca de nuevas oportunidades desafiantes que permitan un cambio, crecimiento, innovación y mejora.
	2. Tener nuevas experiencias, riesgos y aprendizajes en base a los errores.
Inspirar una visión compartida	3. Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor.
	4. Consolidar otros futuros en base a visiones comunes caracterizadas por valores, interés, esperanza y sueños.
Habilitar a otros para actuar	5. Promover espacios colaborativos por medio de metas comunes y generar confianza.
	6. Enriquecer a los individuos a través de la experiencia con el poder, capacidad de elegir, potenciamiento de competencias, además de adjudicarles actividades con carácter crítico y finalmente la posibilidad de apoyo.
Servir de modelo	7. Predicar con el ejemplo por medio de un comportamiento coherente con los valores difundidos.
	8. Lograr triunfos capaces de promover el desarrollo y progreso, que a su vez sean generadores de compromisos.
Brindar aliento	9. Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto.
	10. Celebrar los logros del equipo en forma regular.

Fuente: Kouzes & Posner (2006).

Entonces, se entiende que un líder, es una persona que contribuye en la organización de las actividades y las personas. Además tiene una importante responsabilidad, atribuida a ser un ejemplo ante los demás respecto a las cosas en las que cree. Esto no implica necesariamente influir en las personas, más bien se trata de lograr que cada individuo sea capaz de crear sus propias respuestas.

2.2.3.4. Capacitación

Las personas son el principal patrimonio de una organización, es por eso que en la actualidad toda empresa exitosa invierte en desarrollar y potenciar a su gente, haciéndolos competentes, competitivos, emprendedores y expertos en su ámbito laboral. De tal manera que el propósito de la capacitación según Chiavenato (2009), es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo. Inclusive, en su compendio referido a la gestión del talento humano, brinda una síntesis sobre algunos puntos importantes al momento de definir la acción de capacitar.

- Potenciamiento de habilidades en el talento humano, otorgándoles preparación para que logren una mayor productividad y permitan alcanzar los objetivos empresariales.
- Enseñanza de las habilidades básicas a los colaboradores nuevos, necesarias para desempeñar su trabajo.
- Modificación sistemática del comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización.
- Se relaciona con las habilidades que se demandan en la actualidad en un cargo.
- Aprendizaje de experiencias que repercuten en la persona, mejorando sus capacidades para el ejercicio de sus actividades.
- Cambio de habilidades, conocimientos, actitudes o comportamientos. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, actitudes ante su trabajo o sus interacciones con los colegas o el supervisor.
- Proceso formativo de corto plazo, aplicado sistemáticamente, que permite a los individuos adquirir conocimiento, actitud y habilidad en conformidad los objetivos planteados.

Al respecto, Hernández & Ponce (2016) definen a la capacitación, como la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, útil para el desempeño de sus actividades. Esta comprende cuatro etapas fundamentales que se presentan a continuación.

- Realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas, estas pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- Preparación del programa de formación con la intención de dar atención a los requerimientos identificados.
- Ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- Revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

La capacitación es por ende, una dimensión sumamente importante pues gracias a ella mejoran las competencias de las personas y a su vez el desempeño de la organización.

2.2.3.5. Identificación y compromiso

Esta última dimensión, también llamada identidad, despierta el sentimiento de pertenencia que una persona tiene hacia la organización en la que labora, indica el involucramiento hacia la cultura, valores, principios, y su sentimiento de orgullo por formar parte de esta. Se trata de una relación en la que se comparten los objetivos de los individuos con los de la empresa.

Así pues Hernández & Ponce (2016) definen a la identidad como el grado de conocimiento e identificación de las personas con la organización y el orgullo de pertenencia, que los lleva a proceder de una forma leal y comprometida con las metas de la empresa. Este se gestiona desde algunos puntos importantes como el conocimiento o refuerzo de los valores corporativos, la alineación de los colaboradores a la estrategia de la empresa, el fortalecimiento afectivo entre compañeros, el desarrollo de programas de reconocimiento interno, las mejoras en la calidad de vida de los empleados, entre otros.

2.3. Indagación apreciativa

Arzola (2019) expresa que la Psicología Positiva (PP)¹, propone abordar el comportamiento humano desde un enfoque multidimensional, considerando el análisis de experiencias positivas, la aproximación al estudio de las fortalezas psicológicas y el análisis de las características que determinan las instituciones positivas.

De esta filosofía se desprende la Psicología Organizacional Positiva, que para Salanova, Llorens & Martínez (2016) tiene como objetivo centrarse en fomentar el funcionamiento óptimo y la calidad de vida laboral, consiguiéndose ésta en el bienestar de los empleados, ambientes sociales y de apoyo, correcto balance entre trabajo y vida privada, oportunidades de desarrollo, etc.

Es así, como dentro de esta perspectiva se encuentra la Indagación Apreciativa (IA). Esta se entiende como una forma de enfocar a la organización hacia el cambio con un direccionamiento hacia sus fortalezas, difiriendo de otros enfoques que se centran en los puntos débiles. De acuerdo con Espinel, Monterrosa, & Guacari (2018) implica una búsqueda de aquellos aspectos que destacan lo mejor de los colaboradores, las empresas y su entorno.

De la misma forma, Barrett & Fry (2018) se refieren a la indagación apreciativa, como un proceso de darle valor a algo o incrementar el que ya tiene. Y es que ésta desarrolla el valor, estima y reconoce lo mejor de las personas. A esto, Varona (2007) agrega que la indagación apreciativa, es una nueva y revolucionaria manera de generar el cambio organizacional, al ser una teoría que todavía permite soñar e introduce a los misterios de la vida con actitud positiva, despertando lo mejor de cada persona y de las organizaciones.

En relación a lo expuesto, Espinel, Monterrosa, & Guacari (2018) afirman que es una era que requiere co-creatividad pues en las organizaciones los líderes buscan comprometer a su personal, además de generar compromiso en sus clientes, construir

¹ Psicología Positiva: es un área científica propia que aborda las situaciones más allá de los problemas y patologías. Posee componentes teóricos y metodológicos que sostienen la construcción de la calidad de vida desde una visión positiva tanto a nivel individual como colectivo (Zaidam, 2015).

puentes y lograr una comunicación óptima, por lo que la indagación apreciativa es de gran apoyo para atender dichos desafíos.

Esto se explica en cuanto la indagación apreciativa tiene como objetivo promover una nueva visión de liderazgo, mejorar la cultura y la comunicación organizacional, potenciar las relaciones y los servicios a los clientes. Todo ello, buscando incrementar la cooperación, innovación, productividad, crecimiento de la organización, aumento de clientes, reducción de costos, ampliación de ingresos, etc. (Varona, 2007).

Pero, sobre todo Varona (2007) destaca la importancia en la creación de culturas organizacionales donde se descubre, comparte e implementa el conocimiento para construir instituciones más eficientes y en las que los miembros se sientan más satisfechos y realizados.

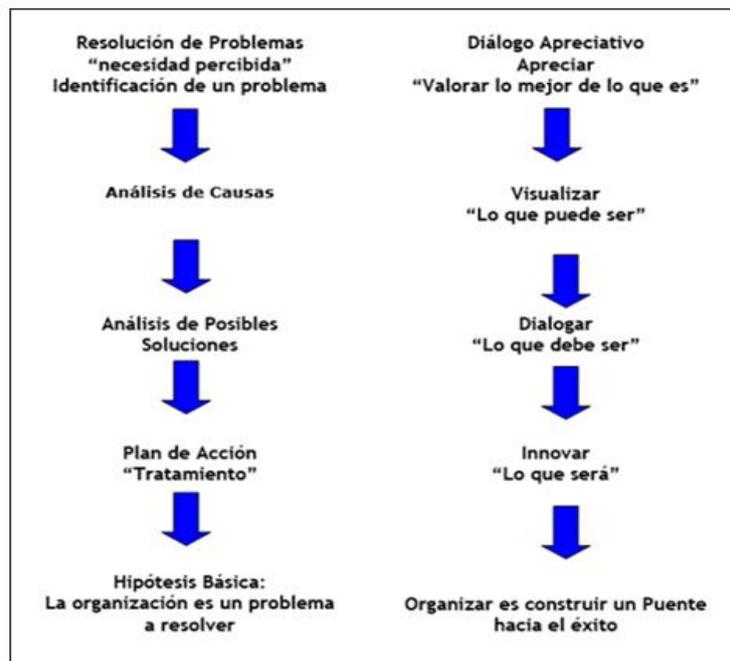
Por su parte, Cooperrider & Vilanova (2013) explican que la indagación apreciativa tiene la facilidad de ser aplicable en cualquier nivel y ámbito. Se utiliza en intervenciones con grupos de personas de todo tamaño, llegándose a gestionar inclusive, hasta dos mil personas.

Al respecto, Reyes (2018) sostiene que si en una organización cada individuo es capaz de hacer contribuciones positivas, la cultura organizacional y el clima serán movilizados en una dirección armoniosa de realización personal y organizacional.

Por el contrario, Cooperrider & Vilanova (2013) dan a conocer que cuando solo hay una mirada en los problemas por resolver, se pierde de vista la visión del futuro que lleva a un cambio. Incluso se utiliza un lenguaje basado en la cultura del déficit, por ejemplo: falta esto, se equivocaron, no lo realizaron bien, etc., mientras con la IA se pretende que la comunicación cambie a un lenguaje apreciativo que sea incluyente e inspire a colaborar y compartir, no a competir.

Figura 5

Diagnóstico basado en problemas Vs. un apreciativo



Fuente: Cooperrider & Vilanova (2013).

La metodología IA no excluye el tratamiento de los problemas organizacionales, sino que reenfoca la manera en la que los responsables del proceso los abordan, generando oportunidades de desarrollo a nivel organizacional, cambiando paradigmas en los métodos como lo indican Cooperrider & Vilanova (2013) en la figura 5, referida a las principales diferencias entre un diagnóstico tradicional y uno apreciativo.

Además, para el Instituto de Diálogos e Indagación Apreciativa (2021) un proceso con IA facilita:

- Alcanzar cambios en la velocidad imaginativa.
- Creación de un estado generativo que lleve a la innovación.
- Despertar la creatividad y construir puentes.
- Creación de espacios de posibilidades.
- Compartir, fortalecer y aplicar las aspiraciones colectivas.
- Creación de culturas de aprendizaje apreciativo.
- Creación de un futuro mejor, siendo generativos.
- Encuentro de vías de colaboración entre el sector público y privado.
- Cambios positivos en el sistema.

2.3.1. Historia de la Indagación Apreciativa

Esta nueva filosofía y metodología del cambio organizacional y empresarial, que se basa en principios de la psicología positiva tiene su origen desde mediados de la década de los ochenta. Varona (2007) relata que fueron los consultores David Cooperrider en Ohio y Suresh Srivastva de la Case Western Reserve University, quienes a manera de práctica descubrieron cómo sus clientes se entusiasmaban cuando se les preguntaba sobre experiencias positivas y exitosas, es así como comenzaron a añadir preguntas que revelaron elementos positivos de la organización en la fase denominada diagnóstico.

Estas prácticas siguieron contribuyendo en modelos de planificación estratégica y acompañamiento organizacional, en prácticas de diseño, desarrollo y aprendizajes organizacionales, estableciendo un cambio de paradigmas en los procesos, de una percepción a una dimensión real (Stavros, Godwin, & Cooperrider, 2018).

En la actualidad han tomado fuerza y se encuentran revolucionando el ámbito del desarrollo organizacional, de manera especial en las intervenciones de procesos de las personas tales como interacción, comunicación, dinámicas de grupo, liderazgo y todo lo que tenga que ver con el aspecto humano de un grupo. La práctica de IA es, hoy en día, un fenómeno mundial, especialmente en los países de habla inglesa (Stavros, Godwin, & Cooperrider, 2018), pero también se encuentra en progreso en los países de habla hispana, con resultados positivos en varios países de Latinoamérica (Varona, 2007).

Incluso, se han realizado investigaciones apreciativas en todo tipo de organizaciones en diferentes partes del mundo, en el anexo B se detallan varias corporaciones e instancias sin fines de lucro y de renombre en las que la indagación apreciativa ha intervenido para su proceso de cambio.

2.3.2. Definiciones

En el proceso de desarrollo de IA, han sido muy variadas las corrientes de pensamiento propuestas por diversos autores, sin embargo, todos coinciden en proponer de una manera sistemática cambios positivos basados en principios fundamentales, por

lo que es pertinente analizar los siguientes conceptos, pues aclaran la importancia de crear, compartir e implementar el conocimiento de una manera comprensible.

Stavros, Godwin, & Cooperrider (2018) refieren de la IA como un proceso de búsqueda colaborativa, centrado en los aspectos positivos de las empresas, es decir, en su competencia, habilidad, talentos, además de sus mejores realizaciones y prácticas. Se trata de una propuesta del conocimiento que implica una metodología para gestionar el cambio, es un método de liderazgo. Fundamentalmente, se trata de una invitación para llevar a cabo cambios positivos que inician en cada individuo ocasionando nuevas formas de ser y actuar.

Para Barrett & Fry (2018) la IA es una forma de transformar los sistemas humanos en la imagen compartida de su potencial más positivo, basada en las fortalezas propias de dichos sistemas y en la construcción de capacidades. Dicha transformación se logra a través del descubrimiento de las mejores experiencias compartidas.

Por su parte, Reyes (2018) indica que la IA es un proceso de investigación-acción que se sustenta en los principios filosóficos, epistemológicos y metodológicos del construccionismo social, que los individuos emplean para indagar, aprender y construir nuevas y mejoradas prácticas, valores, creencias, esperanzas y sueños.

Entonces, se entiende por indagación apreciativa como un método para intervenir en una empresa en busca de cambios organizacionales acentuando sus fortalezas y potencial de manera que la entidad es concebida como exitosa más que un problema. Dicha metodología es empleada por su capacidad de cambiar positivamente las compañías al destacar los aspectos más valiosos de sus colaboradores, lo mejor de ellos y de su entorno de trabajo. Se fundamenta en aspectos positivos de los individuos y de la organización y los destaca por sobre cualquier problema, los cuales no son vistos como tal y se abordan con estrategias de mejora y solución con un enfoque optimista.

2.3.3. Características

La IA trata principalmente de aprender a hacer preguntas que potencien lo positivo, poniendo como principales componentes la innovación y la imaginación, sin

dar cabida a la crítica ni a la negación, construyendo de esta manera grupos organizados con capacidades, fortalezas, competencias más reforzadas y con futuros prometedores.

Para Varona (2007) lo primero y más importante que un grupo puede hacer es descubrir cuál es el núcleo positivo de una organización para invitar a concentrarse en los puntos fuertes y recursos, en lugar de en sus áreas problemáticas. Es decir, el encontrar competencias, habilidades, talentos y las mejores realizaciones y prácticas de las personas.

Por su parte, Acosta & Douthwaite (2005) describen varias características de la IA que la diferencian de otros modelos convencionales:

- El modelo IA comienza con entrevistas en las que los participantes reflexionan sobre sus experiencias positivas y descubren sus destrezas y capacidades. La entrevista de IA puede ser la primera vez que alguien ha preguntado acerca de las contribuciones, de un colaborador y le permite expresarse para contribuir al empoderamiento.
- Las historias que surgen de las entrevistas apreciativas permiten el intercambio de información contribuyendo en la recopilación de información valiosa.
- La acumulación de historias positivas tiene el efecto de cambiar la autoimagen de un sistema.
- La fase del sueño eleva la mirada del sistema al permitirle ver las contribuciones y los logros significativos.
- La IA hace que los procesos de cambio sean “indoloros” en comparación con los procesos tradicionales.
- La innovación surge de la continuidad y transición de lo mejor del pasado, presente y futuro referidos a las aspiraciones colectivas de los miembros del sistema.

Pero, Barrett & Fry (2018) enfatizan en que una característica principal de la IA es que siempre empieza con una pregunta o un deseo de aprender sobre algo. Otra característica es que la IA es colaborativa, atiende éxitos actuales y fortalezas pasadas mediante la escucha activa, también encuentra como particularidad que es inclusiva ya que invita a crear círculos más amplios de proposiciones.

Así también la IA es una búsqueda ingeniosa al apreciar los relatos a través de entrevistas colaborativas, generando un escenario para lo que podría ser en el futuro, además es generativa al potenciar un diálogo que cultiva escenarios de más cooperación y por ende mejores resultados (Barrett & Fry, 2018).

En cambio Varona (2007) considera ocho características sobre la IA, las mismas que a manera resumida se detallan en la figura 6.

Figura 6

Características de la Indagación Apreciativa



Fuente: Varona (2007)

2.3.4. Componentes para el éxito de la Indagación Apreciativa

La IA ayuda a las organizaciones a descubrir los valores de sus partes interesadas y a crear su filosofía empresarial basándose en esos fundamentos, el resultado son empresas exitosas con colaboradores cuyas conductas son positivas.

Al respecto, el Instituto de Diálogos e Indagación Apreciativa (2021) enfatiza en que la IA brinda herramientas para diseñar y construir el mejor futuro, inclusive hay muchas historias de éxito en diferentes ramas tales como: planeación estratégica, mejora

de clima laboral, gestión del cambio, cohesión de equipos, filosofía empresarial, motivación y capacitación, entre otros.

Varona (2009) además, cita siete componentes para que la IA sea exitosa en el desarrollo de todas sus fases:

- El deseo genuino de cambiar y mejorar: supone que cada miembro de la organización sea “el cambio que quiere ver”, es decir despertar el deseo a cambiar sin resistencia de ningún tipo, dejando incertidumbres, inseguridades, miedos, y riesgos a compromisos.
- La participación y el compromiso de todos los miembros de la organización en el proceso y en la toma de decisiones, invita a no ignorar al personal para procesos importantes de cambio social y organizacional, este punto es una invitación a que el personal se sienta protagonista del cambio.
- Crear una comunicación rica en narración es la base para lograr la magia de creer en el poder transformador de contar y oír historias donde se extrae lo mejor de cada persona, organización o comunidad, además descubre, crea, comparte e implementa el conocimiento.
- Establecer una cultura de disciplina cataloga que gente que piense y actúe disciplinadamente llega a la excelencia en la manera como se relacionan con los demás, así como ejecutan sus tareas, ésta cultura distingue una empresa buena de una excelente.
- Crear un nuevo lenguaje de excelencia, expone que las palabras que se usan al comunicar deben ser escogidas correctamente para no afectar las construcciones de la realidad, se debe enfatizar en que es posible hacer mejor lo que ya se hace bien.
- Potenciar la inteligencia apreciativa, es decir el fomento de la habilidad para reconocer la potencialidad positiva en el presente para la construcción de un futuro mejorado, en sí es el descubrimiento de los valores en todas las situaciones.
- Perseverancia en el cambio, propone creer en los valores, cultura y mecanismos diseñados para lograr un cambio.

Asimismo, Reyes (2018) destaca que el pensamiento y lenguaje positivos son de gran aporte en la transformación del personal y las organizaciones, así la propuesta

metodológica de una indagación apreciativa funciona debido a que permite a las personas ser reconocidas en las relaciones más que en el rol, este punto aborda las relaciones interpersonales y el modo en que se expresan en las organizaciones.

La IA crea una oportunidad a los sujetos de ser escuchados logrando que incrementemente el reconocimiento y el respeto mutuo, genera oportunidades para que los individuos sueñen y compartan sus sueños, de esta manera se abordan las expectativas de las personas en una organización (Reyes, 2018).

2.3.5. Principios

Esta metodología de transformación positiva, se sustenta en cinco normas acopladas en primera instancia por el precursor de la IA David Cooperrider, estos principios regulan y fundamentan tanto la teoría como la práctica de este modelo, adicionalmente para ampliar el conocimiento varios autores han hecho valiosos aportes en cuanto al tema. A continuación, se presenta un resumen de nuevos principios, así como de acotaciones a los propuestos por Cooperrider en la tabla 5.

Tabla 5

Principios de la Indagación Apreciativa

	Principios	Resumen
Construccionista	La realidad, tal como se la conoce es un estado subjetivo frente al objetivo y se crea socialmente a través del lenguaje y conversaciones.	Las palabras crean mundos
Poético	Los equipos y las organizaciones son fuentes inagotables de estudio y aprendizaje, lo que se elige estudiar marca la diferencia, describe y crea el mundo como se lo conoce.	La vida se expresa a través de la historia
Simultaneidad	En el momento que se realiza la pregunta, se comienza a crear un cambio.	La investigación crea cambio
Anticipatorio	Los sistemas humanos se mueven en dirección de sus imágenes del futuro, cuanto más positiva y esperanzadora sean estas, más positiva será la acción actual.	La imaginación impulsa la acción
Positivo	El impulso para el cambio a pequeña o gran escala requiere grandes cantidades de afecto positivo y vínculos sociales, este impulso se genera mejor a través de preguntas positivas que amplifican el núcleo positivo.	Las preguntas positivas conducen a un cambio positivo

Fuente: Stavros, Godwin, & Cooperrider (2018).

Así, se puede referir, que la indagación apreciativa posee 5 principios, fundamentados en el positivismo de las acciones de los individuos y las organizaciones para propiciar el cambio. Por otra parte en la tabla 6, se visibilizan los principios propuestos por Barrett & Fry (2018).

Tabla 6

Principios de la IA, según Barrett & Fry

Principio	Interpretación
Construccionista	Las palabras emergen dentro de contextos e intercambios interpersonales, por lo que se forjan compromisos, relaciones y futuros basados en tópicos que son el foco de la conversación.
Poético	Se puede aprender siempre acerca de un tema. Las organizaciones son invenciones humanas que pueden hacerse y rehacerse, crearse y recrearse.
Simultaneidad	Las preguntas que se crean, guían las conversaciones, dan forma a lo que las personas descubren y buscan.
Anticipatorio	El vehículo para transformar los sistemas es con una proyección de una imagen futura. Anticipar ese futuro permite vivir como si este estuviera sucediendo.
Positivo	Las organizaciones son receptivas a imágenes y lenguaje positivo. Las personas se ven profundamente movidas y comprometidas cuando se les pregunta sobre experiencias de vida y esperanza haciéndolas más colaborativas.
Narrativo	El principio narrativo celebra el poder de las historias como un catalizador para el cambio, estos relatos son profundamente valorados, duraderos y persistentes; compartir historias construye vínculos.

Fuente: Barrett & Fry (2018).

Como se observa en la tabla 6, los principios sugeridos por Barrett & Fry (2018) implican positivismo, pero implícitamente se habla de motivación y de la participación necesaria de quienes conforman la organización para lograr cambios efectivos dentro de la misma. Por otra parte, en la tabla 7, se exponen los 9 principios sugeridos por Varona (2007), los cuales enfatizan en la comunicación, el aprendizaje, conductas positivas, entre otros aspectos.

Tabla 7*Principios según Varona*

Principios	Interpretación
Construcción social e intervención apreciativa	El conocimiento y la visión de la realidad se crean colectivamente por medio del lenguaje, significa que la realidad se construye durante las interacciones sociales; la organización se construye socialmente por medio del lenguaje.
Poético – metafórico	La forma metafórica de comunicarse determina la actitud para abordar el presente. El lenguaje y su reformulación fomentan la motivación, creatividad y compromiso para el cambio.
Simultaneidad	Presente y futuro son contruidos a la par. Es decir, el cambio empieza en cuanto se comienza a cuestionar, esta acción ya interviene o incide en la posibilidad de desarrollo o de mejora; tan pronto como las personas comienzan a preguntarse y conversar, empiezan a cambiar la manera de pensar y actuar.
Imaginario – anticipatorio	La forma de aprender y percibir la realidad es el resultado de la creación colectiva de imágenes positivas. La manera en la que se imagina la participación por cada individuo, es un potencial aspecto para construir el futuro que desea.
Afirmativo – positivo	Cuanto más positivas son las preguntas, más exitoso y duradero es el esfuerzo del cambio. Pues estas evocan lo mejor de las personas e inspiran a respuestas y soluciones positivas.
Poder de la pregunta	Las preguntas apreciativas estimulan pensamientos, sentimientos y conductas, por ello el ejercitarse en la forma de preguntar, es fundamental ya que conduce a posibilidades, acciones o comportamientos para un mejor futuro.
Sinergia	Generar compromiso a todos los colaboradores de la empresa para el cambio es muy importante para la construcción de las capacidades colectivas que son fundamentales para que la transformación sea efectiva y perdure.
Poder del ejemplo	El cambio sólo es posible cuando se es ejemplo del aquel que se desea ver, esto ocurre cuando se tiene un modelo de futuro ideal.
Libertad para elegir	La gente trabaja más y se compromete cuando tiene la libertad de escoger qué y cómo quiere contribuir.

Fuente: Varona (2007).

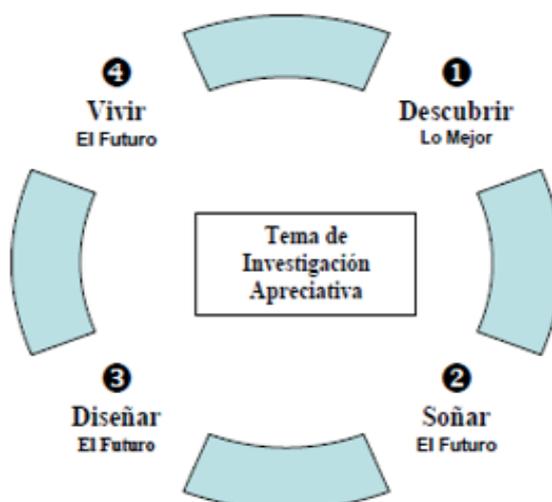
De acuerdo con lo expuesto en la tabla 7, los principios de la IA se refieren a aspectos fundamentales del trabajo organizativo como el proceso comunicativo, la interacción, la cooperación de los colaboradores de la organización y obviamente el pensamiento y deseo de cambio hacia algo mejor, en general se resume en la importancia de que las personas encuentren los estímulos adecuados para cuestionar su presente y buscar un mejor futuro.

2.3.6. Fases

La metodología de IA trata de ir descubriendo lo que da vida a la organización, se define para ello cuatro etapas importantes como se observa en la figura 7.

Figura 7

Fases de la Indagación Apreciativa



Fuente: Varona (2007).

2.3.6.1. Descubrir

Para Acosta & Douthwaite (2005) esta fase empieza definiendo el alcance de la investigación, su enfoque, el entrevistado y quien será su interlocutor. Además, el foco de la IA fluye en discusiones referidas a lo que el sistema quiere convertirse, por lo que se debe seleccionar el tema a consultar, en cuanto éste determina el tipo de datos que se obtendrán.

Para Barrett & Fry (2018) el descubrimiento se centra en manifestar sobre lo mejor del pasado, para ello se requiere hacer preguntas que indaguen momentos, historias o experiencias que indiquen los mejores instantes de cualquier factor organizacional. De manera que una vez compartido y aprobado por los miembros del grupo, sea el factor que “da vida” al tema en estudio.

Varona (2007) define dicho factor como el núcleo positivo que reafirma aquello que se desea descubrir de cualquier tópico. La actividad inicial de esta fase es la entrevista entre pares con preguntas formuladas apreciativamente, de aquí se extrae como resultado historias de fortaleza sobre logros y experiencias que en su momento fueron inspiradoras.

En relación a ello, Zaidam (2015) da conocer que las preguntas que se realizan en la entrevista pretenden lograr que los participantes recuperen historias y memorias de experiencias positivas, reconozcan y reflexionen sobre sus capacidades, estén abiertos a otras posibilidades, recreen las historias reales y experiencias de vida para construir una nueva realidad social deseada. Finalmente el resultado de esta indagación es el descubrimiento de las fortalezas clave de un sistema, consiguiendo que las personas se apoderen, mejoren su trabajo en equipo o cualquier tema sobre el que la organización quiera aprender más.

Así, para Varona (2009) la etapa descubrir se sustenta en cinco actividades estratégicas que se indican en la siguiente figura:

Figura 8

Etapas de la fase Descubrir

1	Diseñar la guía de la entrevista apreciativa con los tres tipos de preguntas: - Preguntas iniciales - Preguntas por áreas focales - Preguntas finales
2	Realizar las entrevistas en parejas o en grupo
3	Analizar el contenido de las respuestas a las entrevistas para determinar los temas comunes que aparecen en cada pregunta y las ideas inspiradoras más importantes que se incluirán en el documento del Núcleo Positivo de la organización en relación con el tema de la intervención.
4	Redactar el núcleo positivo de la organización con respecto al tema de la intervención. Lo positivo que ya posee la organización, por ejemplo, con respecto a la comunicación interna (tema de la intervención)
5	Escribir el núcleo positivo de la organización en pósteres o en computadoras para la puesta en común

Fuente: Varona (2007).

2.3.6.2. Soñar

En la segunda fase denominada soñar, los participantes crean una visión de su futuro ideal en base a lo que aprendieron de la etapa descubrir (Acosta & Douthwaite,

2005). En ella, el facilitador puede guiar a las personas invitándolas a imaginarse que despiertan dentro de determinado tiempo y descubren que, lo que han soñado se ha vuelto una realidad, de esta manera comparten sus sueños en grupos pequeños y en plenarios.

Así, para Varona (2009) la fase soñar se conforma de cuatro etapas:

- Revisar el núcleo positivo: se vuelve a dar una mirada a la fase descubrir (se revisa historias, aspiraciones, valores) para seleccionar los elementos positivos que ya existen dentro de la organización y que serán la base para construir el sueño de la empresa ideal.
- Construir el sueño de lo que será la comunicación ideal: en este momento se realizan preguntas apreciativas sobre cómo se desearía que fuera el tópico que se esté indagando.
- Formulación de declaraciones de aspiración: para este momento se describe la visión (el sueño), dando como resultado un documento donde se recopilan todas las declaraciones de aspiraciones que definen el sueño o visión.
- Evaluar las declaraciones de aspiraciones: en esta actividad se validan las declaraciones provocativas teniendo en cuenta su importancia, existencia en la organización, lenguaje usado, entre otros.

2.3.6.3. Diseñar

Varona (2007) indica que diseñar es crear los fundamentos sobre los cuales las estructuras guía son construidas, es así que trasladándolo al campo organizacional en un proceso de cambio, los elementos centrales estructurales serían: liderazgo, sistemas de recompensas, etc.

Para Barrett & Fry (2018) la fase tres comienza su transformación con historias, sueños, ideas y sentimientos respecto de acciones y proyectos. Aquí los participantes escogen que ideas o imágenes de la etapa soñar les hace sentido y desean hacerlas realidad, además, los participantes dialogan sobre su empresa ideal y los elementos que pueden necesitarse para estructurar su futuro. Entonces, la fase diseño traza los pasos que convertirán los sueños en realidad (Acosta & Douthwaite, 2005).

Barrett & Fry (2018) también mencionan dos aproximaciones al diseño. La primera se centra en las siguientes preguntas:

¿Qué elementos en la organización formal deben ser cambiados para sustentar los ideales y permitir que los deseos se hagan realidad? ¿Cómo se diseña o da forma a los objetivos, sistemas, estrategias, estructuras, estilos de dirección y empleos supra ordinarios que permitan construir el futuro deseado? (p. 89).

La segunda aproximación, se refiere a pedir a los participantes que generen iniciativas posibles de cambio, oportunidades o ideas desde las visiones de la fase de diseñar. De forma que en cualquiera de las dos aproximaciones, la tarea es priorizar las áreas para el cambio, desarrollando proposiciones provocativas o llamadas también declaraciones de aspiración que empujan desafían y provocan la imaginación al considerar el núcleo positivo como algo vivo (Barrett & Fry, 2018).

A esto se suma Varona (2009) quien argumenta que la fase diseñar debe estar guiada por cinco etapas:

- Identificar los elementos culturales de la organización necesarios para construir el sueño, ejemplo confianza, honestidad, respeto, etc.
- Identificar los elementos estructurales de la organización que apoyan los factores de la cultura organizacional y que son necesarios para construir el sueño, ejemplo políticas, prácticas, rutinas, procesos, etc.
- Reconocer las temáticas o bases que construyen el sueño.
- Formular las proposiciones provocativas para cada tema o pilar de construcción.
- Evaluar los criterios de las proposiciones provocativas.

2.3.6.4. Destino

Barrett & Fry (2018) plantean que “el propósito de la fase destino es asegurar que los sueños compartidos puedan realizarse mediante el diseño de acciones y resultados deseados” (p. 93), para llegar a cumplirlos los participantes de IA planifican sus acciones, construyen escenarios y distribuyen las funciones necesarias para los siguientes pasos.

Al respecto, Varona (2007) indica que la cuarta fase es un momento inspirador pues se trata de ejecutar y realizar el plan de acción, en tanto el sueño ideal de la organización, es el camino hacia la revolución positiva, la experimentación e innovación. Esta etapa de ejecución implica un compromiso personal y organizacional hacia el cambio, al final se deberá evaluar la implementación para determinar el éxito de la IA. El destino, de acuerdo con el autor, consta de cinco momentos:

- Revisar las proposiciones provocativas aprobadas en la fase diseñar con el fin de seleccionar los factores culturales y estructurales en donde se crearán los programas.
- Determinar las actividades que se requieren implementar de manera que se lleven a cabo las proposiciones provocativas.
- Planificar los programas, definir objetivos, contenido, coordinación, calendario, etc.
- Aprobar la agenda programática o plan de acción con un equipo responsable en la ejecución, acompañamiento y evaluación de los proyectos.
- Definir el plan para comunicar a la organización, desde el proceso y resultados de la investigación, así como su agenda.

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGÍA

3.1. Descripción metodológica

3.1.1. Justificación en la determinación de la población

De acuerdo con lo expuesto por los directivos de la compañía Cartopel, uno de los objetivos estratégicos de la empresa es el constituirse como un grupo líder en el desarrollo del talento humano. Sin embargo, también exponen que para lograrlo, es necesario un mayor involucramiento de los colaboradores y que éstos perciban permanentemente el respaldo de sus ejecutivos.

Es por ello, que para alcanzar dicho propósito, el departamento de recursos humanos, ha visto pertinente, evaluar el clima laboral con un enfoque distinto, encontrando en la Indagación Apreciativa el modelo ideal para gestionarlo, por medio de una metodología diferente, participativa e inclusiva y sobre todo alineada a los objetivos de la organización.

Este modelo como se argumentó en la revisión teórica, se centra en desarrollar la capacidad de los colaboradores, reconociendo lo mejor de ellos y su entorno, sus fortalezas, éxitos y, potenciales pasados y presentes, resaltando lo que les motiva, rompiendo con el tradicional patrón que se enfoca solamente en solucionar problemas (Stavros, Godwin, & Cooperrider, 2018).

Es así, como se ha procedido a identificar el grupo de trabajo para el presente estudio, considerando que actualmente el número de colaboradores a nivel nacional de Cartopel, alcanza las mil personas. Sin embargo, para este análisis, se obtiene la autorización por parte de gerencia y de recursos humanos para trabajar únicamente dentro de la ciudad de Cuenca con dos grupos de comparación:

- El departamento Despachos-Cuenca como grupo experimental, su importancia radica en que éste pertenece al área estratégica, además por su particularidad respecto a sus características psicosociales.

- El departamento, línea de cajas pegado-Cuenca como grupo de control, en atención a sus características similares al departamento experimental (número de personas, remuneraciones, área de trabajo, misma jefatura general).

3.1.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es de tipo experimental, que de acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014) se trata de un estudio en el que se procede a manipular de forma intencional las variables independientes, con el objetivo de indagar su repercusión sobre otras variables llamadas dependientes, esto en un contexto que es controlado por el investigador.

De tal manera, que para el actual estudio se considera como variable independiente a la indagación apreciativa y la variable dependiente corresponde al clima laboral.

3.1.3. Enfoque metodológico

El enfoque metodológico es de tipo mixto, esto implica una combinación de las consideraciones cuantitativas y cualitativas. Por lo que la recolección y análisis de datos, se emplearán criterios estadísticos para examinar el comportamiento del personal tanto en las encuestas de clima como en el resultado de la aplicación del modelo indagación apreciativa. Además, se aplica un enfoque cualitativo en tanto se recogerá información mediante diferentes dinámicas como: grupos focales, talleres y entrevistas apreciativas.

3.1.4. Tipo de investigación

La investigación será de tipo transeccional o transversal descriptivo, ya que analizará la percepción y el comportamiento del personal respecto al clima laboral, en un lapso de tiempo.

3.1.5. Alcance

El alcance es correlacional, debido a que busca determinar la correspondencia entre dos variables en un tiempo determinado como resultado de la aplicación del

Modelo Indagación Apreciativa como variable independiente, frente al efecto causado en el clima laboral del departamento Despachos-Cuenca como variable dependiente.

3.1.6. Población y muestra

El muestreo será de tipo no probabilístico, pues se considera trascendental la participación de todo el grupo de colaboradores del departamento despachos el cual se detalla a continuación.

- 1 Jefe de despachos
- 1 Asistente de despachos
- 2 Verificadores
- 3 Despachadores
- 6 Operadores de montacarga
- 1 Chofer
- 29 Estibadores

Dentro del grupo de control en el departamento línea de cajas pegado, se encuentran 42 colaboradores distribuidos de la siguiente forma:

- 1 Supervisor de área
- 41 Ayudantes generales de planta

En los dos departamentos, se excluyen todos los trabajadores que se encuentran laborando dentro de los noventa días de su periodo de prueba.

3.1.7. Instrumentos de recolección de información

Para el presente estudio, la recolección de información se llevará a cabo por medio de los siguientes instrumentos:

- Encuestas
- Grupos focales
- Talleres

3.1.7.1. Descripción de herramienta encuesta

La encuesta es una alternativa viable para brindar un mayor acopio de información, se basa en el diseño y aplicación de ciertas incógnitas con el fin de obtener datos en particular. Esta puede realizarse por medio de entrevistas o de cuestionarios (Gómez, 2012).

De tal manera, que el primer acercamiento al personal será mediante el método del cuestionario, éste tiene por objeto descubrir hechos y opiniones, y reunir datos objetivos y cuantificables, las preguntas que consten en el mismo deberán aclarar el objetivo que se persiga. Su ventaja es que permite detectar sentimientos que no son fáciles de percibir y la desventaja es que en ocasiones suelen ser inoperantes para producir un cambio significativo en las empresas en cuanto no promueven que los individuos se involucren ni el diálogo.

La encuesta de estudio de clima laboral que se aplicará es de autoría de Comeca, el cual se ha manejado por varios años alrededor de todo el grupo incluida la empresa Cartopel. Razón por la que recursos humanos ha pedido que se mantenga el mismo criterio para este análisis. Para ello, se ha procedido a realizar una prueba de validez del instrumento denominada Alfa de Cronbach mediante el software SPSS, cuyo resultado fue 0,994 es decir que la consistencia entre los ítems de la encuesta es viable. El instrumento posee validez y por tanto consistencia interna.

La encuesta cuenta con seis secciones, cinco corresponden a las percepciones que se pretende conocer sobre comunicación, condiciones de trabajo, liderazgo, capacitación, además de identificación y compromiso. La última sección contiene tres preguntas abiertas y las características demográficas respecto a tiempo de trabajo y el periodo de la fecha de nacimiento del personal. Las características de esta encuesta son:

- Creada en la aplicación Google Forms, permitiendo que sea respondida por esta misma vía.
- Cuenta con preguntas abiertas y cerradas.
- Las preguntas son claras, precisas y de contenido comprensible, así como de vocabulario simple.

- El tiempo aproximado para su contestación es de 15 minutos.
- Todos los campos son de respuesta obligatoria.
- Su escala de medida es tipo Likert sin categoría central o intermedia (ver tabla 8 y 9).

Tabla 8

Escala de calificación de encuesta

Nro.	Escala	Se considera	Resultado
1	Nunca	Respuesta negativa: Insatisfacción	Mejora
2	Casi Nunca	Respuesta negativa: Insatisfacción	Mejora
3	Casi Siempre	Respuesta positiva: Satisfacción	Fortaleza
4	Siempre	Respuesta positiva: Satisfacción	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Escala de valoración de encuesta

Nro.	Valoración	Porcentajes
1	Insatisfacción	1% - 50%
2	Satisfacción	51% - 100%

Fuente: Elaboración propia

El formato expuesto en el anexo C, es el que se utilizará para la pre encuesta y para la post encuesta, tanto en el departamento experimental como en el de control.

3.1.7.2. Descripción herramienta grupo focal

El grupo focal es una técnica para recolectar información por medio de aporte de un grupo al cual se le aplica una entrevista semiestructurada que se diseña en torno al tema de investigación. El proceso se lleva a cabo a manera de una mesa de discusión donde interactúan los participantes de forma voluntaria pero en base a una guía de preguntas que son efectuadas por un moderador de la conversación.

De manera general se puede decir que el propósito que tiene esta herramienta es provocar actitudes, sentimientos, experiencias y reacciones en los participantes, frente a una situación específica. Por ello, se la utiliza para profundizar la información obtenida en las encuestas de clima laboral, a través de la percepción de las personas respecto a su

comportamiento, además por este método se puede identificar las necesidades personales y grupales.

En conclusión, el objetivo de utilizar la técnica de grupos focales, en el estudio, es identificar información cualitativa referente al clima laboral del departamento Despachos, que permita cotejar los hallazgos más trascendentes de la encuesta de clima laboral 2020.

El diagnóstico se realizará únicamente con los integrantes del departamento despachos divididos en dos grupos de seis, manteniendo la homogeneidad entre ellos:

- Grupo 1
 - 6 Estibadores

- Grupo 2
 - 2 Operadores de montacarga
 - 2 Verificadores
 - 2 Despachadores

La elaboración del guion de temas se planteará tomando en consideración las cinco dimensiones abordadas en la encuesta de clima laboral 2020, poniendo énfasis en ahondar en las respuestas del personal que fueron más debatibles. Toda la información sobre el proceso para llevar a cabo las reuniones con la metodología de grupo focal en el área indicada, se encuentran en el anexo D.

3.1.7.3. Descripción de herramienta taller

El taller es identificado como una herramienta que permite la formación de los individuos en cuanto implica el planteamiento de actividades determinadas y sistemáticas para el cumplimiento de los objetivos que se esperan alcanzar. La metodología de un taller implica la integración y reflexión de los participantes donde

existe una convergencia de la teoría y la práctica que fundamentan todo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por lo tanto, un taller que sigue la metodología de la Indagación Apiciativa se centra en trabajar en el descubrimiento de las fortalezas, que para el caso presentado corresponden a las de la empresa Cartopel S.A.I., y una vez identificadas, proyectarlas a futuro. Ante lo expuesto la gestión del clima laboral del área de despachos bajo la intervención de un taller con metodología de Indagación Apiciativa, posee una condición incluyente, de esta manera se logra comprometer a todos los colaboradores a formar parte activa del cambio, con propuestas viables y satisfactorias. Así, para llevar a cabo el taller se precisa ejecutarlo siguiendo ciertas actividades:

- Entrevistas individuales a los principales directivos y jefes, para conocer el enfoque, estrategia o prioridades de desarrollo de la organización, departamento a intervenir y personas involucradas.
- Comunicación a todos los participantes sobre los objetivos y metodología.
- Jornadas de proposiciones constructivas para un mejor clima.
- Creación de una comisión para gestionar las propuestas de plan de mejora.
- Evaluación del impacto de la gestión del clima a través de grupos focales.

Así, en las jornadas de proposiciones constructivas, que para el actual proyecto se identifican como talleres, se llevaran a cabo los cuatros pasos de la metodología IA. Siendo el objetivo general: gestionar un cambio positivo en el clima laboral del departamento de despachos por medio de una metodología de intervención apiciativa, promoviendo de esta manera competencias, habilidades y talentos del personal involucrado. Además, los objetivos específicos serán:

- Descubrir y apreciar las fortalezas de los colaboradores, así como de la empresa.
- Crear un sueño compartido en donde los participantes se enfoquen hacia donde quisieran direccionar el departamento u organización.
- Diseñar la manera de cómo hacer realidad el sueño compartido.
- Implementar propuestas provocadoras, dar seguimiento y mantener el cambio por medio de una mirada apiciativa a los procedimientos y modelos de trabajo.

Por otra parte, la propuesta del taller se llevará a cabo de una manera cíclica, rigurosa y flexible para las cuatro fases de la intervención: descubrir, soñar, diseñar y vivir.

Además, el taller tiene un matiz 100% interactivo, con propuestas basadas en dinámicas experienciales, actividades para construir la visión participativamente apoyada en técnicas para potenciar el aprendizaje tales como: mapas de inspiración, lluvia de ideas, mapas mentales y varias prácticas para conectar (ver anexo E). El proyecto está diseñado para realizarse en dos días con una duración máxima de dos horas por cada sesión y por cuestiones de turnos rotativos de los trabajadores, se realizará en cuatro grupos: dos de 12 personas y dos de 10 personas, siendo en total 44 participantes.

Para la empresa Cartopel S.A.I., el evento no tendrá ningún costo adicional externo ya que se llevará a cabo el proceso con el propio personal del departamento de talento humano. El único costo será el tiempo extra que cada colaborador generará por participar del evento (ver anexo F).

Finalmente, se espera que los resultados de la implementación de este enfoque conduzcan a crear climas internos de mayor creatividad, productividad y satisfacción, estimulando al personal en sus potenciales.

3.1.8. Presentación del análisis de datos

Una vez concluida la parte práctica de recolección de información con las herramientas descritas anteriormente, se procederá a presentar los resultados y su análisis. Este proceso se lo realizará mediante los siguientes pasos:

- Selección del software.
- Ejecución del programa a utilizarse.
- Análisis descriptivo de datos por cada variable.
- Visualización de datos por variable.
- Evaluación de confiabilidad y validez de los instrumentos de medición.
- Análisis estadístico inferencial.

- Realización de análisis adicionales.
- Presentación de resultados por medio de tablas, gráficos y figuras.

En un primer momento, se tendrán dos grupos de comparación, el experimental y el de control, ambos midiendo la variable dependiente de clima laboral por medio de la encuesta, con todas sus dimensiones. Para el proceso y análisis de los datos, se utilizará la estadística descriptiva por medio de herramientas como cuadros estadísticos y gráficos de barras, a través del utilitario de office, Excel. También se realizará un estudio de datos comparativos para analizar si realmente los dos departamentos son estadísticamente significativos entre sí, como de manera empírica se manifiesta.

En un segundo momento para efectos de validez y pertinencia, en un lapso de dos meses se volverá a evaluar el clima por medio de una post encuesta, de los dos departamentos, el experimental (Despachos) será el que tenga los estímulos de mejora con la variable independiente Indagación Apreciativa, mientras que el de control (línea de cajas pegado) no tendrá ninguna intervención, así mismo se presentará su respectivo análisis descriptivo.

Una vez obtenidos los datos de un primer y segundo momento, por medio del paquete SPSS, se realizarán mediante análisis estadísticos inferenciales las pruebas que constaten si el modelo Indagación Apreciativa generó un impacto favorable en el clima laboral del departamento de despachos Cuenca. Adicionalmente se realizarán análisis sobre el impacto del modelo IA, en el departamento aplicado. Cualitativamente se evaluarán las percepciones, experiencias y aprendizajes del estudio.

3.2. Procedimiento

En este punto se desglosa la recopilación de información obtenida en la utilización de las tres herramientas descritas anteriormente.

3.2.1. Pre encuesta

En esta etapa se realizó un diagnóstico completo sobre el departamento experimental y de control por medio de información obtenida de las pre encuestas de clima laboral, este proceso de recolección de datos dentro de la organización se anunció

por personal del área de recursos humanos a todos los colaboradores involucrados. El anuncio se realizó cinco días antes de la fecha de la aplicación de la encuesta. Los canales de comunicación usados para la difusión del proceso fueron:

- Correo electrónico.
- Reunión llevada a cabo en cada departamento, para indicaciones del proceso.

Se justifica la actividad por medio del elemento metodológico de análisis de campo-fuerzas, planteadas en la Teoría de Lewin ya que se alinea a las implicaciones del proceso de cambio que busca el proyecto con sus fuerzas impulsoras:

- Necesidad sentida por la organización
- Necesidad de cambio

Los objetivos de la pre encuesta y su diagnóstico serán:

- Determinar la percepción de los trabajadores en torno al clima laboral y las razones de sus opiniones.
- Identificar los factores de mayor relevancia, relacionados a las dimensiones de la encuesta clima laboral 2020 del departamento de despachos Cuenca y línea de cajas pegado.

3.2.2. Grupo focal

El propósito de la herramienta fue analizar de manera más profunda cierta información obtenida en la encuesta de clima laboral, catalogada como favorable, la misma que a nivel grupal, en la habitualidad son señaladas como insatisfactorias.

Al respecto, cabe mencionar que fue mucho más fácil para el personal pronunciarse en forma colectiva, pues de esa manera lograron relatar varias experiencias, sentimientos y actitudes, no reflejadas en la encuesta. También, por medio de los grupos focales se pudieron expresar sus objetivos y las metas que persiguen como departamento. Como referencia se utilizó el formato expuesto en el Anexo D.

Así, con este focus group, se logró cumplir con el objetivo de identificar información cualitativa referente al clima laboral del departamento de despachos, que permita cotejar los hallazgos más trascendentes de la encuesta de clima laboral 2020.

Por otra parte, con el fin de mantener la homogeneidad, la información cualitativa obtenida se la manejó en dos categorías. El primer grupo denominado A, conformado por seis estibadores y el segundo llamado B, formado por dos operadores de montacarga, dos verificadores y dos despachadores. El guion se planteó abordando las cinco dimensiones que constan en la encuesta de clima.

Además, los encuentros se desarrollaron sin novedad en la sala de capacitación de la empresa (anexo G y H), según el tiempo que se estimó, que fue 60 a 70 minutos. La moderación se realizó siguiendo las tres fases: introducción, preparación del grupo y el debate a fondo.

Se destaca también, que la matriz fue de gran ayuda al momento de la toma de datos, se lo realizó de manera digital en el utilitario Excel y se grabaron los testimonios para corroborar posteriormente lo anotado.

3.2.3. Indagación Apreciativa

El proceso apreciativo se basó en un plan de trabajo guiado por diferentes actividades llevadas a cabo en unas jornadas de proposiciones constructivas a las que se denominó talleres, el esquema se fundamentó en el modelo de indagación apreciativa expuesto en el compendio de Varona (2007).

Así se pudo cumplir con la expectativa creada para gestionar una nueva herramienta que proponga un cambio positivo en el clima laboral del departamento de despachos, además que promovió las competencias, habilidades y talentos del personal. También se logró cumplir a cabalidad con los objetivos específicos que se plantearon de acuerdo a cada fase.

Este proceso no fue lineal, pues a medida de su avance, se presentaron giros constantes en cada fase debido a la auscultación de información que se iba obteniendo.

Como se trató de un proceso basado en el diálogo, en todo momento se propició la escucha, la fluidez, el pensamiento colectivo, y el comunicarse de manera abierta, receptiva y sin suposiciones.

En esta etapa de ejecución cabe reiterar que, al indagar, no se dedicó ni esfuerzo ni tiempo respecto a lo que no funciona o a las fallas, errores, culpables, etc., sino que se ahondó en valorar prácticas y procedimientos que se tienen al momento, multiplicar logros individuales y a nivel grupal, mejorando y fortaleciendo los buenos resultados.

En todo instante, se recalcó la importancia de las sugerencias y propuestas de los colaboradores, así como de su participación. Con todas las actividades participativas, se consiguió el compromiso del personal de “cambiar el chip” e intervenir en soluciones viables y no solamente en aspectos considerados desfavorables y de queja como los recopilados en el grupo focal, también la interacción y el trabajo en equipo estuvo presente en todo momento.

– **Antecedentes**

El proyecto inició con una conversación profunda entre RRHH y el jefe de despachos, para dar a conocer y ahondar en las percepciones sobre los resultados de mayor relevancia obtenidos en la pre encuesta de clima laboral, en los grupos focales, en las apreciaciones que tienen acerca del comportamiento del personal principalmente luego de verse afectados por la pandemia Covid 19.

Una vez que se tuvo claro el panorama por ambas partes, se les explicó detalladamente tanto al jefe como al asistente de despachos el objetivo de los encuentros apreciativos, y se presentó un informe completo por escrito sobre la metodología y el programa. El proyecto tuvo gran acogida principalmente porque si bien, de manera anual se ha venido midiendo el clima, no se ha tomado un plan de acción en concreto en el área, y la idea de abordarlo por primera vez con un modelo propositivo y dinámico generó grandes expectativas.

Para la realización del taller se contó con todo el apoyo de gerencia general, de los departamentos involucrados, así como el total compromiso de los participantes.

– **Invitación**

La convocatoria al evento, primeramente, fue expuesta en la cartelera del departamento con afiches de impacto para captar su atención, fomentar expectativa y curiosidad. Luego, en días posteriores, se compartió a los participantes una invitación formal personalizada por medio de correo electrónico y por WhatsApp (ver anexo I).

– **Lugar y fecha**

El taller se llevó a cabo en el mes de abril 2021, de manera presencial en las instalaciones de la compañía, concretamente en la sala de capacitación general, por ser un lugar amplio, accesible y de un tamaño adecuado para el número de asistentes. Además, en concordancia con los aspectos de bioseguridad, se obtuvieron los respectivos permisos del departamento de seguridad y salud ocupacional.

– **Duración**

Por cuestiones de turnos rotativos y para que prevalezca la salud del personal, el programa fue diseñado y aprobado para realizarse con cuatro grupos: dos de 12 personas y dos de 10 integrantes. Se efectuó en dos días con una duración aproximada de dos horas por cada día, cabe mencionar que el tiempo previsto en el cronograma presentado a la empresa y que consta en el anexo E no fue el suficiente.

Por ello se cubrieron presencialmente las tres primeras fases (descubrir, soñar y diseñar). Posteriormente por cuestiones de rebrote de sepa brasileña Covid-19, la fase cuatro (destino), finalizó de manera virtual en varias reuniones colectivas por medio de la aplicación Zoom.

– **Participantes**

El taller fue diseñado y dirigido en primera instancia para los 44 colaboradores del departamento de despachos, sin embargo, se llevó a cabo sin la participación del jefe del

área, únicamente con su asistente directo, pues creyó conveniente realizarlo de esa manera con el propósito de que el personal fuese lo más sincero y abierto posible.

Además, para facilitar el proceso se contó con la asistente de RRHH – Nómina, por la confianza puesta en ella por parte de sus jefes y por su experiencia, así para mejores resultados se apoyó en el conocimiento y ayuda incondicional de su jefe de RRHH. Para la facilitación del proceso se tomaron en consideración varios consejos relevantes expuestos en el libro de Guízar (2013) que se exponen a continuación:

- Emplear en todo momento un lenguaje conveniente para el personal operativo.
- Seguir el orden del cronograma respetando las actividades y tiempos.
- Generar desde el primer momento una relación de confianza mutua.
- Definir siempre los conceptos técnicos de manera entendible como por ejemplo el significado de indagación apreciativa.
- Estar siempre preparado para enfrentarse a desafíos como lo es el tratar con personal antiguo.
- Estar siempre dispuesto para romper paradigmas establecidos.
- Estudiar mucho el tema a abordarse.
- Fomentar la puntualidad, la honestidad, el profesionalismo y la empatía.
- Tener disponibilidad de tiempo no solo para el desenvolvimiento del taller sino para la formación que este amerita.
- Tener predisposición para que este proyecto pueda ser replicado de manera paulatina en los demás departamentos, de confirmarse su validez.
- Evitar en todo momento implantar sugerencias o propuestas personales.

Para la facilitación del taller también fue indispensable tener presente las cuatro condiciones que Varona (2007) expone al referirse sobre un proceso de IA exitoso:

- Fomentar entre los participantes un deseo genuino de mejora y cambio.
- Promover la participación y compromiso de todos los colaboradores.
- Diseñar un estilo comunicativo basado en la narrativa de manera que se compartan en todo momento las experiencias más valiosas además de las vivencias de los individuos y en torno al trabajo.

- Impulsar una cultura que valore los programas de cambio diseñados.

También formaron parte del grupo como coordinadora del modelo, la asistente de RRHH-Bienestar, y como asistente de logística del desenvolvimiento del taller la trabajadora social, consideradas personas abiertas, comprometidas, con gran espíritu de trabajo en equipo y con alto sentido de responsabilidad.

– **Coordinación**

Siempre se mantuvo una excelente coordinación entre las tres asistentes de RRHH y el de despachos, principalmente por la logística que debió mantenerse por cuestiones de horarios rotativos. A continuación, se desglosará detalladamente lo acontecido en el taller apreciativo y que fue llevado a cabo según aprobación de cronograma (anexo E).

Taller día 1

a) Apertura

Este primer momento fue muy importante para el desarrollo del taller, pues aquí se proporcionó al personal la confianza necesaria para que puedan adaptarse de manera voluntaria y sobre todo expresarse con total libertad. Inicialmente se consideró importante sacarlos de su zona de confort habitual ya que el taller, si bien se efectuó dentro de las instalaciones, era necesario llevarlos a estar en otro ambiente. Para ello se contó con música de relajación de fondo, en su llegada. Fue muy emotivo el momento ya que sus expectativas iban en crecimiento, ocasionando interés y curiosidad.

El cronograma del taller dio inicio con la bienvenida a los participantes y la presentación del equipo de RRHH interviniente. Se propusieron algunos lineamientos para mantener el orden como: levantar la mano para pedir la palabra, no interrumpir mientras habla el compañero, sobre el no uso del celular, el escuchar atentos, no atacar las opiniones del compañero, puntualidad y el respeto mutuo, las normas estrictas de bioseguridad, en las que todos manifestaron estar de acuerdo.

b) Actividad para conectar

El objetivo planteado en esta dinámica fue el trabajar con el estado emocional de los intervinientes, conectando con su mejor momento, generando un ambiente de confianza y empatía entre todos. Para ello, se realizó una primera actividad, en donde se fusionaron dos dinámicas conocidas: “*telaraña de lana y lo que me gusta de ti*”.

La actividad consistió en que cada colaborador, al tener en sus manos un ovillo de lana, indique su nombre, relate algún episodio importante sobre su vida o cualquier vivencia, aventura o anécdota que desee contar en el grupo y finalmente exprese qué le gusta de trabajar en Cartopel. Una vez contestadas las preguntas pasaba el ovillo a otro participante indicando el nombre y dos cualidades de lo que le guste, admire o aprecie de esa persona, y así mismo responda las tres inquietudes anteriormente descritas, tejiéndose así la telaraña (Ver anexo J).

c) Ejercicio de pensamiento lateral

Posterior a ello, para mantenerlos activos y abiertos a generar ideas innovadoras en las actividades que las fases ameritan, se planteó un ejercicio de pensamiento lateral que consistió en resolver de una manera imaginativa y creativa la incógnita “*Qué pasó con Romeo & Julieta*” que aparecieron solos, muertos en el suelo de la sala, con un charco de agua y pedazos de cristal a su alrededor: ¿cómo murieron?

Este ejercicio planteó romper con los patrones de razonamiento lógico, pues las respuestas aportarían con diversas conclusiones a la incógnita. Al final se debió expresar que una piedra entra por la ventana, impactando contra una pecera donde los peces Romeo y Julieta murieron en el suelo asfixiados.

d) Presentación del proyecto al personal

En este punto, la intención es indagar a breves rasgos qué tanto conoce el personal sobre la empresa donde laboran, realizándose así la pregunta *¿qué conocemos de Cartopel?*

También se les recordó la misión, visión de la compañía y la importancia de estar alineados a la filosofía empresarial. A manera ligera y de fácil comprensión, se les explicó de qué se trata un estudio de clima laboral y lo que se ha venido haciendo en el departamento en fechas anteriores con respecto a este análisis, en concreto se les mencionó las actividades realizadas como las encuestas y grupos focales.

Se les otorgó información sobre el proyecto Indagación Apreciativa a llevarse a cabo con su valiosa participación, el objetivo general del taller, metodología y fases, resaltando siempre el enfoque positivo, así como la importancia de su colaboración. Se volvió a pedir su participación, compromiso e involucramiento en el proceso.

A continuación, se relatará lo acontecido en la parte medular del taller como lo fueron sus cuatro fases.

3.2.3.1. Fase descubrir

El objetivo de la fase descubrir fue apreciar las fortalezas de los colaboradores, así como de la empresa. Para alcanzarlo, por medio de diapositivas, se les explicó que la fase busca encontrar el núcleo positivo, es decir las fortalezas de cada persona y como organización, descubrir que han logrado o lo que se hace bien día a día y qué desean que predomine de lo positivo que ya existe.

Es decir, lo que valoran, esperan y desean de la organización, para al fin describir el tópico o núcleo positivo o como dirían los expertos en IA descubrir y apreciar lo que mueve y da vida al grupo. El enfoque fue siempre en que se den soluciones y no acentuar los problemas. En esta fase, el promover un buen diálogo apreciativo fue vital, pues se logró la escucha activa, las ideas fluyeron y se conocieron diversos puntos de vista del personal.

a) Descubrir el núcleo positivo actividad A

Para apreciar las fortalezas de los colaboradores, así como de la empresa se realizó y ejecutó la dinámica apreciativa “*entrevistas en pareja*”. Para definir el tema a abordar se tuvo mucho cuidado en la formulación de preguntas, tratando de que sean

amplias y sobre todo conecten a los colaboradores con sus fortalezas personales, de grupo y dentro de la empresa, así como también indagando su criterio en las fortalezas de la organización.

Se numeraron entre uno y dos, de esa manera se determinaron las parejas, se les dio un periodo prudente para llenar el listado de preguntas poderosas que se les entregó. Por falta de tiempo no se pudieron exponer en la plenaria todas las parejas, solamente pasaron dos de manera voluntaria, finalmente todos los formularios, se dejaron colocados en las paredes de la sala para revisión de todos los compañeros (ver anexo K). A continuación, se detallan las preguntas poderosas que se consultaron en la entrevista apreciativa:

– Preguntas iniciales

¿Qué es lo que más valora de despachos, y lo motiva a trabajar aquí?

¿Qué mejoras ve en el departamento despachos?

– Preguntas focales

¿Coméntenos una experiencia positiva que recuerde en donde ha sido reconocido su trabajo y de lo cual se siente orgulloso?

¿Cuál cree que sea la fortaleza del departamento Despachos cuando está en su mejor momento?

¿Cuál es la nueva dirección en la que desea que vaya Despachos?

– Pregunta final

¿Hay algo más que le gustaría añadir?

b) Pausa activa

Con el fin de recuperar energía se planificó un breve descanso entre la jornada con un ejercicio de gimnasia cerebral denominado “*gateo cruzado*”, que consistió en cruzar con energía la rodilla izquierda con el codo derecho y viceversa.

c) Descubrir el núcleo positivo actividad B

En la segunda fase del día uno, como segunda actividad se les pidió elaborar un “*mood board*” o mapa de inspiración (ver anexo L), en donde se les concentró en dos grupos. Esto con el fin de que se enfoquen apreciativamente de manera colectiva y plasmen historias e ideas inspiradoras sobre su futuro deseado, encontrando en sus respuestas lo bueno lo mejor y lo posible para mejorar el clima laboral en el departamento. Para esto contaron con todo el material didáctico necesario (marcadores, tijeras, pinturas, etc.), para apoyo se les indicó que podían basarse en las siguientes preguntas poderosas:

- ¿Qué valoran y esperan de este departamento y de esta empresa?
- ¿Qué se ha podido aportar para que la empresa sea mejor día a día?

d) Descripción del núcleo positivo

Luego de las dos actividades realizadas, para concluir la etapa descubrir, se buscó y definió un solo significado compartido para exponer el núcleo positivo o también llamado tópico afirmativo, con respecto al tema a intervenir, en este caso el clima laboral.

e) Despedida

Se dio por terminada la sesión día uno, con una plenaria de evaluación del aprendizaje tomando como referencia el tópico creado grupalmente y consultando a los asistentes qué se llevan como enseñanza del día.

Taller día 2

a) Apertura

Se dio una calurosa bienvenida a los participantes, se les volvió a recordar las indicaciones previas al inicio del taller, a manera grupal se les consultó como se sintieron acerca de la experiencia vivida el día anterior, manifestando algunos

compañeros que habían comentado a sus familiares el primer encuentro novedoso que habían tenido y lo contentos que se sentían al respecto.

Se les indicó que la segunda jornada, así mismo tendría variedad de actividades, por lo que se les solicitó su apertura y compromiso para que el mismo se lleve a cabo con éxito.

b) Ejercicio de pensamiento lateral

Así mismo para empezar la jornada se dio inicio con un ejercicio de pensamiento lateral para que de manera imaginativa y creativa resuelvan el desafío de “*El apresurado*”, relatándoles la historia: Un joven sale de prisa de su casa a ver a su novia, y olvida la licencia de conducir sobre su velador y no regresa a buscarla, cruza un semáforo en rojo y marcha en sentido contrario por una de las avenidas más transitadas de Cuenca, no lo detiene la policía, ni sufre ningún accidente ¿cómo es eso posible?

c) Actividad para conectar

“*Una alegre y larga vida*”, es una actividad que se creó con el fin de trabajar los estados emocionales del personal. El objetivo fue concientizar el aquí y ahora, ayudando a visualizar el futuro e ir en busca de logros. La actividad se trataba de que el participante debía tomar una hoja de papel y trazar una línea con puntos de inicio y fin que significaban el nacimiento y muerte, se les pidió que expliquen en qué momento se encuentran de la línea, lo que han logrado hasta el momento y lo que planeaban lograr a futuro. Se les consultó finalmente sobre qué sintieron y qué pensaron al trazar esta línea de vida.

En este momento, se aprovechó para recordarles los esfuerzos que la empresa ha puesto en este último año, ya que tras afrontar la pandemia Covid-19, surgieron muchos imprevistos, sin embargo no hubo despidos, reducción de horas de trabajo y siempre se ha mantenido el protocolo de bioseguridad con la dotación de todos los insumos necesarios para el desempeño laboral.

3.2.3.2. Fase soñar

El objetivo de la fase fue crear un sueño compartido en donde los participantes se enfocan hacia donde quisieran direccionar el departamento u organización. En esta fase se amplió el núcleo positivo, se visionó lo que “podría ser” la organización, gracias a la valiosa interacción de todos los participantes, pues se recopiló mucha información en esta actividad.

a) Elaboración de propuestas provocadoras

Continuando con la segunda etapa del modelo IA, se formularon las llamadas “*declaraciones de aspiraciones*” con el fin de elaborar los sueños o propuestas. Aquí los participantes plasmaron su visión o también llamado su sueño compartido. En esta fase se le pidió al personal orientarse hacia donde quisieran que el departamento y la empresa marche, se les sugirió cerrar los ojos e imaginarse que se hallan en un sueño profundo y al despertar se encontrarían dos años más tarde (2023), basados en los siguientes tópicos:

- Lo que puede llegar a ser el departamento (lo que visionan que sea).
- El ideal a ser alcanzado.
- ¿Qué pasó? ¿Qué permitió que se dé este éxito?

Aquí la labor de la moderadora fue muy importante, pues los participantes debieron generar muchas posibilidades y alternativas a futuro. El proceso de facilitación debía en cada momento ayudar a reconstruir sus mejores recuerdos y construir su mejor futuro en base a alternativas viables y conscientes.

Luego, se le entregó a cada uno tres *postit* de colores con el fin de crear una lluvia de ideas “*brainstorming*”, pidiéndoles que anoten en cada hoja de color un deseo de los que visionaron, siendo en total tres por persona (ver anexo M), la pregunta o interrogante fue: ¿Cuáles son los tres deseos que tiene para que despachos sea lo mejor posible luego de dos años?

b) Pausa activa

Se realizó una brevísima pausa activa denominada “gateo cruzado”, con el objetivo que no perdiesen la concentración, coordinación de sus ideas y variasen un poco de actividad. El ejercicio consistió en cruzar con energía la rodilla izquierda con el codo derecho y viceversa durante un minuto aproximadamente.

3.2.3.3. Fase diseñar

El objetivo de la fase fue diseñar la manera de cómo hacer realidad el sueño compartido. En esta fase, se planteó la manera de cómo hacer realidad la meta o sueño en común del personal de despachos. Se formularon proposiciones provocativas, innovadoras y creativas sobre el diseño del departamento propuesto.

a) Diálogos colectivos

Para conocer las propuestas del personal, se planteó la siguiente interrogante: ¿Cómo lograr que el departamento despachos sea ideal, si se pudieran cumplir los sueños trazados?

Para resolver la inquietud, grupalmente se les pidió realizar la actividad “*mapa mental*” se les explicó mediante diapositivas en Power Point modelos de cómo se los realiza, indicando el departamento de despachos de sus sueños, en donde se plasmaron las ideas de todos los participantes sobre cómo hacer realidad los sueños que expusieron en la fase dos, denominada soñar. Para ello se les entregó un papelógrafo (ver anexo N).

b) Despedida

Para finalizar la jornada del día dos, se realizó una ligera evaluación sobre su aprendizaje.

3.2.3.4. Fase destino

El objetivo de la fase fue implementar propuestas provocadoras, dar seguimiento y mantener el cambio por medio de una mirada apreciativa a los procedimientos y

modelos de trabajo. En el cronograma de actividades se tenía pensado en principio realizar en la misma jornada del día dos el desarrollo de la cuarta fase destino, sin embargo no fue posible, primeramente por el factor tiempo pues durante el desarrollo del programa se vio necesario cubrir las primeras fases de manera más explicativa, y tomó más tiempo del estimado.

Además, existió una complicación de los horarios del personal, entre otros imprevistos que surgieron en la marcha del taller, por tanto la finalización del proyecto se lo llevó a cabo de manera virtual en sesiones de Zoom con una duración aproximada de una hora (ver anexo O), donde los participantes de igual forma dieron sus valiosos aportes con espíritu de escucha y con mucha empatía.

La fase final denominada destino, se logró concretar por medio de conversaciones conjuntas sobre las propuestas de la fase tres, y se invitó al compromiso de los participantes para hacerlo realidad.

a) Implementación de propuestas provocadoras

Para la implementación de estas propuestas fue necesario identificar colectivamente los puntos más importantes a ser llevados a cabo. Se tomaron en consideración los resumidos en la fase tres, los cuales fueron colocados de acuerdo a las dimensiones que en el clima laboral se estudiaron: liderazgo, identificación y compromiso, comunicación.

b) Identificación de la estrategia

En base a la información obtenida de las tres fases anteriores, las estrategias se formularon y plantearon en base a las dimensiones del clima laboral de la compañía que fueron elaboradas por la facilitadora, basada en las expectativas del personal. En la reunión virtual se les dejó en consideración el crear conjuntamente cambios o nuevas ideas.

c) Plan de acción

El plan de acción y mejora, fue de elaboración conjunta en base a toda la valiosa información obtenida en el desarrollo del taller en sus cuatro fases. Sin embargo, para efectos de presentación a los departamentos RRHH, despachos y posteriormente a gerencia, este debió basarse en una matriz de estrategias y planes de acción, en donde si bien se detalla la información que los colaboradores proporcionaron, se añaden ciertas acciones acordes a los solicitados y en función de mejorar el clima.

También se le dio una ponderación a cada uno, con el fin de tomar como referencia de gestión a los tres más importantes, cabe indicar que se añade la frecuencia y el tiempo en los que se deberá realizar, así como el área de responsabilidad. Estos planes de acción fueron ponderados conjuntamente con el personal de despachos en las reuniones virtuales.

El impacto del plan de acción, buscó como resultado final una mejora del clima laboral, con la intervención de todo el personal del área de despachos. Este cambio pudo ser medido en el lapso de dos meses, con la realización de la post encuesta de clima laboral planificada en Julio 2021.

d) Cierre de taller

Posterior al taller, se efectuaron reuniones presenciales con los participantes para analizar el “*feedback de la experiencia*” (ver anexo P), en donde se les consultó ¿Qué se llevan de valioso acerca de la práctica vivida durante las jornadas apreciativas? También se les preguntó: ¿Qué aporte ha dejado en ellos el taller IA?

Finalmente, se dio cierre al taller en las instalaciones de la compañía (ver anexo Q). Cabe mencionar que luego de la respectiva autorización de gerencia, la asistente de RRHH, conjuntamente con el asistente de despachos, coordinarán con el personal reuniones de seguimiento para llevar a cabo el plan de acción. Se encargarán de organizar todas las actividades con los departamentos intervinientes, en el corto, mediano y largo plazo. Tomarán en consideración las actividades de seguimiento que Varona (2007) detalla en su obra sobre la intervención apreciativa.

Figura 9

Actividades de seguimiento después de la IA



Fuente: Varona (2007).

3.2.4. Post Encuesta

La aplicación de la post encuesta se realizó en el departamento experimental Despachos-Cuenca y en el departamento de control Línea de cajas pegado, con el fin de conocer qué tan efectiva fue la herramienta Indagación Apreciativa. Para gestionar mejoras en el clima laboral, ésta encuesta de percepción se realizó dos meses después de haber sido intervenido el departamento experimental.

CAPÍTULO 4

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados de la investigación considerando las etapas de estudio: pre encuesta direccionada al departamento experimental: despachos (ver anexo R) y al de control: línea de cajas (ver anexo S), posterior a ello, el grupo focal y taller con metodología de intervención apreciativa sólo en el área de despachos y finalmente la post encuesta direccionada a despachos y línea de cajas (ver anexo T y U respectivamente).

Adicional, es preciso acotar que en el caso de la pre y post encuesta de clima laboral, su análisis se presenta de acuerdo a sus dimensiones: comunicación, condiciones de trabajo, liderazgo, capacitación, identificación y compromiso.

4.1.1. Pre encuesta de clima laboral año 2020

A continuación se presentan los resultados de la pre encuesta de clima laboral de los departamentos despachos y línea de cajas a manera de un comparativo para evidenciar sus diferencias en cada una de las dimensiones y por pregunta.

– Comunicación

En la tabla 10 se pueden observar los resultados de validación de la pre encuesta de clima laboral en la dimensión comunicación de los departamentos despachos y línea cajas.

Los hallazgos demuestran que los colaboradores de Despachos perciben, en términos generales, que existe una buena comunicación. Entre las preguntas de más alta satisfacción se encuentra la número 6 relacionada al conocimiento sobre sus resultados en su trabajo, donde se registra un total del 90,70%.

Tabla 10*Valoración de la dimensión comunicación, despachos Vs. línea cajas 2020*

	Ítems	Despachos		Línea cajas	
		Insat.	Sat.	Insat.	Sat.
1.	¿La comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa es adecuada para conseguir los resultados que requiere la compañía?	25,58%	74,42%	7,14%	92,86%
2.	¿Se me comunica a tiempo los cambios que afectan mis labores diarias?	27,91%	72,09%	30,95%	69,05%
3.	¿Puedo exponer abiertamente mis ideas?	25,58%	74,42%	23,81%	76,19%
4.	¿Se me informa en general el rumbo o dirección que se le quiere dar a la empresa?	11,63%	88,37%	21,43%	78,57%
5.	¿Los departamentos con los que me relaciono trabajan en conjunto para resolver problemas?	30,23%	69,77%	26,19%	73,81%
6.	¿Tengo claro los resultados que se espera de mi trabajo?	9,30%	90,70%	11,90%	88,10%
7.	¿La información que recibo es fácil de entender?	9,30%	90,70%	7,14%	92,86%
8.	¿Se me comunica la misión, la visión y valores de la empresa?	16,28%	83,72%	14,29%	85,71%
9.	¿Se habla más en tono “Positivo” que “Negativo”?	30,23%	69,77%	9,52%	90,48%
10.	¿Son escuchadas mis sugerencias o ideas que propongo para mejorar mi trabajo?	25,58%	74,42%	28,57%	71,43%

Fuente: Elaboración propia

Así mismo un 90,70% indican en la pregunta 7, que la información que reciben es de fácil entendimiento. En la pregunta 4 en un porcentaje del 88,37% manifiestan conocer el rumbo o dirección que persigue la empresa, pues esta afirmación la corroboran en la pregunta 8 en donde el 83,72% expresan que la filosofía empresarial (misión, visión y valores) siempre es comunicada.

La pregunta 5, que se refiere a la relación de trabajo en conjunto entre los distintos departamentos de la compañía, es en donde se obtienen los resultados más dispersos registrándose un alto índice de respuesta insatisfactoria con 69,77%, pues los colaboradores aseguran que no existe una buena coordinación entre los departamentos de planeación, ventas, servicio al cliente y despachos.

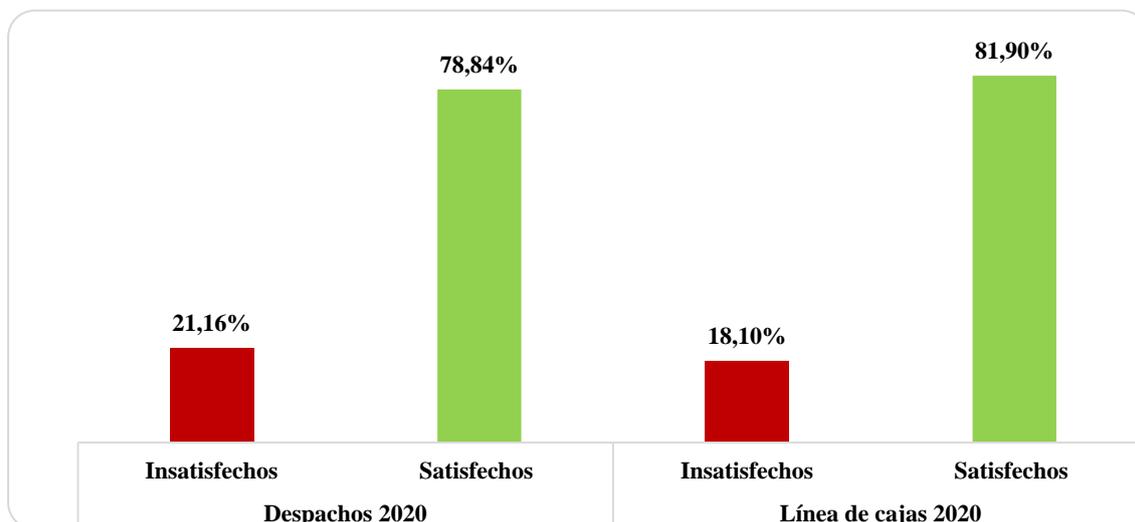
Mientras que en el departamento línea cajas, las respuestas más altas se dieron en las preguntas 1 y 7, donde los colaboradores perciben que la comunicación es adecuada interdepartamentalmente, así como también que la información recibida es de fácil entendimiento con un 92,86% de satisfacción respectivamente.

De manera general, se ha podido identificar que el departamento de despachos en el año 2020 en la dimensión comunicación obtuvo un nivel de satisfacción del 78,84% siendo los puntos críticos los referidos al trabajo en conjunto entre departamentos y el

tono de la comunicación. Mientras en el grupo de control se registró 81,90% presentando cierta homogeneidad en sus respuestas (ver figura 10).

Figura 10

Dimensión comunicación departamento de despachos Vs. línea de cajas encuesta 2020



Fuente: Elaboración propia

Una comunicación inadecuada afecta a la organización en cuanto no permite el conocimiento de su recurso humano, el desarrollo de la entidad y su productividad, incluso dando oportunidad a errores o mal entendidos. Si la comunicación no fluye como lo explica Charry (2018) puede desencadenar en comportamientos caracterizados por la falta de compromiso y poca colaboración.

– **Condiciones de trabajo**

Las condiciones de trabajo son entendidas como aquellos aspectos relacionados con la labor que puedan tener potenciales consecuencias negativas en el bienestar y salud de los colaboradores por lo que incluyen factores ambientales, tecnológicos, organizaciones y de orden en las actividades. Por lo que éstas tienen que ver con variables como la iluminación, ventilación, tiempos de trabajo, herramientas, carga laboral, calidad de las instalaciones, entre otros (Sarsosa, Charría, & Arenas, 2014).

En la tabla 11, se reflejan los resultados de validación de los 12 ítems que conforman la dimensión condiciones de trabajo del departamento despacho y línea cajas en la encuesta de clima laboral 2020.

Tabla 11*Valoración de la dimensión condiciones de trabajo, despachos Vs. línea cajas 2020*

	Ítems	Despachos		Línea cajas	
		Insat.	Sat.	Insat.	Sat.
1.	¿La empresa me reconoce justamente mi buen desempeño?	39,53%	60,47%	23,81%	76,19%
2.	¿Cuento en mi departamento con el equipo y herramientas necesarias para realizar adecuadamente mi trabajo?	18,60%	81,40%	7,14%	92,86%
3.	¿La empresa se preocupa por disminuir los accidentes de trabajo?	11,63%	88,37%	4,76%	95,24%
4.	¿Los procedimientos o métodos de trabajo en esta empresa facilitan mi labor?	11,63%	88,37%	4,76%	95,24%
5.	¿La iluminación en mi área de trabajo es suficiente?	4,65%	95,35%	19,05%	80,95%
6.	¿Obtengo un pago adecuado a las responsabilidades asignadas?	30,23%	69,77%	21,43%	78,57%
7.	¿Se respeta el horario de trabajo que me han establecido, no me hacen cambios repentinos?	20,93%	79,07%	21,43%	78,57%
8.	¿Mi carga de trabajo me permite tener una vida personal y familiar balanceada?	27,91%	72,09%	16,67%	83,33%
9.	¿Las instalaciones de comedor, casilleros y baños y consultorio médico, son higiénicas y están en buenas condiciones?	18,60%	81,40%	2,38%	97,62%
10.	¿La ventilación en mi puesto de trabajo es suficiente?	4,65%	95,35%	30,95%	69,05%
11.	Califique el servicio del consultorio médico	20,93%	79,07%	2,38%	97,62%
12.	¿Disfruto asistir a las actividades sociales, deportivas y recreativas organizadas por la compañía?	11,63%	88,37%	16,67%	83,33%

Fuente: Elaboración propia

Entre los resultados más relevantes de Despachos, se observa que en la pregunta 5 y 10 concernientes a las condiciones de su puesto de trabajo, los colaboradores manifiestan estar satisfechos en un 95,35% tanto en iluminación como en ventilación.

En la pregunta 3, el personal indica en un 88,37% que la empresa siempre está velando por su salud y preocupada por disminuir los accidentes de trabajo. De la misma forma en la pregunta 4, hay un alto porcentaje de satisfacción (88,37%), al tratarse sobre los procedimientos y métodos que facilitan el trabajo diario de los empleados del departamento de despachos.

Las dos respuestas de menor puntuación en Despachos, se encuentran en las preguntas 1 y 6 con una satisfacción del 60,47% y 69,77% respectivamente. La pregunta 1 se refiere a que la empresa no reconoce de manera justa el desempeño en el trabajo. Mientras que la 6 se orienta a indagar si el personal no percibe obtener un pago adecuado respecto a las responsabilidades que tienen asignadas.

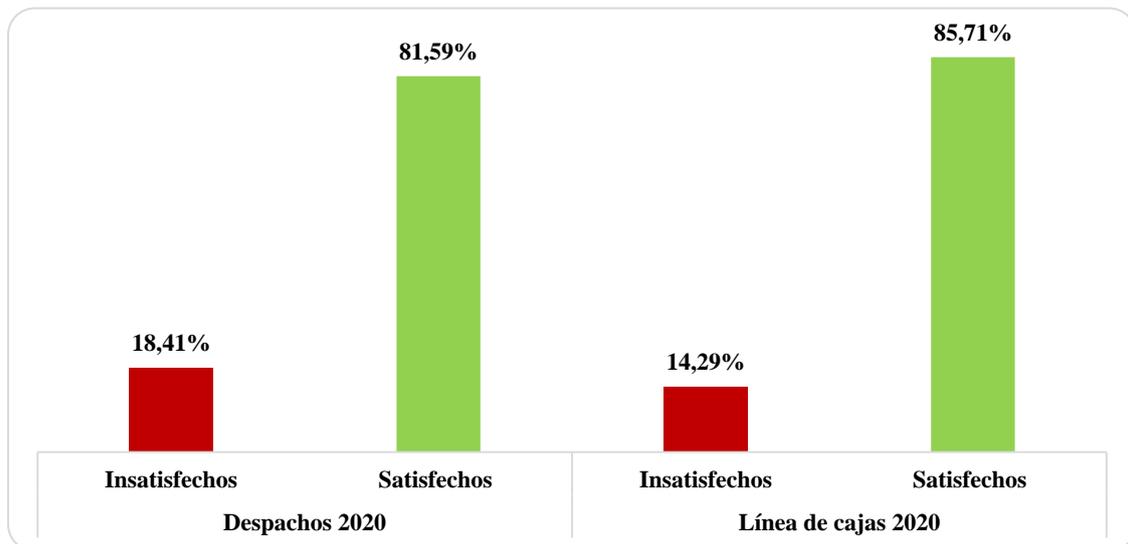
En el caso del departamento línea de cajas, hay un alto porcentaje de satisfacción acerca de las condiciones de trabajo. El valor más alto registrado se encuentra en la

pregunta 11 respecto al servicio médico la satisfacción fue del 97,62% y con el mismo porcentaje en la 9 se valora como satisfactorias las condiciones de las instalaciones de la empresa. Por otra parte, el valor más bajo identificado corresponde a una satisfacción del 69,05% refiriéndose a la ventilación en el área de trabajo (ver tabla 11).

Desde una perspectiva general, la valoración del departamento de despachos, registró una satisfacción del 81,59% en el año 2020, mientras línea de cajas alcanzó el 85,71% (ver figura 11).

Figura 11

Dimensión condiciones de trabajo departamento de despachos Vs. línea de cajas encuesta 2020



Fuente: Elaboración propia

– Liderazgo

A continuación se exponen los resultados de la dimensión liderazgo para los departamentos de despachos y línea de cajas, considerando la satisfacción de 13 ítems (ver tabla 12).

Tabla 12*Valoración de la dimensión liderazgo, despachos Vs. línea cajas 2020*

Ítems	Despachos		Línea cajas	
	Insat.	Sat.	Insat.	Sat.
1. En términos generales, ¿cree que su jefe escucha sus inquietudes cuando usted se las comunica?	23,26%	76,74%	23,81%	76,19%
2. ¿Su jefe lo hace sentir que es parte importante de su equipo de trabajo?	27,91%	72,09%	21,43%	78,57%
3. ¿Diría usted que su jefe lo orienta para hacer su trabajo?	27,91%	72,09%	21,43%	78,57%
4. Cuando su jefe le llama la atención, ¿lo hace de una forma respetuosa, ejerce adecuadamente su autoridad?	18,60%	81,40%	21,43%	78,57%
5. ¿Obtengo alguna forma de reconocimiento cuando se consiguen resultados mejores a los esperados?	60,47%	39,53%	59,52%	40,48%
6. ¿Acepta su jefe que usted le haga sugerencias para mejorar el trabajo?	18,60%	81,40%	28,57%	71,43%
7. ¿Considera usted que su jefe planifica las tareas de su departamento?	11,63%	88,37%	14,29%	85,71%
8. ¿Tiene usted claro los resultados que su jefe espera obtener de su trabajo?	11,63%	88,37%	14,29%	85,71%
9. ¿Su jefe le informa los resultados alcanzados en su departamento?	27,91%	72,09%	40,48%	59,52%
10. ¿Se preocupa su jefe por controlar los gastos que no son necesarios en su departamento?	11,63%	88,37%	16,67%	83,33%
11. ¿Su jefe mantiene los compromisos y los cumple?	34,88%	65,12%	19,05%	80,95%
12. ¿Su jefe reacciona bien bajo presión?	23,26%	76,74%	28,57%	71,43%
13. ¿Es su jefe un modelo a seguir?	27,91%	72,09%	30,95%	69,05%

Fuente: Elaboración propia

Para Despachos, en las preguntas 7, 8, y 10, que tratan acerca del método de planificación, espera de resultados y control de gastos que tiene el líder del departamento, un 88,37% de colaboradores demostraron su satisfacción, siendo los resultados más altos en esta dimensión.

No así las respuestas a la pregunta 5 en donde se interroga al personal sobre si obtienen alguna forma de reconocimiento cuando consiguen mejores resultados de los esperados, pues se evidenció que el 60,47% no se encontró satisfecho, siendo la respuesta más baja a nivel general de toda la encuesta de clima en el departamento despachos.

En esta dimensión es importante recalcar las preguntas 2, 3, 9 y 13 ya que tratan directamente sobre la apreciación que los colaboradores tienen respecto a su jefe directo en donde coincidentemente, cada pregunta alcanza un porcentaje del 72,09% de satisfacción. En resumen el jefe, hace sentir importante a su personal a cargo, orienta a los colaboradores en su puesto de trabajo, informa sobre resultados alcanzados al departamento y finalmente consideran que es un modelo a seguir.

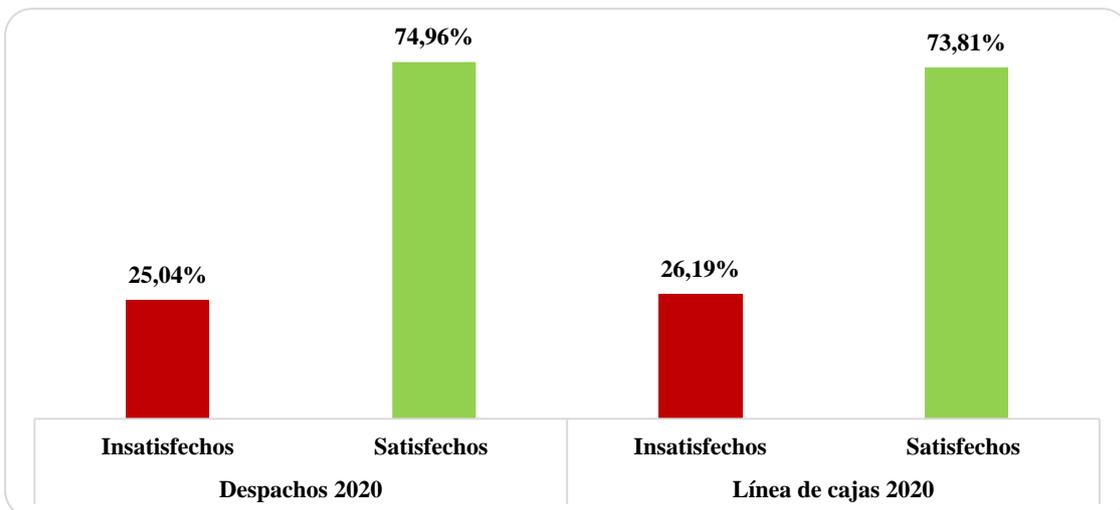
Respecto al departamento línea de cajas, el porcentaje más bajo se da en la pregunta 5, sobre si la empresa reconoce de alguna manera los resultados alcanzados, con una respuesta en la opción nunca de 40,48% de satisfacción.

Por otra parte, las preguntas 7 y 8, muestran que en un 85,71% indican que el jefe tiene una planificación en sus tareas y el personal tiene claro los resultados que éste espera de su trabajo.

En relación a la dimensión de liderazgo, en el departamento de despachos se registró una satisfacción del 74,96% en el año 2020, y en Línea de Cajas 73,81%.

Figura 12

Dimensión liderazgo de despachos Vs. línea de cajas encuesta 2020



Fuente: Elaboración propia

La satisfacción del departamento despachos fue mayor (74,96%) que la del departamento línea de cajas que alcanzó el 73,81% en la dimensión liderazgo

– Capacitación

En la tabla 13 se presentan los resultados de valoración respecto a la dimensión capacitación de los departamentos despachos y línea de cajas.

Tabla 13*Valoración de la dimensión capacitación, despachos Vs. línea cajas 2020*

Ítems	Despachos		Línea cajas	
	Insat.	Sat.	Insat.	Sat.
1. ¿La capacitación que he recibido de la empresa me ayuda en mi mejor desempeño en mi trabajo?	13,95%	86,05%	14,29%	85,71%
2. ¿Mi trabajo me permite hacer uso de mis conocimientos y/o habilidades?	20,93%	79,07%	14,29%	85,71%
3. ¿La empresa me da la oportunidad de capacitarme para desarrollar nuevas habilidades, que tengan relación con mi trabajo?	25,58%	74,42%	30,95%	69,05%
4. ¿Siento que puedo ampliar mis conocimientos y habilidades en esta empresa?	20,93%	79,07%	21,43%	78,57%
5. ¿Conozco claramente los procedimientos en casos de emergencia?	16,28%	83,72%	11,90%	88,10%
6. ¿Recibo información sobre actividades de capacitación?	25,58%	74,42%	11,90%	88,10%
7. ¿Mi jefe me permite participar en las capacitaciones?	13,95%	86,05%	26,19%	73,81%
8. ¿Me siento satisfecho con los horarios en que se realizan los procesos de capacitación?	20,93%	79,07%	26,19%	73,81%
9. ¿Los conocimientos recibidos en las capacitaciones se pueden aplicar en mi trabajo?	13,95%	86,05%	16,67%	83,33%

Fuente: Elaboración propia

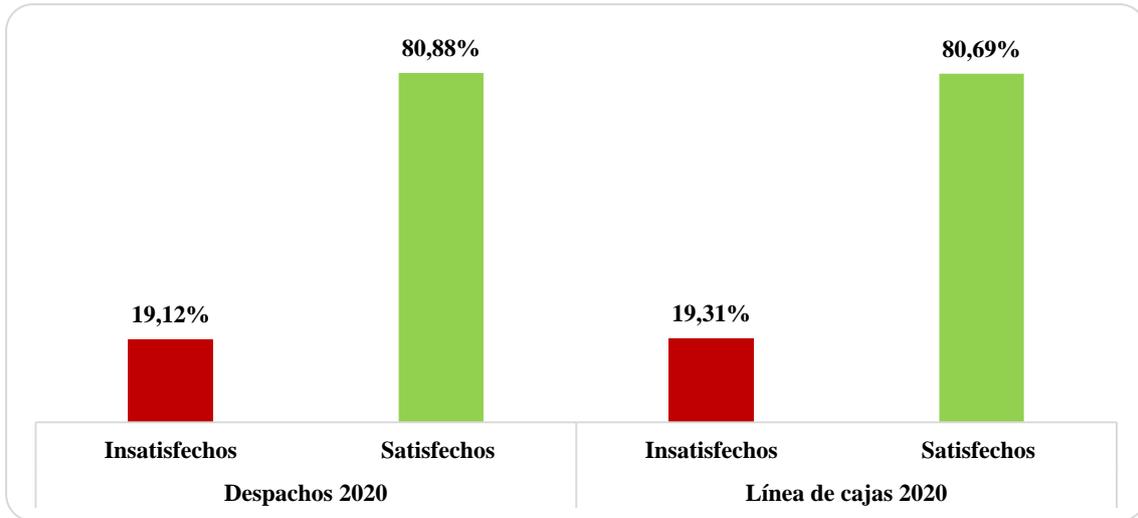
En Despachos, se perciben los valores más bajos en la dimensión capacitación en la pregunta 2, 4 y 6 con el 79,07% respectivamente. Haciendo alusión a que la empresa le permite al colaborador hacer uso de sus conocimientos y habilidades, la ampliación de los mismos y la satisfacción con los horarios de los procesos de capacitación.

En el caso del departamento de comparación, línea de cajas, el valor más bajo corresponde a la pregunta 3 respecto a la posibilidad de capacitarse que otorga la empresa 69,05%, además se valora satisfactoriamente los procedimientos en caso de emergencia y la información que se recibe para capacitaciones con el 88,10% respectivamente.

En general, los resultados de la dimensión capacitación que se observan en la figura 13, refieren una satisfacción en 2020 del 80,88% en el departamento de despachos y en el caso del grupo de control, es decir línea de cajas, la satisfacción en 2020 fue de 80,69%. La diferencia con despachos en el mismo año fue mínima.

Figura 13

Dimensión capacitación de despachos Vs. línea de cajas encuesta 2020



Fuente: Elaboración propia

– **Identificación y compromiso**

En la tabla 14 se encuentran los resultados de los 11 ítems de la dimensión identificación y compromiso para los departamentos despachos y línea cajas.

En esta última dimensión obtiene los porcentajes más satisfactorios de la encuesta de clima en el departamento de despachos, demostrando de manera global un alto sentimiento de pertenencia a la organización. Es decir, se percibe que los colaboradores se encuentran alineados a los objetivos que busca la compañía.

Así lo corroboran las preguntas 1, 3 y 4 en donde el 97,67% manifiestan estar satisfechos de trabajar para una empresa prestigiosa que brinda estabilidad laboral. La respuesta de menor percepción en este grupo es la 5, en donde el 30,23% indica que la empresa no valora el trabajo que realiza, además en la pregunta 6 el 27,91% se encuentra insatisfechos con la posibilidad que brinda la organización para ascensos o promociones.

Tabla 14

Valoración de la dimensión identificación y compromiso, despachos Vs. línea cajas 2020

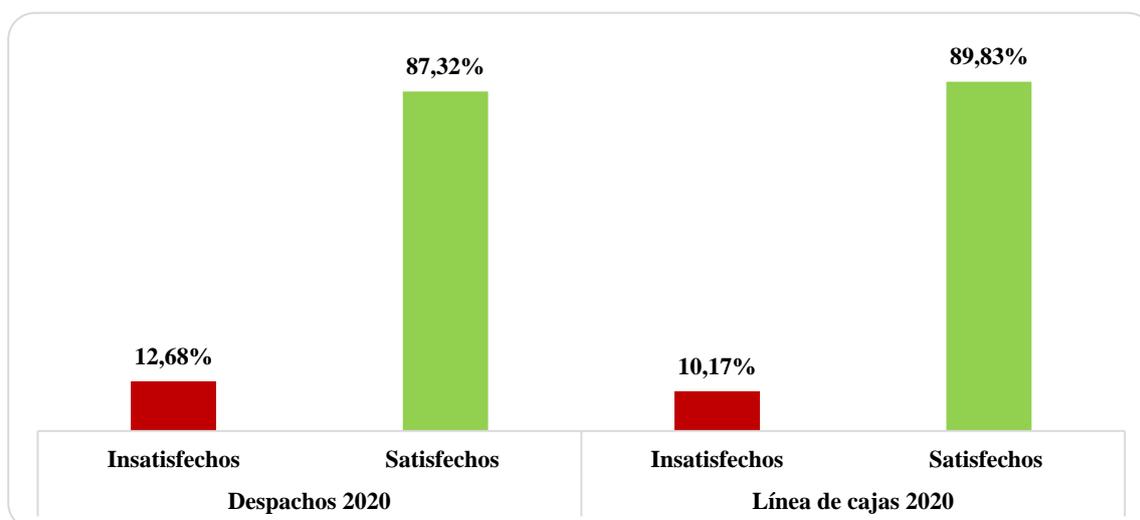
Ítems	Despachos		Línea cajas	
	Insat.	Sat.	Insat.	Sat.
1. ¿La empresa me brinda un trabajo estable?	2,33%	97,67%	9,52%	90,48%
2. ¿Esta empresa me motiva a dar más de lo que normalmente es requerido para llevar a cabo mi trabajo?	23,26%	76,74%	9,52%	90,48%
3. ¿Estoy trabajando para una empresa de prestigio?	2,33%	97,67%	4,76%	95,24%
4. ¿Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa?	2,33%	97,67%	0,00%	100,00%
5. ¿La empresa me valora por el trabajo que realizo?	30,23%	69,77%	19,05%	80,95%
6. ¿Trabajo en una empresa que permite promociones y ascensos?	27,91%	72,09%	38,10%	61,90%
7. ¿La empresa valora el trato respetuoso a sus colaboradores?	18,60%	81,40%	14,29%	85,71%
8. ¿La empresa genera buenas oportunidades de trabajo para los habitantes de la zona?	6,98%	93,02%	4,76%	95,24%
9. ¿Se atiende bien al cliente "externo" (cliente)?	4,65%	95,35%	2,38%	97,62%
10. ¿Se atiende bien al cliente "interno" (colaborador)?	9,30%	90,70%	4,76%	95,24%
11. ¿En la empresa cuidamos los recursos: herramientas, productos, infraestructura, su tiempo de trabajo, materiales, otros)?	11,63%	88,37%	4,76%	95,24%

Fuente: Elaboración propia

En el caso del departamento línea de cajas, se evidencia una mayor satisfacción por pregunta, exceptuando la 6 con un 61,90% referido a que la empresa permite promociones o ascensos. En esta área incluso se valoró con una satisfacción del 100% al orgullo que sienten los colaboradores de pertenecer a la misma.

Figura 14

Dimensión identificación y compromiso de despachos Vs. línea de cajas encuesta 2020



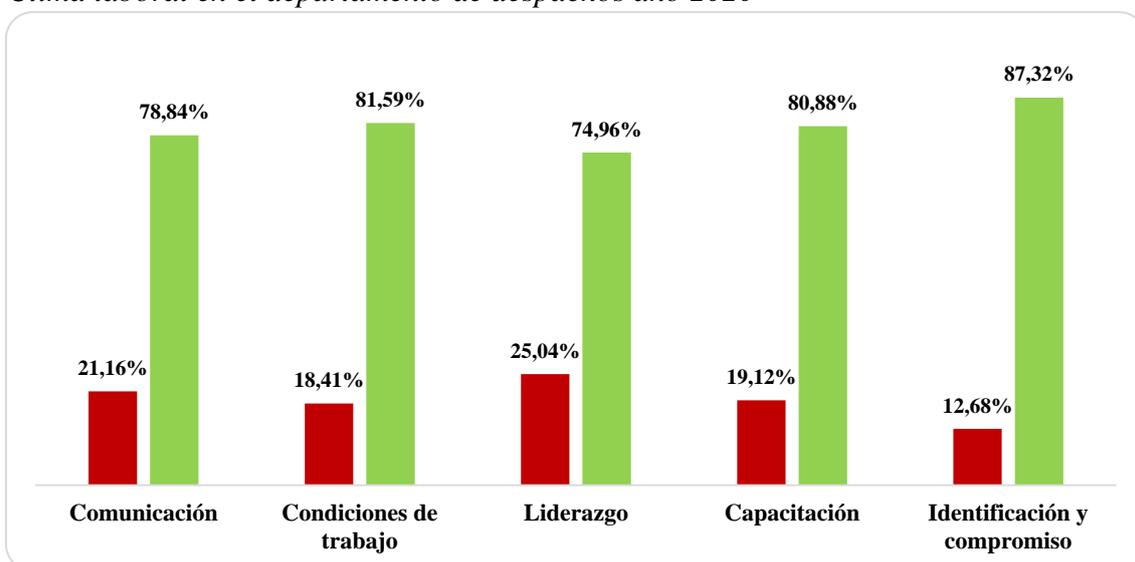
Fuente: Elaboración propia

De forma general se puede constatar en la figura 14 que la dimensión identificación y compromiso registró una satisfacción del 87,32% en el departamento de despachos en el año 2020, siendo menor a la de línea cajas en el mismo año con 89,83%.

Tales resultados demuestran que el departamento de despachos en el año 2020 mantuvo un clima laboral satisfactorio por debajo de la meta (100%), como se evidencia en la figura 15.

Figura 15

Clima laboral en el departamento de despachos año 2020



Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta los resultados expuestos, se consideró pertinente llevar a cabo un grupo focal con los colaboradores del área de despachos en cuanto en la encuesta se evidenciaron algunos indicadores de insatisfacción en diferentes preguntas de las distintas dimensiones, que pese a no ser altos, precisaron una mayor indagación para identificar las necesidades e inquietudes de los colaboradores.

4.1.2. Grupo focal con el departamento despachos

Como se expuso en el capítulo que describe la metodología, se realizaron dos grupos focales con personal del departamento de despachos, por lo que para fines de la exposición de resultados se consolidaron los hallazgos de ambos casos.

De manera que, con el grupo focal, se evidencio que por una parte existe descontento del personal referido a la falta de comunicación, mientras otros colaboradores de la misma área consideran que esta es adecuada. Así se tienen algunos comentarios al respecto.

Sólo nos comunican lo que está mal.

No hay buena comunicación, no nos felicitan por nuestros logros.

Somos la “última rueda del coche”.

Se exponen las ideas libremente.

Todos no tenemos la misma confianza.

El jefe siempre nos mantiene informados.

Esto demuestra inconsistencias en el área de comunicación al no existir un criterio uniforme. Por otra parte los colaboradores han manifestado sus necesidades identificadas como:

Que se hable de logros no solo de lo que se está mal.

Que se nos comunique directamente no por medio de verificadores y despachadores lo que pasa.

Quisiéramos que las reuniones sean como antes de pandemia, entre todos.

Que haya más comunicación del jefe y de los compañeros.

Que sigamos manteniendo nuestro grupo de WhatsApp que es efectivo.

Que mejore la comunicación con el departamento de ventas.

Encontrar una manera más directa para comunicarnos, las reuniones son muy cortas.

Estos aportes, demuestran la apertura de los colaboradores para mantener una adecuada comunicación en el área y con otras, sin embargo aquí se tocan temas relativos a la insatisfacción que sienten en torno a la falta de reconocimiento.

Es incómodo y triste no recibir reconocimiento alguno.

Sólo lo que se trata en el trabajo exponemos, no damos ideas.

Por otra parte, al indagar respecto a la condiciones de trabajo los colaboradores enfatizan en que los recursos proporcionados por la empresa son adecuados. Solamente se destaca una necesidad al respecto, por un tema relativo al mantenimiento de las instalaciones, lo que se clasifica como una necesidad particular del área.

Los recursos son buenos.

No tenemos problema con los recursos, todo nos facilitan.

Los que tenemos están bien.

Los recursos si tenemos, lo que no tenemos es cómo relacionarnos con ventas.

Talvez lo único que se arregle las goteras por donde cae el agua a las cajas.

En otros aspectos como horarios y salario, mencionan conformidad al respecto en cuanto la empresa les ha informado sobre ambas variables y también por la puntualidad en la cancelación de sueldos.

Conocemos y estamos de acuerdo, así no nos guste el de la noche.

Al llegar a Cartopel nos indicaron como iban a ser nuestros horarios y aceptamos.

Los horarios son flexibles porque nos ayudan cuando requerimos hacer cambios.

El sueldo es correcto.

Los pagos si son adecuados.

Más bien se da un llamado para que los líderes de grupo sean reconocidos, pero se enfatiza fundamentalmente en la importancia de que se planifiquen mejor las actividades del área por temas de pedidos. Esto en tanto se presenta cierto desorden sobre todo en los casos urgentes cuando el cliente solicita más cantidad de producto o cuando existen requerimientos urgentes principalmente en los turnos de la noche.

Como líderes de grupo hemos pedido que sea reconocida nuestra responsabilidad.

Que se mejore la planeación priorizando fechas de pedidos y entregas, que no se mezclen los pedidos.

Que planifique mejor, tenemos que responder por todo lo que hay, nos llaman la atención por lo que se hace mal, uno se estresa y no duerme.

Que trabajemos en línea ventas, planeamiento, despachos y producción.

Que las urgencias de pedidos no sean solo en las noches.

Otro punto importante se relaciona con el liderazgo, al respecto se evidencia que el grupo conformado por los estibadores tienen una mala relación con su jefe directo, no así el que lo integran los operadores de montacarga, verificadores y despachadores.

Con el jefe no tenemos mucha confianza.

No tenemos buena relación, las ideas que damos no son escuchadas.

Si ve algo mal en nosotros se queda con eso.

No tengo buena relación con mi jefe no sé si es solo conmigo o con todos así.

Falta de comunicación, falta de sensibilidad.

Para que no nos hablen únicamente hacemos lo que tenemos que hacer.

Buena relación al jefe le gustan las cosas rectas y directas.

Al jefe le gusta que asumamos nuestros errores es directo y de carácter fuerte.

Como toda persona tiene días buenos y días malos.

Siempre nos apoya y escucha nuestras ideas que tenemos en las reuniones.

Ante dicha situación, los propios colaboradores exponen potenciales soluciones para mejorar la relación con el jefe directo, tales como:

Quisiéramos que reconozcan nuestro trabajo como reconocen al molino con paseos.

Fuera bueno que nos feliciten cuando cumplimos records para incentivarnos.

Que nos de libertad para hablar.

Que podamos compartir un paseo o una reunión fuera de trabajo.

Haciendo que haya más integración.

Que reconozca el esfuerzo no solo económico sino una felicitación verbal.

Que el jefe no solo haga reuniones con despachadores, ojalá que cuando pase pandemia se pueda retomar las reuniones.

Que RRHH nos informe o nos dé un reconocimiento para nosotros y nuestras familias.

No hablo por mi sino por los estibadores que a ellos se les reconozca con un bono.

Que los estibadores sientan una voz de felicitación por parte del jefe.

Como se evidencia en los comentarios de los colaboradores de los dos grupos focales, se abordan temas de reconocimiento nuevamente, esta ha sido una constante en los grupos focales, sin embargo también se menciona la comunicación y la integración entre compañeros y áreas.

Referente a la variable capacitación, las consideraciones de los colaboradores son escasas, sin embargo sirven de aporte para identificar que la percepción al respecto es variada por lo que se debe procurar mejorarla, atendiendo sus potenciales necesidades. Los comentarios respecto a capacitación son:

Nuestra área es crítica y cada quien “baila con su pañuelo”, si nos manejamos bien en el puesto nos quedamos y mejoramos de cargo.

La empresa si nos ayuda en todo.

Que nos den una capacitación en sistemas, algo más técnico.

Finalmente en el abordaje sobre identificación y compromiso se reconoce que los colaboradores confirman estar contentos e identificados con la entidad, pues aseguran laborar en la mejor empresa de la ciudad. Pese a ello también solicitan un mayor reconocimiento como departamento a nivel de la organización, pues indican que no son valorados como las otras áreas de la cadena productiva.

La empresa es una de las mejores de la ciudad, lo crítico no es la empresa es solamente el departamento.

Que nos mejoren la alimentación.

Que haya más compañerismo entre departamentos.

Que se nombre a despachos en los records como lo hacen en otras ciudades.

Este departamento es muy presionado y no es reconocido.

Que nos integren a la fiesta que hace la planta.

En general, lo que se evidencia en los aportes de los colaboradores en los grupos focales, es una clara insistencia en el reconocimiento de su trabajo, compañerismo interdepartamental e integración. Estos aspectos tienen mucho que ver con aspectos comunicacionales, estímulos motivadores e incluso un poco más de fluidez en la información entre áreas y sobre sus responsabilidades.

De tal manera que con estos hallazgos, más lo identificados en la pre encuesta se procedió a desarrollar el taller con el departamento de despachos, cuyo proceso se encuentra detallado en el capítulo 3.

4.1.3. Taller de indagación apreciativa con el departamento de despachos

El taller bajo la metodología de indagación apreciativa se desarrolló considerando las cuatro etapas de dicho modelo: descubrir, soñar, diseñar y finalmente destino. Previo a ello se debió, necesariamente considerar aquellos aspectos que los colaboradores de despachos conocen de Cartopel, obteniéndose lo siguiente:

Empresa industrial del sector cartonero y papelerero del Ecuador.

Ocupa el 70% del mercado bananero.

Ocupa el 30% del mercado doméstico.

Cuenta con más de 1.000 colaboradores en todo país.

Sus directivos aseguran que el éxito de mantenerse por 30 años de servicio se debe a su personal 100% comprometido y que trabaja en todas sus áreas.

Esto demuestra que los colaboradores conocen a la organización y se identifican con la misma, si bien podrán tener falencias en los procesos de comunicación e

integración en el área, conocen bien lo que hace Cartopel S.A.I. A continuación se exponen los resultados del taller considerando las etapas del modelo de intervención apreciativa.

– **Fase descubrir**

Para encontrar y definir el tema afirmativo, se les consultó grupalmente cómo se sienten de laborar en la empresa, obteniéndose contestaciones favorables, de manera resumida se indican algunas respuestas:

Me siento tranquilo, la empresa es grande, segura y responsable.

Somos importantes ya que somos una parte principal de la secuencia para llegar al cliente.

Me siento bien de trabajar en una empresa estable y puntual en sus pagos.

La empresa me da seguridad para mí y mi familia.

Estos aportes demuestran que los colaboradores sienten orgullo de permanecer a la empresa, la misma que les otorga tranquilidad y estabilidad reflejada en sus respuestas. Este punto de partida es importante en la metodología de indagación apreciativa en cuanto son aspectos a destacar y potenciar. Además de acuerdo con las preguntas poderosas realizadas en este primer momento se obtuvo que los colaboradores de despachos valoran los siguientes aspectos de su área:

Valoramos que trabajamos en equipo y satisfacemos al cliente.

Nuestra motivación es la armonía que tenemos al trabajar.

Nuestro trabajo es estable.

Podemos sostener a nuestras familias.

Valoramos la puntualidad en los pagos.

Nos motiva el compañerismo.

De esta forma se evidenció que los aspectos valorados en despachos se relacionan con el trabajo en equipo además de las condiciones que la empresa les otorga referidas a

su responsabilidad con los pagos y estabilidad laboral. También se plantearon cuestionamientos respecto a lo que se podría mejorar, obteniéndose lo siguiente:

Se hizo más tecnológico, miramos por pantallas las urgencias.

Infraestructura y espacio.

Mejor orden y limpieza.

Ambiente laboral más tranquilo.

Estos comentarios sugieren que se requiere una intervención en cuanto a la disposición y gestión del área de trabajo, además es importante hacer referencia a la incorporación tecnológica, que si bien para muchos no es complicado aceptarla para otros podría ser difícil hasta comprenderla.

Posterior a ello se realizaron las preguntas focales, en las cuales se reconocen experiencias positivas que les recuerden en donde han sido reconocidos su trabajo y de lo cual se sienten orgullosos.

Cuando los jefes dicen al grupo hicieron un buen trabajo.

Cuando nos dicen “bien muchachos sigan así”.

Los reconocimientos que realiza la empresa por el tiempo de trabajo.

Esto demuestra la importancia del reconocimiento para este grupo de colaboradores, tomando fuerza sus comentarios durante el grupo focal al respecto. Posterior a esto se determinaron las fortalezas del departamento, las cuales se describen como:

La unión, seguridad y actitud de los compañeros.

El compañerismo que tenemos.

Cuando pensamos positivamente logramos todo.

Cuando nuestros clientes están satisfechos sin reclamamos.

Así, se reconoce la importancia del compañerismo y una buena relación entre los colaboradores de despachos que desemboca en la satisfacción de los clientes como el

éxito del proceso. Por lo que en la misma línea se planteó su visión a futuro sobre el área de despachos, caracterizándola de la siguiente forma:

En que despachos sea visto como un gran grupo de trabajo.

Que los jefes sigan tomando buenas decisiones para seguir alcanzando los objetivos.

Que se estandaricen procesos para evitar reclamos del cliente.

Que seamos reconocidos por nuestro compromiso con la empresa.

Dichos comentarios se interpretan como una necesidad de reconocimiento por su trabajo y también la intención de mejorar el proceso actual que llevan a cabo bajo la guía de sus jefaturas, denotando así su compromiso con el área y la empresa.

Finalmente los colaboradores ratifican lo expuesto en la pregunta anterior respecto a su necesidad de reconocimiento y su compromiso con el área y con la empresa.

Nos gustaría que seamos reconocidos cuando el departamento cumple records.

Que seguiremos dando todo nuestro esfuerzo y dedicación.

Queremos seguir colaborando en todo y mejorando en nuestro trabajo.

Que podamos ser reconocidos como producción.

Como se puede observar, se corrobora que el cambio está en realizar las preguntas de manera distinta pues encaminándolas hacia lo positivo, las respuestas ya no estuvieron enfocadas en lo que les molestaba o decepcionaba como lo relataron en el grupo focal o las preguntas abiertas de la encuesta de clima, sino se pudo rescatar todo lo positivo que pensaban de la empresa, departamento y a nivel grupal. Aunque en la pregunta abierta aprovecharon para recalcar nuevamente la falta de reconocimiento que perciben con respecto a otros departamentos.

– **Fase soñar**

En esta etapa los colaboradores manifestaron que todo estaba bien en la empresa y que no querían que nada cambiase, a continuación, se transcriben varias respuestas valiosas con las que posteriormente se realizó el diálogo apreciativo:

Que nos feliciten por romper records.

Que seamos reconocidos en la empresa.

Orgulloso de trabajar en la empresa.

Que se siga teniendo seguridad.

Que siga existiendo la puntualidad en los pagos.

Que nos capaciten para que haya ascensos en los puestos.

Que los departamentos de ventas, planeación y servicio al cliente trabajen conjuntamente.

Que mejore la comunicación entre departamentos.

Que podamos crear un plan de contingencia para que no se afecte al cliente, buscar una solución conjunta entre departamentos.

Que seamos una gran familia.

Que la planeación de los despachos sea mejor.

Que sigamos llevándonos bien y comunicándonos entre todos.

Con estas respuestas se realizó un diálogo apreciativo donde colectivamente se resumió, lo colocado en la lluvia de ideas y en base a este, se realizó la siguiente declaración de aspiración:

Área de oportunidad: Reconocimiento

“Despachos es un departamento reconocido, nuestro esfuerzo es valorado, somos felicitados por nuestros logros, los clientes se encuentran satisfechos ya que no hay reclamos en sus pedidos”.

Este ejercicio despertó el compromiso por movilizar los esfuerzos de todos, comprometiéndose a lograr un mejor futuro en la organización.

– **Fase diseñar**

A manera de resumen a continuación se puntualizan algunas proposiciones expresadas en los mapas mentales, las mismas que sirvieron para formular las proposiciones provocativas o de posibilidades:

Reconocimiento por el trabajo realizado.
Felicitaciones por acontecimientos importantes.
Reconocimiento por el desempeño.
Comunicación entre compañeros de grupo.
Reuniones de trabajo.
Medios de comunicación eficientes.
Reconocimiento por records.
Participación en bonos de producción.
Comunicación fluida entre departamentos involucrados.

Esto demuestra una vez más la insistencia en el reconocimiento, por lo que se reconoce su importancia para mejorar la percepción de los colaboradores respecto a la empresa, el área y por ende el clima laboral. Por otra parte, al finalizar el taller los participantes recalcan las enseñanzas y aportes que éste les dejó:

Compañerismo.
Linda experiencia.
La buena relación con mis compañeros.
Saber que somos un equipo.
Las actividades muy interactivas.
Compartir algo diferente.
Saber que somos importantes.
Me siento más involucrado con el departamento.
Bastante bien todo positivo.
Dar más soluciones que quejas.
Nos ha hecho conocernos más.
Escucharnos todos.
Alegre de trabajar en una empresa que se preocupa por mí.

Estas apreciaciones denotan la importancia para el personal de despachos de ser incluidos en actividades extra a su trabajo, por lo cual las valoran mucho. En general la intervención ha sido positiva con una respuesta satisfactoria por parte de los colaboradores.

– **Fase destino**

Para la implementación de estas propuestas fue necesario identificar colectivamente los puntos más importantes a ser llevados a cabo. Se tomaron en consideración los resumidos en la fase tres, los cuales fueron colocados de acuerdo a las dimensiones que en el clima laboral se estudiaron:

- Liderazgo: Reconocimiento por el trabajo realizado.
- Liderazgo: Felicitaciones por acontecimientos importantes.
- Liderazgo: Reconocimiento por records.
- Liderazgo: Participación en bonos de producción.
- Identificación y compromiso: Reconocimiento por el desempeño.
- Comunicación: Comunicación entre compañeros de grupo.
- Comunicación: Reuniones de trabajo.
- Comunicación: Medios de comunicación eficientes.
- Comunicación: Comunicación fluida entre departamentos involucrados.

Por lo que, en base a la información obtenida de las tres fases anteriores, las estrategias se formularon y plantearon en base a las dimensiones del clima laboral de la compañía que fueron elaboradas conjuntamente, basada en las expectativas del personal y que se presentan a continuación:

- Liderazgo: Motivar al personal y reconocer sus logros.
- Condiciones de trabajo: Cumplir y hacer cumplir las políticas internas de seguridad y salud.
- Comunicación: Efectuar un plan de comunicación interdepartamental.
- Identificación y compromiso: Revisar diferentes indicadores para promover incentivos al personal.

- Capacitación: Crear nuevos programas de aprendizaje y desarrollo.

Con lo expuesto, se desarrolló el plan de acción y mejora, el cual fue de elaboración conjunta entre la facilitadora y el personal involucrado, en base a toda la valiosa información obtenida en el desarrollo del taller en sus cuatro fases. Sin embargo, para efectos de presentación a los departamentos RRHH, despachos y posteriormente a gerencia, este debió basarse en una matriz de estrategias y planes de acción, en donde si bien se detalla la información que los colaboradores proporcionaron, se añaden ciertas acciones acordes a los solicitados y en función de mejorar el clima.

También se le dio una ponderación a cada uno, con el fin de tomar como referencia de gestión a los tres más importantes, cabe indicar que se añade la frecuencia y el tiempo en los que se deberá realizar, así como el área de responsabilidad. Estos planes de acción fueron ponderados conjuntamente con el personal de despachos en las reuniones virtuales, poniendo a las siguientes como las tres más importantes:

Nro. 1: Dimensión Liderazgo puntuación 2,25

Corto plazo

Plan de acción: Diseño de un programa de incentivos no monetarios.

- Reconocimiento merecido y oportuno por el trabajo realizado.
- Publicación y felicitación al personal por eventos importantes como cumpleaños.
- Mención honorífica por aniversario de antigüedad.

Nro. 2: Dimensión Liderazgo puntuación 2,25

Mediano plazo

Plan de acción: Diseño de un programa de incentivos monetarios.

- Intervención y reconocimiento por logros en records de planta de producción.

- Realización de una política para participación en beneficios de bonos de producción.
- Innovación de los procesos por el método de esquema de incentivos basados en estadísticas de rendimiento personal y grupal.

Nro. 3: Dimensión Comunicación puntuación 1,98

Largo plazo

Plan de acción: Mejorar los canales de comunicación mediante la creación de indicadores, que garanticen el seguimiento de una correcta planificación entre los departamentos intervinientes en el proceso.

A continuación, se presenta la matriz general de estrategias y planes de acción para el departamento de despachos del año 2021 en la figura 16.

Figura 16

Matriz de estrategias y planes de acción de despachos

MATRIZ DE ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN 2021, DEPARTAMENTO DESPACHOS									
PLANES DE ACCIÓN ↓ ESTRATEGIAS ↓ CRITERIOS	DIMENSIONES					Ponderación	ÁREA RESPONSABLE	FRECUENCIA	TIMING
	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	COMUNICACIÓN	IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO	CAPACITACIÓN				
	Influir de forma acertada para que el personal del área logre la consecución de los objetivos y alcancen mejoras en el ambiente laboral	Brindar las mejores condiciones de trabajo al colaborador en su área de desempeño	Potenciar las habilidades comunicativas entre las partes involucradas	Reforzar el sentido de pertenencia y compromiso organizacional	Desarrollar en el personal nuevas competencias en beneficio personal y de la empresa				
Motivar al personal y reconocer sus logros	Cumplir y hacer cumplir las políticas internas de seguridad y salud	Efectuar un plan de comunicación interdepartamental	Revisar diferentes indicadores para promover incentivos al personal	Crear nuevos programas de aprendizaje y desarrollo					
	0,25	0,15	0,22	0,20	0,18	1,00			
Diseñar un programa de incentivos NO MONETARIOS: - Reconocimiento merecido y oportuno por el trabajo realizado - Mención honorífica por aniversario de antigüedad - Publicar y felicitar al personal por eventos importantes tales como: cumpleaños del mes	9					2,25	RRHH	habitual	corto plazo
Reconocer mediante indicadores de disciplina y desempeño al colaborador del mes				9		1,80	RRHH Despachos	habitual	corto plazo
Brindar espacio al colaborador creando medios como buzón o cartelera con el fin que puedan aportar nuevas ideas o sugerencias respecto al departamento y/o empresa			6			1,32	RRHH	habitual	corto plazo
Realizar reuniones de trabajo bajo un esquema efectivo de los temas a tratar: disciplina, despachos, orden y limpieza, liderazgo			6			1,32	Despachos	semanal	corto plazo
Transmitir al personal novedades empresariales por los canales informativos: correo electrónico y whatsapp			3			0,66	RRHH	habitual	corto plazo
Fomentar el uso de la cartelera informativa para temas de interés personal y laboral			1			0,22	RRHH Despachos	habitual	corto plazo
Diseñar un programa de incentivos MONETARIOS: - Intervención y reconocimiento por logros en records de planta de producción - Realizar una política para participación en beneficios de bonos producción de planta - Innovar los procesos por el método de esquema de incentivos (estadísticas de rendimiento personal y grupal)	9					2,25	RRHH, Despachos y Superintendencia de planta	habitual	mediano plazo
Agendar en el plan de capacitación anual: - Programas de comunicación asertiva (para todo el personal) y - Liderazgo efectivo (para jefes de grupo)					6	1,08	RRHH	anual	mediano plazo
Efectuar charlas de reforzamiento sobre filosofía empresarial, políticas, reglamento interno y reglamento de seguridad y salud		1				0,15	RRHH	anual	mediano plazo
Mejorar los canales de comunicación mediante la creación de indicadores que garanticen el seguimiento de una correcta planificación entre los departamentos involucrados			9			1,98	Desarrollo Organizacional- Proyectos Despachos	eventual	largo plazo

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se puede acotar que, como facilitación del proceso, se logró todo lo planteado, las conversaciones fluyeron, hubo participación, sin embargo, en el caso de los dos grupos fue un gran desafío el lograr que no se centren en lo negativo y las acostumbradas quejas. Se percibió que los colaboradores nuevos en la empresa (2015 en adelante), tienen mayor predisposición, están dispuestos a colaborar, tienen más espíritu de trabajo en equipo, no así los de mayor permanencia en la empresa.

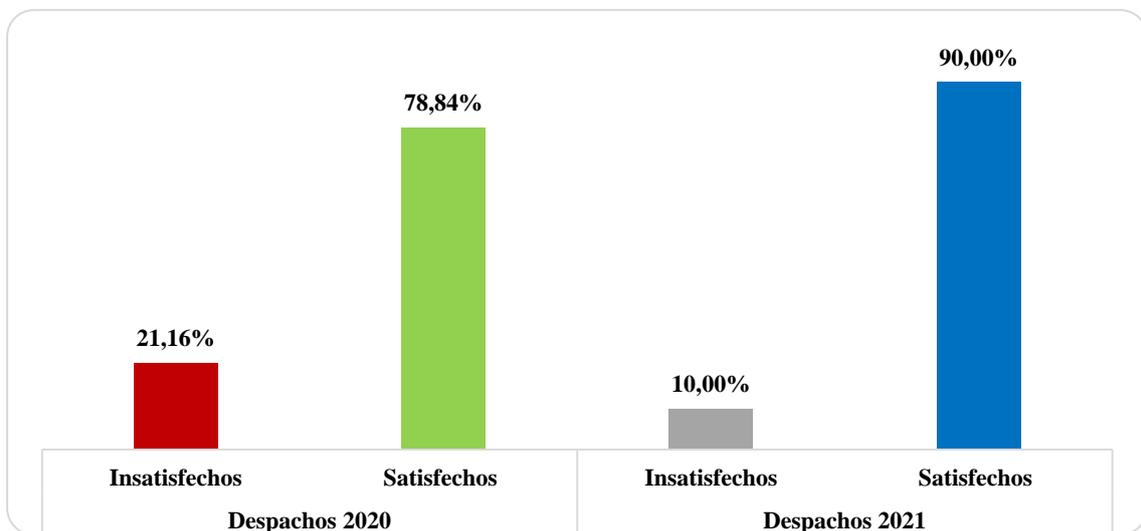
4.1.4. Post encuesta de clima laboral 2021

– Comunicación

Luego del taller se procedió a valorar nuevamente al departamento despachos, pudiéndose evidenciar un cambio significativo en su satisfacción de 78,84% en el año 2020 a 90% en el 2021. Esto refleja una mayor uniformidad en la dimensión de comunicación, mejorando sustancialmente aquellos puntos débiles (ver figura 17).

Figura 17

Dimensión comunicación departamento de despachos encuesta 2020 Vs. 2021



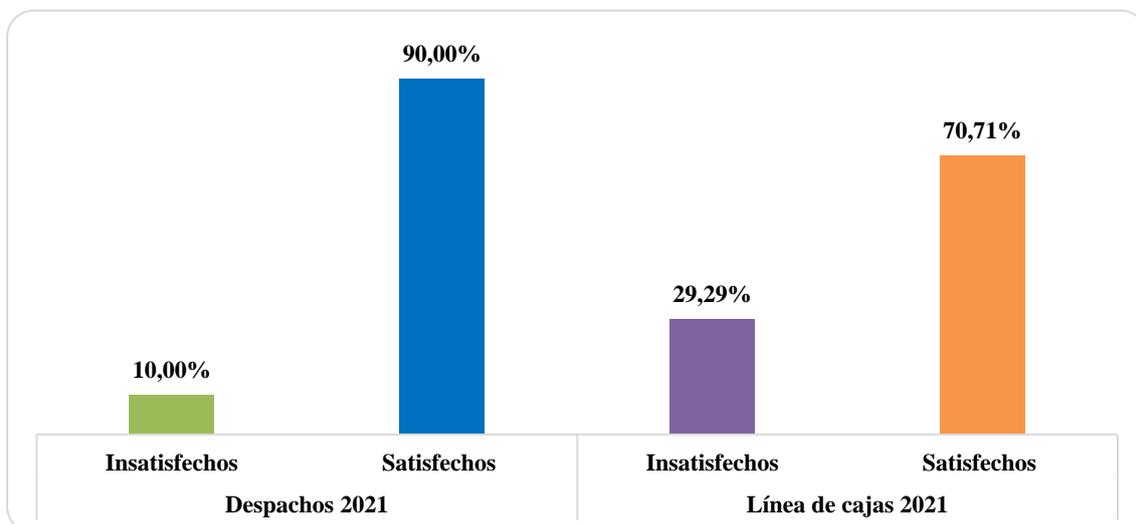
Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, los resultados del departamento línea de cajas en la encuesta 2021 respecto a la dimensión comunicación registraron una satisfacción del 70,71%, valor que indica un cambio negativo en su valoración en cuanto para 2020 fue de 81,90%. Sin embargo, considerando que este departamento fue designado, para esta investigación,

como grupo de control, no fue participe de los talleres. Ante ello se puede observar en la figura 18, su relación con el área de despachos.

Figura 18

Dimensión comunicación departamento de despachos Vs. línea de cajas encuesta 2021



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia entonces, una diferencia considerable respecto al área de línea de cajas en 2021 con despachos. El departamento de control experimentó una menor percepción respecto a la comunicación y su fluidez, incluso la valoración de los colaboradores fue menor principalmente en los aspectos referidos a la información del rumbo de la empresa y la escucha de sugerencias para la mejora del trabajo.

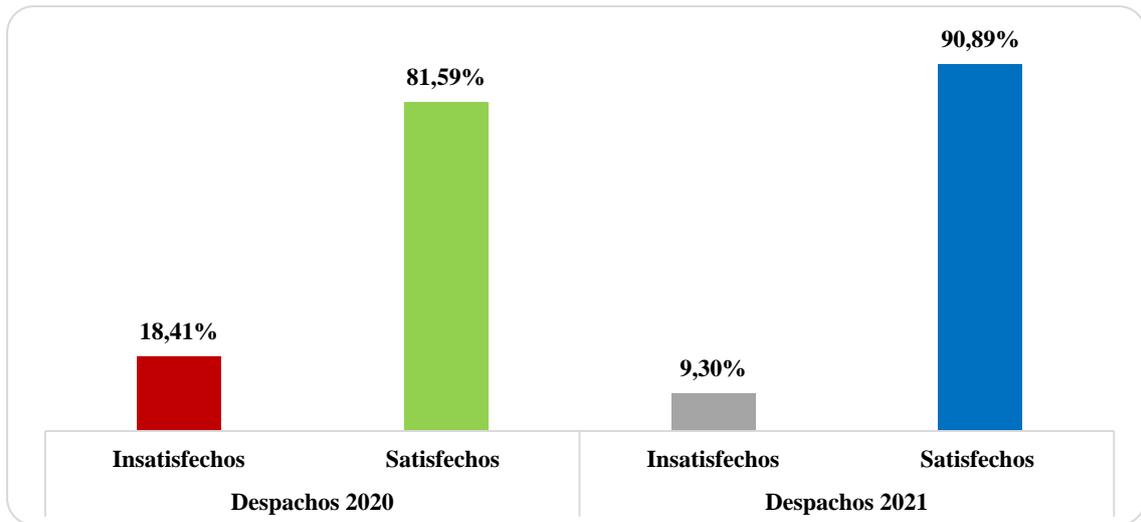
– **Condiciones de trabajo**

Al respecto en los talleres se trabajó en el tema salarial, pues el personal piensa no tener un pago adecuado de acuerdo a las responsabilidades asignadas. Los colaboradores líderes de grupo creen que sería ideal para ellos tener algún tipo de reconocimiento, comentan que el trabajo que realizan es diferente al de otro del mismo cargo pero sin actividades adicionales. Esta información se la ha resumido en un solo tema a abordarse como punto más importante en el taller y se lo ha denominado: reconocimiento.

Posterior a ello, se realizó la post encuesta en la que despachos alcanzó una satisfacción del 90,89% mejorando en 9,30% el resultado de 2020 (ver figura 19).

Figura 19

Dimensión condiciones de trabajo departamento de despachos encuesta 2020 Vs. 2021

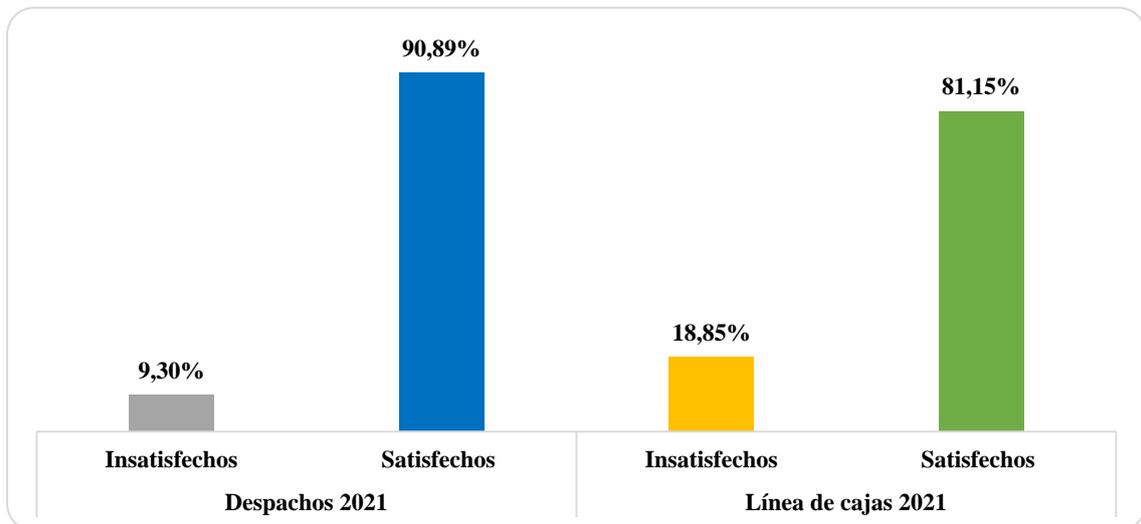


Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se evidenció que en relación a los resultados del departamento de línea de cajas 2021 (81,15%), el área de despachos tuvo una mayor satisfacción general con el 90,89%. En línea de cajas fue evidente la insatisfacción con el reconocimiento que la empresa realiza en relación al desempeño laboral (ver figura 20).

Figura 20

Dimensión condiciones de trabajo de despachos Vs. línea de cajas encuesta 2021



Fuente: Elaboración propia

En general, la dimensión condiciones de trabajo es una de las más importantes en cuanto implica aquellos factores que conforman el contexto donde el colaborador se

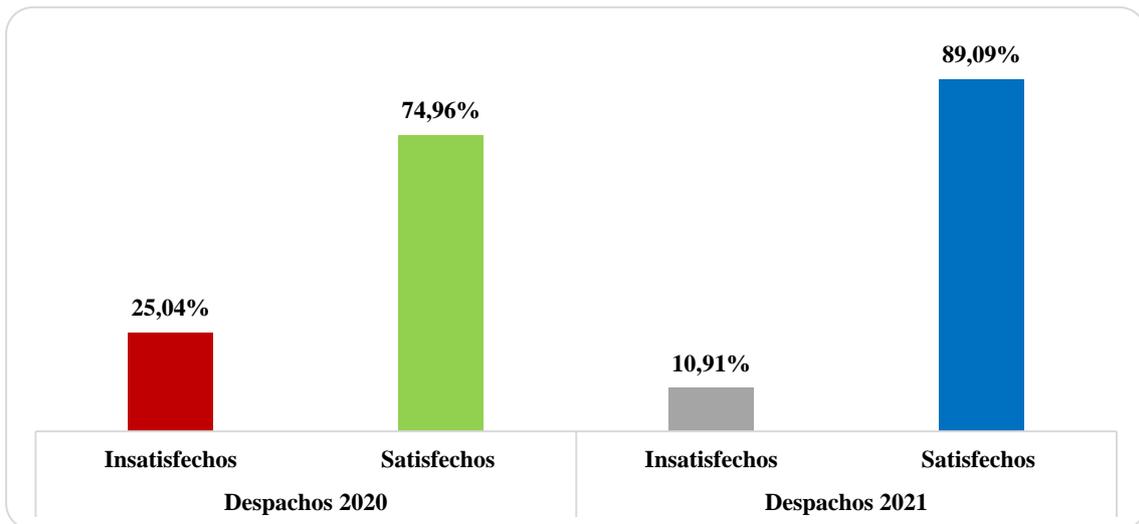
desenvuelve considerando aspectos físicos y sociales, además de los considerados de contenido, todos estos repercuten en la salud y bienestar del individuo a nivel intelectual, en su capacidad creadora y en su desempeño.

– **Liderazgo**

Considerando los resultados de pre encuesta, se procedió a trabajar el taller enfocándose en el reconocimiento y en influir de forma acertada para que el personal del área logre la consecución de los objetivos y alcancen mejoras en el ambiente laboral. Así, en la post encuesta se logró una satisfacción del 89,09% en el área de despachos, es decir un incremento de 14,13% en relación a 2020 (74,96%) (Ver figura 21).

Figura 21

Dimensión liderazgo departamento de despachos encuesta 2020 Vs. 2021

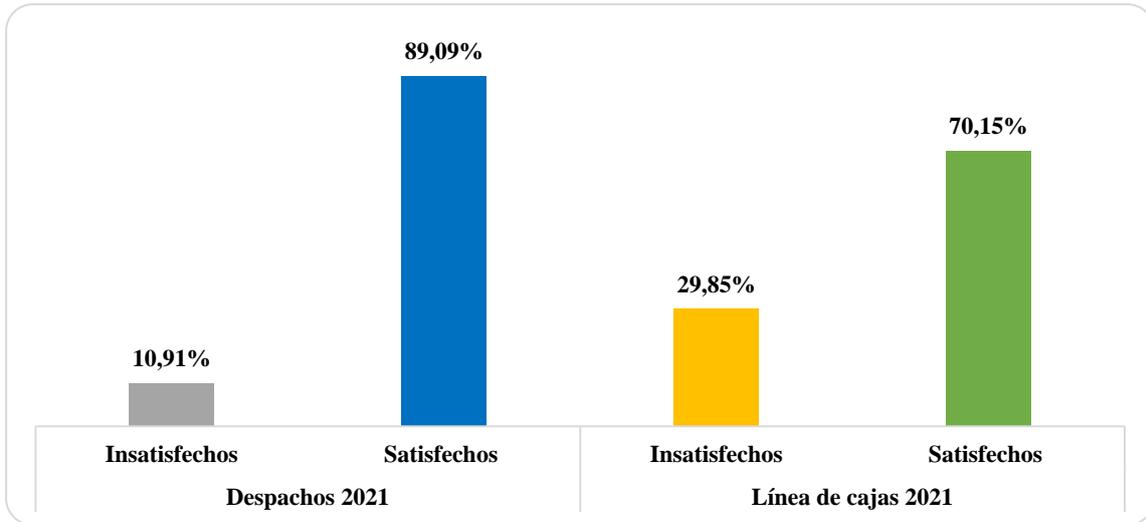


Fuente: Elaboración propia

Pese a estos resultados, se pudo observar que la pregunta 5 referida a la obtención de algún tipo de reconocimiento cuando se consiguen resultados mejores a los esperados, aún existe un valor bajo en la encuesta de despachos 2021 con el 76,74% pero sin duda es muy superior al del año 2020 registrado en 39,53%.

Figura 22

Dimensión liderazgo de despachos Vs. línea de cajas encuesta 2021



Fuente: Elaboración propia

Mientras en la comparación entre despachos y línea de cajas encuesta 2021 (ver figura 22), se puede notar una gran diferencia en la satisfacción de ambas áreas. Despachos por su parte posee una satisfacción promedio de 89,09% y línea de cajas de 70,15% disminuyendo su valoración en relación a 2020 en 3,66%. Al ser el departamento de línea de cajas el de control, se evidencia que las percepciones de los colaboradores disminuyen en satisfacción sobre todo en el punto referido al reconocimiento, donde se obtuvo 33,33% es decir menos 7,5% que en 2020.

En relación a estos resultados se puede decir que el liderazgo es una dimensión muy importante para las empresas, que han dejado de buscar jefaturas y esperan contar con colaboradores capaces de liderar a sus equipos. Esto con la intención de poder influenciar en los demás para alcanzar los objetivos planteados, logrando que el talento humano alcance su máximo potencial. Por ello, un líder es considerado un motivador y es quien potencia ambientes idóneos para que el trabajo de los colaboradores tenga un mejor desarrollo.

En este sentido se puede hablar de que un líder debe ser comunicativo, motivador, carismático, entusiasta, muy buen administrador de los recursos, poseer una visión hacia el futuro, negociador, creativo, estratega, es decir que se convierte en un modelo a seguir. Su capacidad de ser influyente es lo que permite a los demás reflejarse en él y

actuar en armonía en el contexto laboral pues sólo así trabajaran en busca de los mismos objetivos.

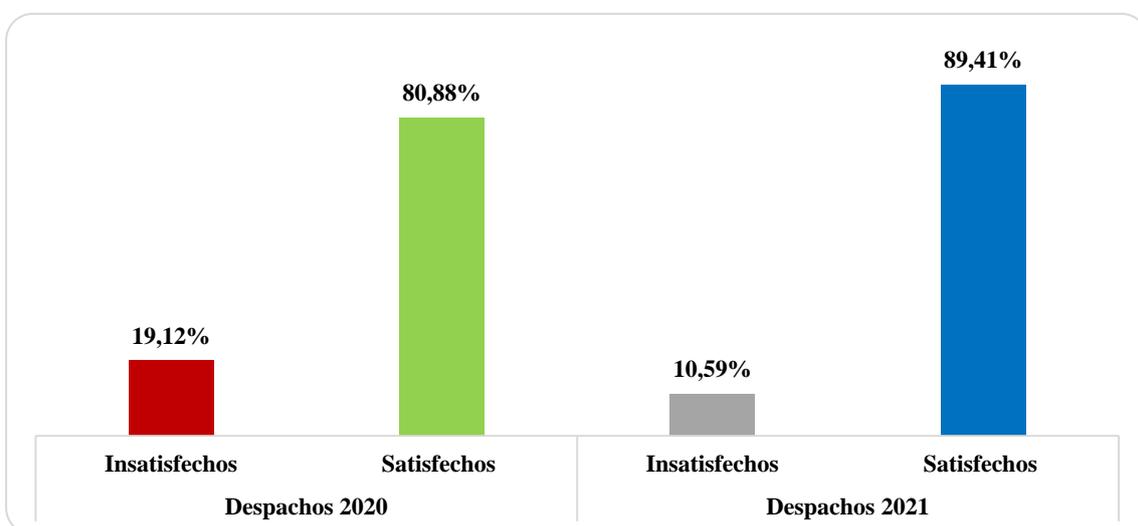
– Capacitación

En los grupos focales el personal acotó que no se han brindado en el año 2020 oportunidades de capacitación y desarrollo que promuevan sus habilidades, pues son conscientes de los efectos colaterales que ha dejado la pandemia por Covid-19, motivo por el cual las actividades de capacitación han disminuido radicalmente en la empresa. Ante, ello, en el taller se trabajó en desarrollar en el personal nuevas competencias en beneficio individual y de la empresa.

De esta manera, al realizar la post encuesta, la satisfacción en el departamento de despachos fue de 89,41% (ver figura 23). Es decir que si hubo una mejora, pues en todas las preguntas, la satisfacción fue superior al 80%.

Figura 23

Dimensión capacitación departamento de despachos encuesta 2020 Vs. 2021

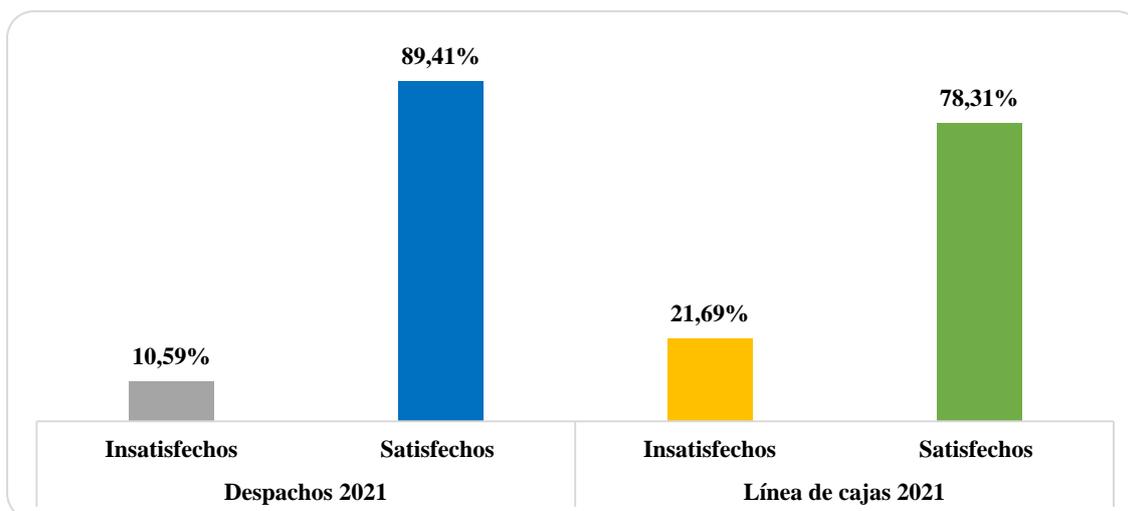


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la relación entre la satisfacción de despachos con línea de cajas 2021, esta fue mayor en el primero (ver figura 24). Es decir, despachos obtuvo 89,41% mientras línea cajas 78,31% siendo incluso menor a la que registró en el año 2020, lo que demuestra que el departamento experimental obtuvo una mejor percepción en la dimensión capacitación luego de la intervención llevada a cabo con los talleres.

Figura 24

Dimensión capacitación de despachos Vs. línea de cajas encuesta 2021



Fuente: Elaboración propia

Al respecto se puede referenciar que la capacitación es una dimensión importante y estratégica en las empresas ya que no solo se refiere a aquellas actividades de formación, si no que implica que se integren los grupos de trabajo.

De acuerdo con Alles (2019) capacitar a los colaboradores en una organización implica la planeación de un proceso, es decir diseñarlo, pues envuelve actividades de educación y administración que procuran un cambio y mejora en las habilidades y el conocimiento de los individuos con el objetivo de potenciar su desempeño en el cargo que se les ha asignado, beneficiando también a la empresa.

– **Identificación y compromiso**

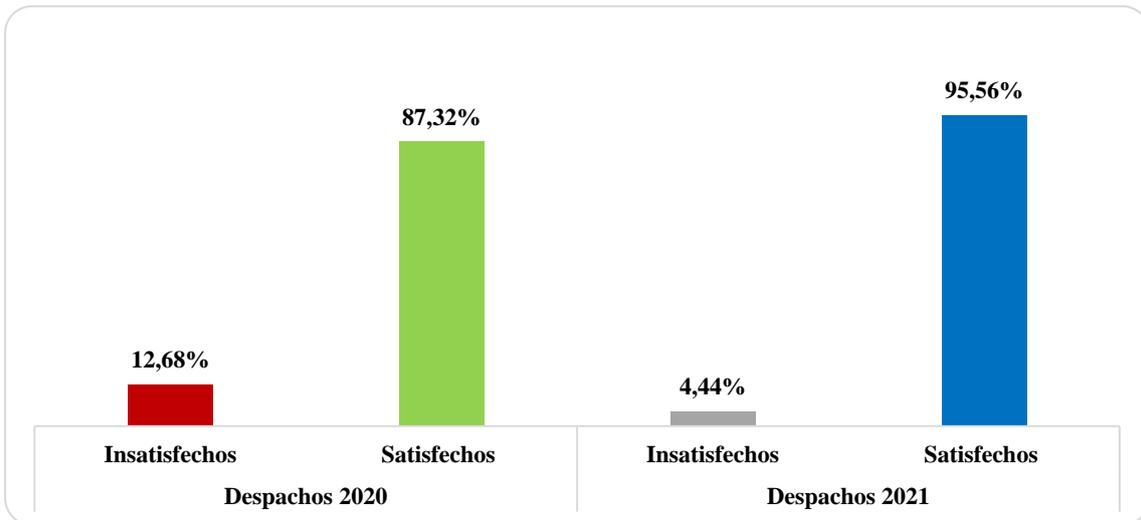
Mediante la investigación cualitativa, en la dimensión identificación y compromiso, el grupo de despachos, confirmó estar contento e identificado pues aseguraron laborar en la mejor empresa de la ciudad. Este grupo pidió mayor reconocimiento como departamento a nivel de empresa, pues indicaron que no es valorado como los otros departamentos de la cadena productiva. En condiciones de trabajo y capacitación, no hay opiniones que distan de la encuesta de clima.

Es por ello que en la intervención se pretendió que esta dimensión mejore, reforzando el sentido de pertenencia y compromiso que mantienen, El taller también se

centró en valorar aún más las fortalezas de la empresa. Así, al realizar la post encuesta se obtuvo una satisfacción de 95,56% en el área de despachos, mejorando los resultados de 2020 (87,32%) (Ver figura 25).

Figura 25

Dimensión identificación y compromiso departamento de despachos encuesta 2020 Vs. 2021



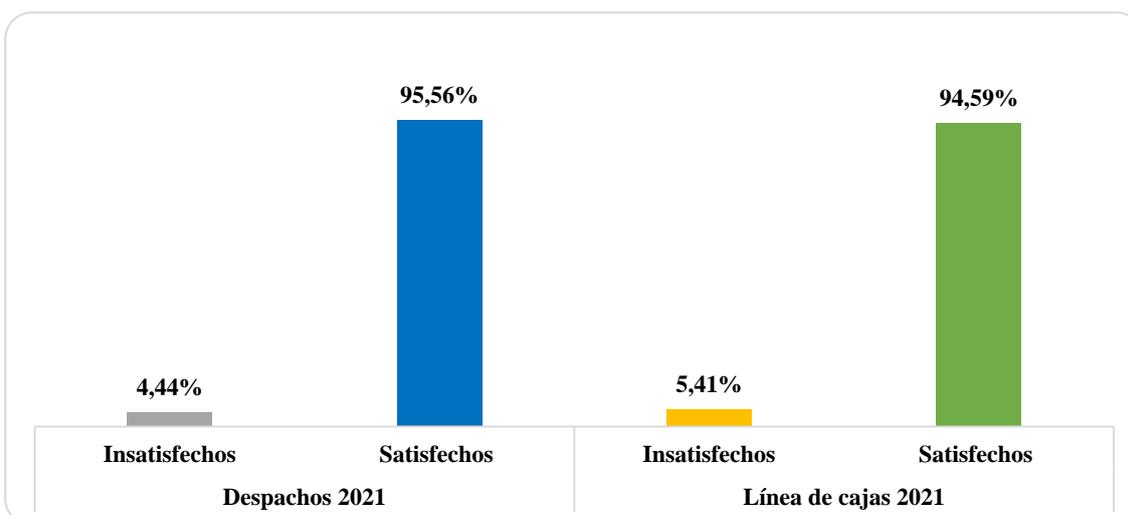
Fuente: Elaboración propia

Esta valoración es muy importante en cuanto demuestra qué tan comprometido e identificado se encuentra el individuo con la entidad para la cual labora. Dicha relación es muy importante para el adecuado funcionamiento de las actividades y el cumplimiento de los objetivos. El que una organización cuente con un alto grado de compromiso y pertenencia le otorga ventajas sobre la competencia en cuanto se traduce en una mayor productividad y eficiencia de las actividades asignadas, incluso se reduce la rotación de personal, mejora el clima laboral, se fortalece el trabajo en equipo, los conflictos se resuelven con mayor facilidad, entre otros beneficios.

Analizando los resultados de despachos frente a línea de cajas en la dimensión identificación y compromiso 2021, se observó que el primero registró una mayor satisfacción con el 95,56% mientras el segundo con 94,59% (Ver figura 26).

Figura 26

Identificación y compromiso de despachos Vs. línea de cajas encuesta 2021



Fuente: Elaboración propia

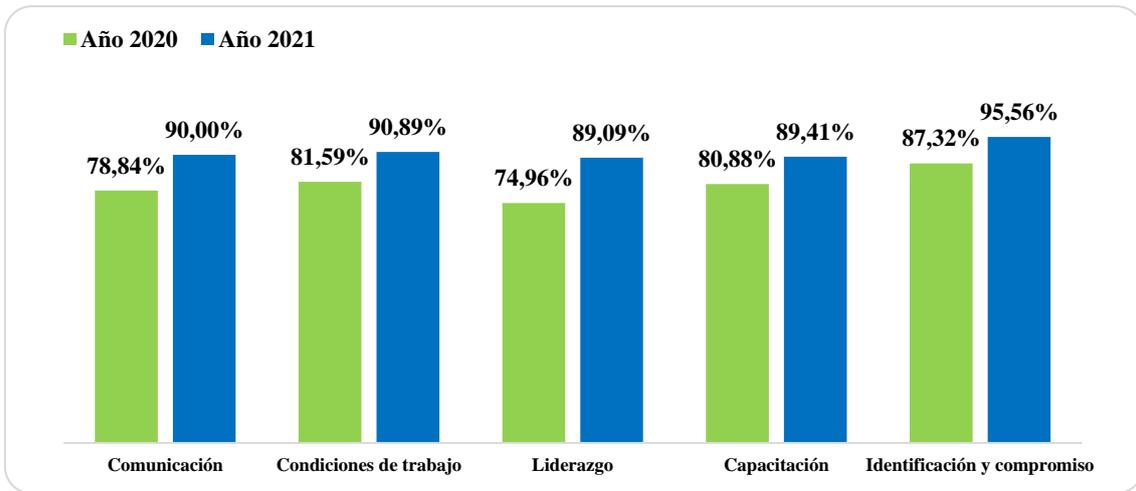
La diferencia entre las dos áreas es mínima, sin embargo en despachos existieron más puntos valorados con el 100% de satisfacción que en línea cajas, pese a ello ambos departamentos poseen valores superiores al 80% lo que demuestra una percepción positiva en esta dimensión, siendo beneficioso para la empresa.

Ahora bien, en la satisfacción general, es decir considerando todas las dimensiones, se obtuvo que despachos en 2020 alcanzó el 80,54% mientras en el 2021 ascendió a 90,99%. En el caso del departamento de control identificado como línea cajas, en el año 2020 obtuvo 82,20% y en 2021 aumentó a 94,59%. Esto denota una mayor satisfacción con el clima laboral en 2021 por parte del área intervenida, despachos.

Como se observa en la figura 27, el clima laboral en el año 2020 para despachos fue menor, mientras en 2021 los resultados demostraron mejoría, lo que demuestra más homogeneidad en la satisfacción por dimensión.

Figura 27

Clima laboral departamento despachos 2020 Vs. 2021

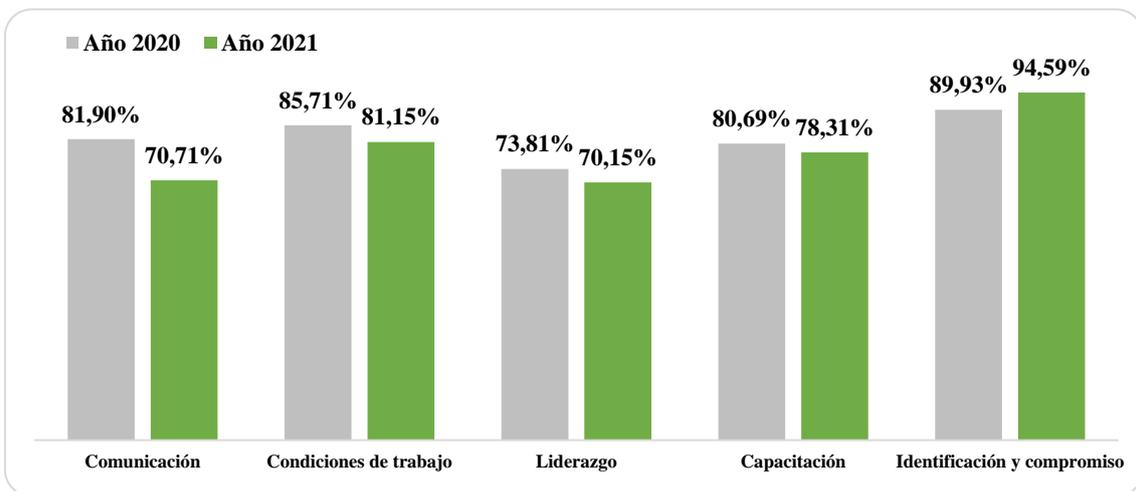


Fuente: Elaboración propia

En el caso del clima laboral del departamento de control identificado como línea cajas (ver figura 28) se puede observar que los resultados de 2021 son menores a 2020 exceptuando la dimensión identificación y compromiso que subió en satisfacción.

Figura 28

Clima laboral departamento línea cajas 2020 Vs. 2021

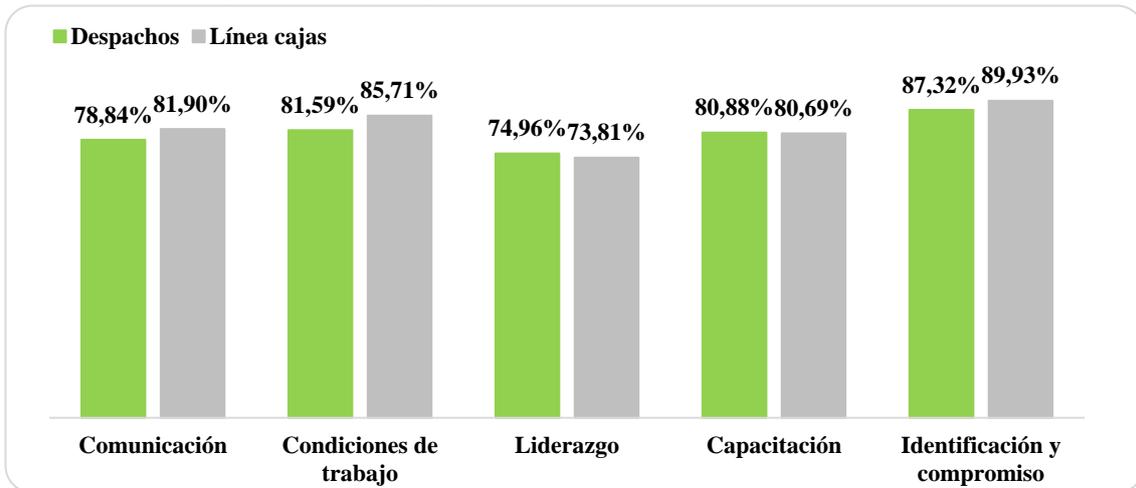


Fuente: Elaboración propia

En la figura 29 se puede evidenciar que en un primer momento, en la fase diagnóstica, los resultados del clima laboral entre el departamento experimental y el de control presentó ciertas diferencias, siendo el área de línea cajas quien obtuvo un 82,41% de satisfacción promedio mientras despachos alcanzó 80,72%.

Figura 29

Clima laboral departamento despachos Vs línea cajas 2020

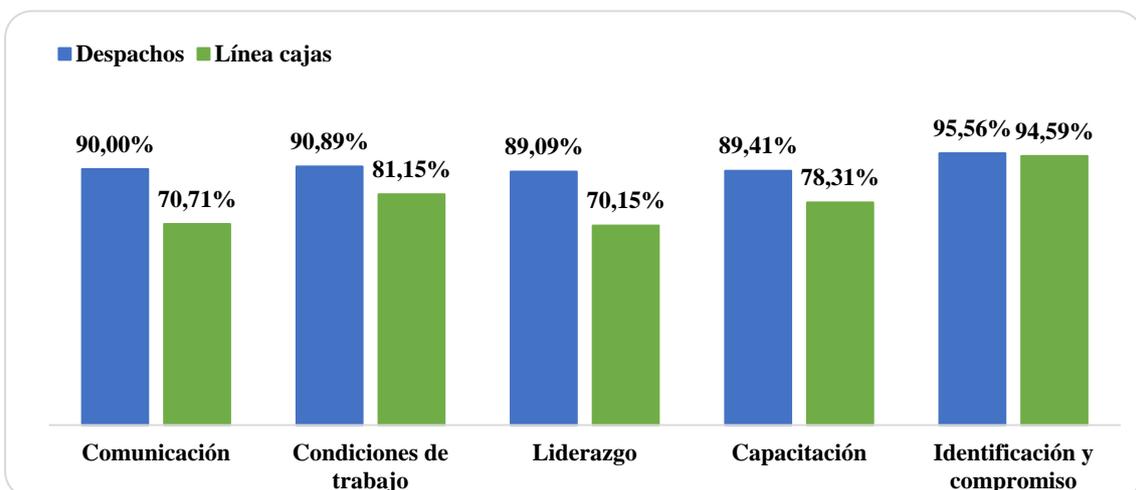


Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en la figura 30 se observa el clima laboral entre ambos departamentos pero en el año 2021, evidenciándose claramente una mayor satisfacción en despachos respecto a línea cajas. El promedio de satisfacción general en despachos fue 90,99% y en línea cajas fue 78,98%.

Figura 30

Clima laboral departamento despachos Vs línea cajas 2021



Fuente: Elaboración propia

4.2. Resultados de correlación

Considerando los datos expuestos en los resultados y en conformidad con el tipo de estudio en el que existe un grupo experimental y otro de control, se ha procedido a realizar diferentes análisis. Se inicia con la prueba T con la intención de identificar si existen diferencias significativas entre las medias de los dos grupos en la encuesta de clima laboral 2020. Obteniéndose una media en despachos de 80,54 y en línea de cajas 82,20 con una significancia de 0,699 (es decir mayor que 0,05) lo que demuestra que no existen diferencias significativas entre los valores de ambos grupos en referencia a su satisfacción con el clima laboral de la empresa.

Posterior a ello, luego de haber realizado la intervención programada en el grupo experimental de despachos, se procedió a realizar nuevamente la prueba T, comparando dicho departamento con el de control, es decir línea cajas, en el cual no se realizó ninguna intervención. Así, se obtuvo que la media en despachos luego de la encuesta de clima laboral 2021 fue de 90,99 y en el caso de línea cajas de 78,87, con una significancia de 0 (es decir menor que 0,05) lo que indica una variabilidad sustancial entre los grupos.

Por lo que se pueden concluir que el modelo de intervención con metodología de Indagación Apreciativa si influyó en la satisfacción de los colaboradores en torno al clima laboral de la empresa, cumpliendo así, con el objetivo general y específicos de la presente tesis.

Conclusiones

Consecuentemente con el objetivo planteado en la presente investigación de evaluar el impacto del modelo Indagación Apreciativa en el clima laboral del departamento Despachos-Cuenca de la empresa Cartopel SAI., se ha podido conocer que la situación inicial, previa a la intervención, el área presentó una satisfacción del 80,54%. Estos resultados en relación al área de control (línea de cajas) fueron menores en cuanto ésta registró una satisfacción del 82,20%. Si bien ambas medias no distan demasiado, el área de despachos ha mantenido dichos valores históricamente, lo que llamó la atención de talento humano al ser un departamento estratégico para la consecución de los objetivos empresariales.

Así, se pudo conocer que las condiciones de clima laboral del departamento experimental identificado como despachos se caracterizó por valoraciones bajas de los colaboradores en todas las dimensiones, pero todos ellos conectados entre sí debido a que refirieron condiciones críticas desde su percepción porque no se reconoce su labor, no necesariamente de forma monetaria, sino a través de los jefes departamentales o líderes verbalmente. Además se reconoció que existen problemas de comunicación entre departamentos y en ocasiones entre compañeros y con las jefaturas, lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos del área y pueden llevar a conflictos o mal entendidos.

Por otra parte, existen aspectos relativos al liderazgo que fueron puntos bajos para la valoración general de la satisfacción en tanto los colaboradores no se conectan adecuadamente con sus jefes. Adicional a ello se identificó una percepción de que no se les facilita capacitación y formación en sus especialidades para poder crecer dentro de la empresa. Todos estos aspectos se reconocen como necesidades del área para mejorar las condiciones laborales y clima organizacional que permita un mejor desempeño y potenciamiento de las habilidades en los colaboradores.

Al respecto, el área de línea de cajas en un momento inicial, evidenció mayor estabilidad respecto a comunicación, condiciones de trabajo, liderazgo, capacitación e identificación y compromiso, sin embargo existieron puntos importantes sobre todo relacionados con el reconocimiento de su trabajo y la relación con otros departamentos, que si bien tuvieron valores menores al 75% repercutieron en la media general.

Por lo tanto, al aplicar el modelo Indagación Apreciativa en el departamento: Despachos-Cuenca, por ser el elegido como experimental, se logró profundizar los temas que obtuvieron los indicadores más bajos en la encuesta y que se consideran como oportunidad de mejora. Así como también, se pudo ahondar en las fortalezas, reforzar el compromiso de cada uno de los participantes para una mayor satisfacción en su desempeño y empoderamiento.

Cabe mencionar que la metodología se enfocó a lo positivo, es decir que el lenguaje y la percepción de cualquier aspecto que podría ser tradicionalmente presentado como negativo, fue planteado como una oportunidad para progresar y mejorar o incluso como un reforzamiento de aquello que se realiza con calidad y efectividad.

Finalmente se evaluó el resultado del modelo Indagación Apreciativa como herramienta efectiva de gestión de clima laboral por medio de una post encuesta para reconocer si existieron o no cambios en la valoración de las dimensiones. De tal manera que se evidencio una sustancial mejora al alcanzar una satisfacción del 90,99% en despachos. Se mejoraron los puntos débiles referidos a comunicación, reconocimiento y capacitación e incluso se evidenció el compromiso de los colaboradores mientras el taller se llevó a cabo a través de sus propuestas y de un evidente cambio en la actitud.

Incluso al revisar la media de clima laboral en el departamento experimental y de control se pudo notar que en el área intervenida fue la mejor puntuada, mientras línea de cajas más bien presentó un retroceso en su satisfacción en relación al año anterior y muy por debajo de despachos. Por lo tanto, se puede concluir que el modelo Indagación Apreciativa es procedente y aplicable para el mejoramiento del clima laboral en una empresa del sector productivo como en el presente caso.

Además, el estudio demostrado, se constituye en un aporte para la gestión del cambio de una manera positiva en la empresa Cartopel S.A.I., con la intención de identificar y desarrollar las competencias de las personas, mejorar la comunicación interdepartamental, conocer lo que anhelan y sueñan como su departamento ideal, además de reconocer las estrategias para lograr que éstos se involucrasen más en el trabajo y con sus responsabilidades dentro de la entidad.

Recomendaciones

Considerando los resultados de la investigación, se presentan algunas recomendaciones fundamentales para mantener una adecuada satisfacción respecto al clima laboral de la empresa:

- Para un ambiente favorable, es preciso contar con el apoyo decidido de todas las instancias de la empresa: directivos y colaboradores.
- Para lograr mayor reconocimiento de las aptitudes y compromisos no solamente se deberá contar con el factor económico monetario sino con factores generadores de motivación.
- Es importante considerar los rasgos de un liderazgo proactivo transparente y dedicado a un estímulo continuo y positivo en las relaciones laborales.
- Una comunicación permanente, fluida, motivacional, favorecerá para una mejor relación interdepartamental.
- Para una mayor efectividad en la aplicación del modelo y sus objetivos, es necesario dar continuidad y estricto cumplimiento a los compromisos establecidos en el plan de acción correspondiente.
- Finalmente, se recomienda mantener la participación constante de todos los actores en este proceso y la consecuente apertura para sugerencias y propuestas innovadoras y creativas.

Bibliografía

- Acosta, A., & Douthwaite, B. (2005). Indagación apreciativa: un enfoque para el aprendizaje y el cambio basado en nuestras propias mejores prácticas. *ILAC Brief*, 1(6), 1-5. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/46472551_Appreciative_Inquiry_An_approach_for_learning_and_change_based_on_our_own_best_practices/link/0c96051f98dd02bb69000000/download
- Alles, M. (2019). *Formación, capacitación, desarrollo. Diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040* (Primera ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Arzola, C. (Agosto de 2019). *Generando bienestar organizacional a través de la indagación apreciativa: un caso venezolano*. Caracas: UNIMET. Obtenido de <http://andromeda.unimet.edu.ve/mirai/admin/php1/integrado.php?Formato=&ventana=s&Opcion=buscar&Menu=N&ventana=S&Expresion=Arzola%2C%20Carmen%20Rosa>
- Barrett, F., & Fry, R. (2018). *Indagación apreciativa, un enfoque positivo para construir capacidad cooperativa* (Primera ed.). Montevideo: Xn Consultores. Obtenido de <https://fdocuments.ec/document/indagacion-apreciativa-un-enfoque-positivo-para-construir-capacidad-cooperativa.html>
- Barroso, F., & Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. Estudio de caso. *The Anáhuac Journal*, 10(2), 67-96. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/es/revista/the-anahuac-journal/articulo/liderazgo-y-clima-organizacional-en-maquiladoras-textiles-de-exportacion-estudio-de-caso>
- Bonilla, D., & Jiménez, E. (Junio de 2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 26-34. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5774750>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*. México D.F.: Trillas.
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y., & Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023513005.pdf>

- Cardona, D., & Zambrano, R. (2 de Junio de 2014). Revisión de Instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 1(30), 184-189. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S012359231400117X?token=4135A4F91D7CDD668C231A13D4F1692D49450AEDAF99139B0A935B7731A50356886A1A0C42658C90217AD4ACF820FA25&originRegion=us-east-1&originCreation=20210728143402>
- Cartopel. (2018). *Política de Calidad*.
- Cartopel. (2019). Obtenido de <http://www.cartopel.com/cartopel/>
- Cartopel. (2020). *Mapa de caracterización de procesos*. Cuenca: Cartopel.
- Cartopel. (2021). *Desarrollo organizacional*. Cuenca: Cartopel.
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 1-10. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003
- Chávez, S. (2013). La práctica del liderazgo en la empresa de hoy. Cómo el liderazgo puede incidir sobre las condiciones de seguridad y la eficiencia de los procesos de gestión organizacional. *Ciencias Psicológicas VII (1)*, 7(1), 69-81. Obtenido de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212013000100007
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Octava ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera edición ed.). México D.F. : McGraw-Hill .
- Cooperrider, D., & Vilanova, M. (2013). *Indagación Apreciativa. Un enfoque innovador para la transformación personal y de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Kairós SA.
- Corichi, A., Hernández, T., & García, M. (2013). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. *Boletín científico de las ciencias económico administrativas del ICEA*, 2(3), 1-10. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/62>

- Costa, L., Perlo, C., & De la Riestra, R. (Noviembre de 2008). Herramientas para la implementación del proceso de diálogo en las organizaciones. *Invenio, Universidad del centro educativo Latinoamericano Argentina*, 11(21), 115-128.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (Décima ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Druker, P. (2013). *La sociedad poscapitalista*. Bogotá: Editorial Sudamericana.
- EAE Institución Superior de Formación Universitaria. (14 de Enero de 2021). *EAE Business school Harvard Deusto*. Recuperado el 22 de 05 de 2021, de <https://retos-directivos.eae.es/pensamiento-lateral/>
- Egan, T., & Feyerherm, A. (2005). *Universidad de Pepperdine Graziadio Business Review*, 8(3), 1-10.
- Escobar, J., & Bonilla, F. (2017). Grupos focales una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 9(1), 51-67. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/957#:~:text=Se%20encontr%C3%B3%20que%20los%20grupos,desde%20otras%20t%C3%A9cnicas%20o%20metodolog%C3%ADas.>
- Espinel, B., Monterrosa, I., & Guacari, A. (2018). La comunicación apreciativa: estrategia determinante para el cambio organizacional. *Revista Espacios*, 40(3), 1-14. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n03/a19v40n03p14.pdf>
- Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (Septiembre de 2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Contribuciones a la Economía*, 3(4), 1.5. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2015i2015-0304.html>
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 1(42), 43-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Godoy, M. (22 de Noviembre de 2019). Cultura Organización. (G. Bravo, Entrevistador)
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio S. C.
- González, A., Jiménez, A., & Reyes, M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 14(2), 25-42. Obtenido de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/2220>
- Grupo Comeca. (2016). Obtenido de <http://www.grupocomeca.com/>

- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones* (Cuarta ed.). México, D.F.: McGraw-Hill; Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). México: Thomson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México : McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, H., & Ponce, C. (Octubre de 2016). *Evaluación de factores y dimensiones del clima organizacional percibido por académicos universitarios*. México D.F.: XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/3.05.pdf>: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/3.05.pdf>
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional, enfoque latinoamericano* (Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw-Hill; Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Iglesias, A., & Torres, J. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Hospital Pediátrico Universitario "Paquito González Cueto"*, 34(1), 1-15. Obtenido de <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257/336>
- Instituto de Diálogos e Indagación Apreciativa. (2021). *La indagación apreciativa*. Barcelona: IDEIA. Obtenido de IDEIA: <http://www.institutoideia.es/indagacion-apreciativa/que-es-la-indagacion-apreciativa/>
- Kouzes, J., & Posner, B. (2006). *Student Leadership Practices Inventory (LPI) Facilitator's guide* (Segunda ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Maldonado, J. (2017). *Comportamiento, Desarrollo y Cambio Organizacional*. Recuperado el 25 de Mayo de 2021, de Comportamiento, Desarrollo y Cambio Organizacional: https://www.academia.edu/34600879/COMPORTAMIENTO_DESARROLLO_Y_CAMBIO_ORGANIZACIONAL
- Marchant, L. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Viña del Mar: Impresos El Mercurio de Valparaíso.
- Meza Barajas, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial - México. *Instituto tecnológico de Sonora*, 148-158.

- Muga Naredo, J. A. (s.f.). La Indagación Apiciativa: Una metodología de Desarrollo Organizacional para el Cambio en la Empresa. *Universidad de Chile Facultad de Economía y Negocios*, 11-13.
- Ortíz, P., & Cruz, L. (Julio de 2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología del trabajo y la empresa*, 1(13), 1-10.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados* (Primera ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Peraza Rodríguez, Y., & García Remus, M. (s.f.). Clima organizacional: conceptos y experiencias . *Centro de investigación y desarrollo del transporte Cetra*, 27-31.
- Pérez, S., Jiménez, A., Hernández, M., & López, E. (2016). La indagación apiciativa como complemento de la gestión del talento humano en las organizaciones. *Revista de formación de recursos humanos*, 2(4), 59-71. Obtenido de https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Formacion_de_Recursos_Humanos/vol2num4/Revista_de_Formaci%C3%B3n_de_Recursos_Humanos_V2_N4_6.pdf
- Pinilla, A. (1972). *Relaciones humanas y laborales en la empresa* (Primera ed.). Barcelona: Editoras Técnicos Asociados S.A.
- Quezada, L., Grundmann, G., Expósito, M., & Valdez, L. (2001). *Preparación y ejecución de talleres de capacitación: una guía práctica*. Santo Domingo: Centro Cultural Poveda.
- Ramos, V., & Tejera, E. (Diciembre de 2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2), 225-240. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>
- Reddin, W. (Noviembre de 2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. *Cuadernos de Management para una dirección eficaz*(120), 82-84.
- Reinoso Alarcón, H., & Araneda Cea , B. (2007). Diseño y validación de un modelo de clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 39-54.
- Reyes, J. (2018). Desarrollo de culturas de participación positivas en las organizaciones laborales. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 10(3), 104-111. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000300104
- Ruíz, S. (2018). *Indagación Apiciativa. Relación con Engagement y Rendimiento Laboral*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I. Obtenido de

- http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/180487/TFM_2018_RuizFuentes_Sergio.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184. Obtenido de http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2016_Salanova-Llorens-Mart%C3%ADnez.pdf
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas*, 20(4), 67-75. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Sandoval, M. (27 de Marzo de 2004). Concepto y dimensiones de clima organizacional. *Hito de ciencias económico administrativas*, 10(27), 78-82. Obtenido de <https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402>
- Sarsosa, K., Charría, V., & Arenas, F. (2014). Caracterización de los riesgos psicosociales intralaborales en jefes asistenciales de cinco clínicas nivel III de Santiago de Cali (Colombia). *Revista de Gerencia Política en Salud*, 13(27), 348-361. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v13n27/v13n27a21.pdf>
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017
- Serrano, B., & Portalanza, A. (5 de Noviembre de 2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266>
- Solarte, M. (Jul - Dic de 2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración, Universidad del Valle*, 1(42), 43-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Stavros, J., Godwin, L., & Cooperrider, D. (01 de Julio de 2018). Indagación apreciativa: desarrollo organizacional y la revolución de las fortalezas. En W. Rothwell, J. Stavros, & R. Sullivan, *Practicar el desarrollo organizacional: liderar la transformación y el cambio* (Cuarta ed., págs. 96-116). New Jersey: John Wiley and Sons.

- Varona, F. (2007). La intervención apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en instituciones gubernamentales o privadas. *Investigación & Desarrollo*, 15(7), 394-419. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/268/26815207.pdf>
- Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Santiago: CEPAL. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf
- Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/3751/>
- Zaidam, C. (2015). El diálogo apreciativo en el proceso comunitario intercultural (propuesta teórico- práctica). *Almenara: revista extremeña de ciencias sociales*, 1(7), 1-25. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5477175>

ANEXOS

Anexo A. Dimensiones de clima organizacional según varios autores

Autor	Propósito	Dimensiones										
Friedlander y Margulies (1969, pp. 171-183)	Medir el impacto del clima organizacional y de los valores organizacionales en la satisfacción en el trabajo.	Empeño Obstáculos Intimidad Espíritu de trabajo Actitud Acento puesto sobre la producción Confianza Consideración										
Gavin (1975, pp. 135-139)	Evaluó las relaciones entre percepciones sobre el ambiente de trabajo, índices de bienestar psicológico y de salud.	Estructura organizacional Obstáculo Recompensa Confianza y consideración de parte de los administrativos Riesgos y desafíos										
Litwin y Stringer (1966)	Caracteriza la situación de los individuos con respecto a sus motivaciones para el éxito, las estructuras de poder y afiliación.	Estructura organizacional Responsabilidad Recompensa Riesgo Apoyo Normas Conflicto										
Pritchard y Karasick (1973, pp. 126-146)	La relación del clima organizacional con el resultado de las unidades funcionales y la satisfacción de los individuos en el trabajo.	Autonomía Conflicto contra la cooperación Relaciones sociales Estructura organizacional Recompensa Relación entre rendimiento y remuneración Niveles de ambición de la empresa Estatus Flexibilidad Centralización Apoyo										
Moos (1974)	Diseño y desarrollo de un instrumento para medir clima organizacional en cualquier tipo de organización.	<table border="0"> <tr> <td>Implicación</td> <td>Cohesión</td> </tr> <tr> <td>Apoyo</td> <td>Autonomía</td> </tr> <tr> <td>Tarea</td> <td>Presión</td> </tr> <tr> <td>Claridad</td> <td>Control</td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> <td>Confort</td> </tr> </table>	Implicación	Cohesión	Apoyo	Autonomía	Tarea	Presión	Claridad	Control	Innovación	Confort
Implicación	Cohesión											
Apoyo	Autonomía											
Tarea	Presión											
Claridad	Control											
Innovación	Confort											

Autor	Propósito	Dimensiones
Schneider y Bartlett (1968, pp. 323-333)	Diseño de un instrumento de evaluación de clima organizacional en puestos directivos de agencias de seguros de vida.	Apoyo proveniente de la dirección Interés por los nuevos empleados Conflicto Independencia de los agentes Satisfacción Estructura organizacional
Downey, Hellriegel , Phelps y Slocum (1974, pp. 233-248)	Evaluar la influencia del clima organizacional en la satisfacción del individuo y la ejecución de la tarea.	Toma de decisiones Calidez Riesgo Apertura Recompensa Estructura
Sims y Lafollette (1975, pp. 19-38)	Relación entre clima organizacional y satisfacción.	Presión del trabajo y estándares Tono general de afecto hacia la dirección y/o la organización Riesgo en la toma de decisiones Política y claridad de promoción Apertura de la comunicación ascendente Tono de afecto hacia otra gente dentro de la organización
Méndez (2006, pp. 67-72)	Diseño de un instrumento de clima organizacional para implementar en universidades y en el sector productivo colombiano.	Objetivos Cooperación Liderazgo Toma de decisiones Relaciones interpersonales Motivación Control
Toro (2009, pp. 45-50)	Diseño de un instrumento de clima organizacional para ser implementado en organizaciones de servicios o del sector productivo a nivel latinoamericano.	Trato interpersonal Apoyo del jefe Sentido de pertenencia Retribución Disponibilidad de recursos Estabilidad Claridad Organizacional Coherencia Valores colectivos Disposición al esfuerzo

Fuente: Adaptado de Brunet (1987, pp. 45-52), Silva (1992, pp. 80-127), Santana y Cabrera (2006, pp. 12-18), Méndez (2006, pp. 67-72), Toro (2009, pp. 45-50).

Anexo B. Collage de empresas que han hecho uso de la metodología Indagación
Apreciativa



Fuente: Cooperrider & Vilanova, (2013)

Anexo C. Formato de encuesta de clima laboral Cartopel



Encuesta de Clima Organizacional 2020

EMPRESA: CARTOPEL
 JEFE INMEDIATO:
 CIUDAD: CUENCA
 DEPARTAMENTO:

COMUNICACIÓN	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Casi siempre	4. Siempre
1. ¿La comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa es adecuada para conseguir los resultados que requiere la compañía?				
2. ¿Se me comunica a tiempo los cambios que afectan mis labores diarias?				
3. ¿Puedo exponer abiertamente mis ideas?				
4. ¿Se me informa en general el rumbo o dirección que se le quiere dar a la empresa?				
5. ¿Los departamentos con los que me relaciono trabajan en conjunto para resolver problemas?				
6. ¿Tengo claro los resultados que se esperan de mi trabajo?				
7. ¿La información que recibo es fácil de entender?				
8. ¿Se me comunica la misión, la visión y valores de la empresa?				
9. ¿Se habla más en tono "positivo" que "negativo"?				
10. ¿Son escuchadas mis sugerencias o ideas que propongo para mejorar mi trabajo?				
11. ¿Cuál es el medio que prefiere para que la empresa se comunique con usted?	1 Correo	2 Pizarra	3 Reuniones	4 Boletines

¿Desea hacer algún comentario adicional con respecto a la **COMUNICACIÓN**?

CONDICIONES DE TRABAJO	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Casi siempre	4. Siempre
1. ¿La empresa me reconoce justamente mi buen desempeño?				
2. ¿Cuento en mi departamento con el equipo y herramientas necesarias para realizar adecuadamente mi trabajo?				
3. ¿La empresa se preocupa por disminuir los accidentes de trabajo?				
4. ¿Los procedimientos o métodos de trabajo en esta empresa facilitan mi labor?				
5. ¿La iluminación en mi área de trabajo es suficiente?				

Cuenca: Planta Industrial
 Ilo Ilo y Carlos Tol (Parque Industrial)
 E: (593-7) 2860600 - P.O. Box: 01030016
 invidencias@cartopel.com / Cuenca - Ecuador

Quito: Los Aceitunos E267
 y 1ra. Transversal
 Tels.: (593-3) 2484169 - 2484172 - 2479403
 Quito - Ecuador

Guayaquil: Planta Industrial
 Km. 6 1/2 vía a Daule, entrada a La Prosperita
 Tels.: (593-4) 2254965 - 2255964 - 2256102 - 2265505 - 2265509
 Guayaquil - Ecuador

Michala: Vía al Cambio Km. 1.5
 Sector el Portón
 Tels.: (593-7) 2992496 - 2992080 - 2992498 - 2992028
 Michala - Ecuador

LIDERAZGO	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Casi siempre	4. Siempre
9. ¿Su jefe le informa los resultados alcanzados en su departamento?				
10. ¿Se preocupa su jefe por controlar los gastos que no son necesarios en su departamento?				
11. ¿Su jefe mantiene los compromisos y los cumple?				
12. ¿Su jefe reacciona bien bajo presión?				
13. ¿Es su jefe un modelo a seguir?				

¿Cuáles recomendaciones le daría a su jefe para ayudarlo a mejorar?

CAPACITACIÓN	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Casi siempre	4. Siempre
1. ¿La capacitación que he recibido de la empresa me ayuda en mi trabajo?				
2. ¿Mi trabajo me permite hacer uso de mis conocimientos y/o habilidades?				
3. ¿La empresa me da la oportunidad de capacitarme para desarrollar nuevas habilidades, que tengan relación con mi trabajo?				
4. ¿Siento que puedo ampliar mis conocimientos y habilidades en esta empresa?				
5. ¿Conozco claramente los procedimientos en casos de emergencia?				
6. ¿Recibo información sobre actividades de capacitación?				
7. ¿Mi jefe me permite participar en las capacitaciones?				
8. ¿Me siento satisfecho con los horarios en que se realizan los procesos de capacitación?				
9. ¿Mi jefe inmediato se interesa por la capacitación de su personal?				
10. ¿Los conocimientos recibidos en las capacitaciones se pueden aplicar en mi trabajo?				

¿Desea hacer algún comentario adicional con respecto a la CAPACITACIÓN?

IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Casi siempre	Siempre
1. ¿La empresa me brinda un trabajo estable?				
2. ¿Esta empresa me motiva a dar más de lo que normalmente es requerido para llevar a cabo mi trabajo?				
3. ¿Estoy trabajando para una empresa de prestigio?				
4. ¿Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa?				
5. ¿La empresa me valora por el trabajo que realizo?				
6. ¿Trabajo en una empresa que permite promociones y ascensos?				
7. ¿La empresa valora el trato respetuoso a sus colaboradores?				
8. ¿La empresa genera buenas oportunidades de trabajo para los habitantes de la Zona?				
9. ¿Se atiende bien al cliente "externo" (cliente)?				
10. ¿Se atiende bien al cliente "interno" (colaborador)?				
11. ¿En la empresa cuidamos los recursos: herramientas, productos, infraestructura, su tiempo de trabajo, materiales, otros?				

¿Desea hacer algún comentario adicional con respecto a **IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO**?

1. Escriba dos motivos por los cuales recomendaría trabajar en esta empresa a un amigo (a)	1. _____ 2. _____
2. Escriba dos motivos por los cuales dejaría de trabajar en esta empresa	1. _____ 2. _____
3. Qué beneficios no económicos (no dinero) le gustaría recibir de su empresa	1. _____ 2. _____

1. Tiempo de laborar	<input type="checkbox"/> Menos de 5 años <input type="checkbox"/> De 5 a menos de 10 años <input type="checkbox"/> De 10 a menos de 15 años <input type="checkbox"/> De 15 a menos de 20 años <input type="checkbox"/> De 20 a menos de 25 años <input type="checkbox"/> De 25 y más años
----------------------	---

2. Periodo de su fecha de nacimiento	<input type="checkbox"/> Antes de 1965 <input type="checkbox"/> Entre 1965 y 1980 <input type="checkbox"/> Entre 1981 y 1994 <input type="checkbox"/> Después de 1995 (inclusive)
--------------------------------------	--

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo D. Formato utilizado en el proceso Grupo Focal



Diagnóstico del Clima Laboral 2020 en el departamento Despachos, utilizando la metodología de Grupos Focales

Objetivo:

Identificar información cualitativa referente al Clima Laboral del departamento Despachos, que permita cotejar los hallazgos más trascendentes de la encuesta de clima laboral 2020.

1. Formación de grupos:

El diagnóstico se realizará con los integrantes del Departamento Despachos divididos en dos grupos de seis, manteniendo la homogeneidad entre ellos:

Grupo 1:

- 6 Estibadores

Grupo 2:

- 2 Operadores de Montacarga
- 2 Verificadores
- 2 Despachadores

2. Elaboración del guion de temas:

Los temas se plantearán tomando en consideración las dimensiones abordadas en la encuesta de Clima Laboral 2020: Comunicación, Condiciones de trabajo, Liderazgo, Capacitación, Identificación y compromiso, poniendo énfasis en ahondar en las respuestas del personal que fueron más debatibles.

• Comunicación

- ¿Qué opina usted sobre la comunicación interna de la empresa?
- ¿De qué manera expone sus ideas día a día?
- ¿Considera usted que puede comunicarse de manera abierta y espontánea con sus compañeros de trabajo? ¿jefes? ¿Autoridades, etc.?
- ¿Qué cree usted que puede cambiar respecto a la comunicación interna?
- ¿Cuál sería a su parecer el mejor mecanismo para comunicarse con sus compañeros jefes y demás departamentos?

• Condiciones de trabajo

- ¿Cómo evalúa usted los recursos con los que cuenta para desempeñar su trabajo?
- ¿Qué recursos considera necesarios para mejorar sus condiciones de trabajo?
- ¿Qué piensa acerca de los horarios de trabajo que se le asignan?
- ¿Obtiene un pago adecuado de acuerdo a las responsabilidades que tiene?

Cuenca: Planta Industrial
Av. Carmelo Vivasilla y Carlos Tosi (Parque Industrial)
Tel.: (593-7) 2860600 - P.O. Box: 01020016
Email: servicioclientes@cartopel.com / Cuenca - Ecuador

Quito: Los Aceitunos E361
y Tra. Transversal
Tel.: (593-2) 2484169 - 2484172 - 2478483
Quito - Ecuador

Guayaquil: Planta Industrial
Km. 6 1/2 vía a Daule, entrada a La Primavera
Tel.: (593-4) 2254945 - 2255964 - 2255103 - 2265505 - 2265509
Guayaquil - Ecuador

Machala: Vía al Cambio Km. 1.5
Sector al Paredón
Tel.: (593-7) 2992496 - 2992080 - 2992498 - 2992088
Machala - Ecuador

- **Liderazgo**

- ¿Qué tipo de relación mantiene con su jefe inmediato?
- ¿Cómo percibe a su jefe inmediato?
- ¿En qué casos su jefe reconoce su trabajo?
- ¿Cómo podría su jefe incentivar a su personal?
- ¿Qué podría mejorar en la relación con su jefe?

- **Capacitación**

- ¿Cómo podría la empresa ayudarlo para ampliar sus conocimientos y habilidades?

- **Identificación y compromiso**

- ¿Qué acciones debería tomar la empresa para que usted se sienta mayormente identificado?

3. Preparación y desarrollo de las reuniones

Las reuniones se llevarán a cabo fuera del horario de trabajo

La moderadora será la asistente de RRHH- Nómina.

Serán dos observadores: la asistente de RRHH- Bienestar, encargada de prestar atención a tres colaboradores y la asistente de RRHH- Trabajo Social, encargada de otros tres participantes.

La matriz que se utilizará para transcribir los hallazgos será:

Resultados de Grupos Focales aplicado a Departamento Despachos Cuenca									
Grupo Nro.									
Objetivo	Categoría	Dimensiones		Nombre de Participantes					
				Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6
Identificar información cualitativa referente al Clima Laboral del departamento Despachos, que permita cotejar los hallazgos más trascendentes de la encuesta de clima laboral 2020.	Clima Laboral	Comunicación	Preguntas	1					
				2					
				3					
				4					
				5					
		Condiciones de Trabajo		6					
				7					
				8					
				9					
		Liderazgo		10					
				11					
				12					
				13					
				14					
		Capacitación		15					
		Identificación y compromiso		16					

Fuente: Elaboración propia

La reunión se desarrollará en la sala de capacitación de la empresa, por ser considerado un lugar accesible, neutral y adecuado.

El tiempo estimado de la reunión será máximo de 60 a 70 minutos.

La moderación se realizará de acuerdo a las siguientes 3 etapas:

- **Introducción**
 - Presentación
 - Bienvenida
 - Exposición de términos generales
 - Establecimiento de normas generales de la reunión (se resaltaré la confidencialidad)
 - Se pondrá énfasis en que es un conversatorio



- **Preparación del grupo**
 - Presentación de los participantes, y su breve experiencia en su área de trabajo

- **Debate a fondo**
 - Discusión sobre las preguntas elaboradas
 - Clausura del grupo
 - Resumen sobre los principales temas identificados

Fuente: Elaboración propia

Anexo E. Cronograma taller IA

GRUPO Nro	FECHA	TEMAS	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DINAMICA	TIEMPO	
1	DIA 1	INICIO DIA 1	Apertura del taller		Bienvenida y presentación del equipo	5 minutos	
			Actividad para conectar	Trabajar con los estados emocionales, generando confianza y empatía	"Telaraña de lana / Lo que me gusta de tí" presentación de los participantes (2 preguntas poderosas)	30 minutos	
			Ejercicio de pensamiento lateral	Resolver un desafío de manera imaginativa y creativa	"Qué pasó con Romeo & Julieta"	10 minutos	
			Presentación del proyecto		Exposición utilizando diapositivas	20 minutos	
		FASE 1: DESCUBRIR	Encontrar el Núcleo Positivo	Descubrir y apreciar las fortalezas de los colaboradores así como de la empresa	Entrevistas en parejas/ exposición de respuestas a todo el grupo	30 minutos	
			Pausa Activa	Recuperar energía con breves descansos durante la jornada	Gimnasia cerebral	2 minutos	
			Encontrar el Núcleo Positivo	Descubrir y apreciar las fortalezas de los colaboradores así como de la empresa	Elaboración de un Moodboard (mapa de inspiración) en 2 grupos/ exposición	40 minutos	
		CIERRE DIA 1	Despedida del taller día 1		Plenaria Despedida Evaluación de Aprendizaje	5 minutos	
		DIA 2	INICIO DIA 2	Apertura del taller		Bienvenida	3 minutos
				Ejercicio de pensamiento lateral	Resolver un desafío de manera imaginativa y creativa	"El apresurado"	10 minutos
	Actividad para conectar			Trabajar con los estados emocionales, generando confianza y empatía	"Una alegre y larga vida"	20 minutos	
	FASE 2: SOÑAR		Elaboración de propuestas provocadoras	Crear un sueño compartido en donde los participantes se enfoquen hacia donde quisieran direccionar el departamento u organización	Brainstorming (Lluvia de Ideas)	20 minutos	
					Grupo Focal Apreciativo	20 minutos	
			Pausa Activa	Recuperar energía con breves descansos durante la jornada	Gimnasia cerebral	2 minutos	
	FASE 3: DISEÑAR		Diálogos colectivos para plantear propuestas provocadoras	Plantear la manera de cómo hacer realidad el sueño compartido	Papelógrafo: Elaboración de un mapa mental, para colocar las ideas de cómo diseñar el departamento de sus sueños (basados en fase 2)	30 minutos	
			Pausa Activa	Recuperar energía con breves descansos durante la jornada	Gimnasia cerebral	2 minutos	
	FASE 4: VIVIR (DESTINO)		Realización de un plan de acción detallado para alcanzar el futuro deseado	Implementar propuestas provocadoras, dar seguimiento y mantener el cambio por medio de una mirada apreciativa a los procedimientos y modelos de trabajo	Elaboración grupal de: * objetivos de corto y largo plazo, * identificación de la estrategia, * plan de acción y * compromiso de cumplimiento en el tiempo	30 minutos	
	CIERRE DIA 2		Despedida del taller día 2		Feedback sobre la experiencia vivida	7 minutos	

Fuente: propia

Anexo F. Autorización para pago de tiempo extra del personal de Despachos

LISTADO DE PARTICIPANTES DEPARTAMENTO DESPACHOS							
No.	Codigo	Cedula	Nombres	Cargo	Sueldo Basico	TOTAL HRS	COSTO CAPACITACION
1	04148		ALTAMIRANO ORTIZ GERARDO GUILLERMO	VERIFICADOR		4	
2	07258		CASTILLO TENESACA LUIS EDUARDO	OPERADOR DE MONTACARGA		4	
3	03740		CASTRO RAMIREZ CARLOS TAYRON	DESPACHADOR		4	
4	06205		FONSECA CASILAS DANIEL NELSON	ASISTENTE DE DE SPACHOS Y TF		4	
5	02964		GARCIA GUERRERO FERNANDO MAURICIO	OPERADOR DE MONTACARGA		4	
6	04167		GOMEZ CARREL ERNESTO LENIN	OPERADOR DE MONTACARGA		4	
7	06358		JAEN DE LA CUADRA SANTIAGO EFRAIN	OPERADOR DE MONTACARGA		4	
8	04168		LOOR CARRANZA ANTONIO HERIBERTO	OPERADOR DE MONTACARGA		4	
9	07575		MERCHAN MALDONADO MILTON ROBERTO	DESPACHADOR		4	
10	05099		MOROCHO LAZO FREDY ALEXI	VERIFICADOR		4	
11	08169		MOROCHO MEJIA BRYAN FERNANDO	OPERADOR DE MONTACARGA		4	
12	08250		NAUTA AUCAPINA RAUL FRANCISCO	CHOFER		4	
13	06725		PEREZ MOROCHO JOSE ANDRES	OPERADOR DE MONTACARGA		4	
14	07576		VASQUEZ LAZO JORGE ALBERTO	DESPACHADOR		4	211.20
No.	Codigo		Nombres	Cargo			
1	07851		AUCAPINA QUITO EDISSON IVAN	ESTIBADOR		4	
2	06155		AVILA AREVALO ANGEL ALFONSO	ESTIBADOR		4	
3	06532		BONILLA LUCERO CARLOS GEOVANNY	ESTIBADOR		4	
4	06306		CABRERA CHALCO DIEGO ARMANDO	ESTIBADOR		4	
5	08444		CAJAMARCA ROBLES JULIO ISRAEL	ESTIBADOR		4	
6	06976		CUZCO NIOLA NICANOR AGUSTIN	ESTIBADOR		4	
7	08521		GOMEZ GALARZA JUAN ANTONIO	ESTIBADOR		4	
8	05490		GUAMAN LANDY CHRISTIAN GERARDO	ESTIBADOR		4	
9	07018		GUAMAN SUMBA CARLOS GUILLERMO	ESTIBADOR		4	
10	04147		GUTIERREZ LEON RUBEN MARINO	ESTIBADOR		4	
11	07992		JACHO CUESTA JONATHAN STEVEN	ESTIBADOR		4	
12	05534		JARRIN SACAN LUIS JOSE	ESTIBADOR		4	
13	08138		LEON YUQUI NELSON LIBALDINO	ESTIBADOR		4	
14	07990		LOZADO SUMBA JUAN ANDRES	ESTIBADOR		4	
15	06305		MACAS VEGA MARCO VINICIO	ESTIBADOR		4	
16	08180		MORENO PALACIOS WILSON FABIAN	ESTIBADOR		4	
17	07983		MOROCHO VILLAVICENCIO DENNIS ERICK	ESTIBADOR		4	
18	07203		NANTIPRA ANGAMA NATEM MARIANO	ESTIBADOR		4	
19	08481		PEREZ CORONEL ANGEL MAURICIO	ESTIBADOR		4	
20	08140		PULUCHI SINCHI NELSON FERNANDO	ESTIBADOR		4	
21	04148		QUICHIMBO VEGA GERMAN ALVARO	ESTIBADOR		4	
22	08222		RAMON LANDI PABLO ALFREDO	ESTIBADOR		4	
23	07031		RIVERA RIOS MILTON RICARDO	ESTIBADOR		4	
24	08224		RODRIGUEZ POZO BYRON MANUEL	ESTIBADOR		4	
25	07146		SANCHO HERALTA MILTON ROLANDO	ESTIBADOR		4	
26	07852		SUAREZ ROMERO JHONNY FERNANDO	ESTIBADOR		4	
27	08105		TRELLES YANZA BYRON ENRIQUE	ESTIBADOR		4	298.50
VALOR TOTAL HRS EXTRAS 50%							509.70

Aprobado


Anexo G. Encuentro Grupo Focal “A”



Anexo H. Encuentro Grupo Focal “B”



Anexo I. Invitación taller Indagación Apreciativa





INVITACIÓN

Apreciado colaborador:

Nos permitimos invitarlo al primer taller de Indagación Apreciativa, a través del cual se pretende gestionar de una manera positiva e innovadora el Clima Laboral del Departamento Despachos; el evento se llevará a cabo en la sala de capacitación junto a la cancha de básquet de acuerdo a la siguiente agenda:

Grupo 1:	Lunes 19 y Martes 20 de Abril 2021	15:00 pm a 17:00 pm
Grupo 2:	Miércoles 21 y Jueves 22 de Abril 2021	15:00 pm a 17:00 pm
Grupo 3:	Lunes 26 y Martes 27 de Abril 2021	15:00 pm a 17:00 pm
Grupo 4:	Miércoles 28 y Jueves 29 de Abril 2021	15:00 pm a 17:00 pm

El horario puede extenderse dependiendo de las actividades que se realizarán, por lo que pedimos contar con el tiempo adicional en caso de requerirse.

Su opinión es vital en este proceso por lo que reiteramos de manera cordial la invitación a formar parte activa del desenvolvimiento del taller.

Un fraterno saludo,

DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Y RECURSOS HUMANOS
CARTOPEL SAI



"Las organizaciones son, fundamentalmente, misterios y milagros de las relaciones humanas; son sistemas vivos, dinámicos y engarzados en redes cada vez más grandes de fortalezas limitadas y de imaginación humana sin fronteras".

David Coopercider, PhD
Creador de la Indagación Apreciativa,
Weatherhead School of Management,
Case Western Reserve University.





INVITACIÓN

Apreciado colaborador:

Nos permitimos invitarlo a formar parte del proceso INDAGACIÓN APRECIATIVA, a través del cual se pretende gestionar de una manera positiva e innovadora el CLIMA LABORAL del Departamento DESPACHOS.

Su opinión e ideas son **MUY IMPORTANTES** en ésta causa, por lo que reiteramos la invitación a formar parte activa del desenvolvimiento de varias actividades a realizarse en los próximos días.

Un fraterno saludo,






Anexo J. Presentación entre compañeros



Anexo K. Encuestas apreciativas, Fase Descubrir

ENCUESTA APRECIATIVA: FASE DESCUBRIR

El objetivo de esta encuesta es conocer por medio de un enfoque positivo, lo que usted valora, espera y desea de la empresa Cartopel y concretamente del Departamento Despachos.

Su información es muy útil ya que será el pilar fundamental de construcción del futuro deseado.

Participe en hacer posible las acciones potenciales propuestas y experimentar un mejor departamento y una mejor empresa.

La encuesta es confidencial, le pedimos por favor llenar todos los campos.

¿Qué es lo que más valora de Despachos, y lo motiva a trabajar aquí?

El Personal Humano es lo que más valoro, somos un grupo fuerte, organizado dispuesto a cumplir con las necesidades del cliente.

¿Qué mejoras ve en el departamento Despachos?

Infraestructura, espacio para almacenaje, tecnología y talento humano que siempre está ahí para trabajar en la mejor manera.

¿Coméntenos una experiencia positiva que recuerde en donde ha sido reconocido su trabajo y de lo cual se siente orgulloso?

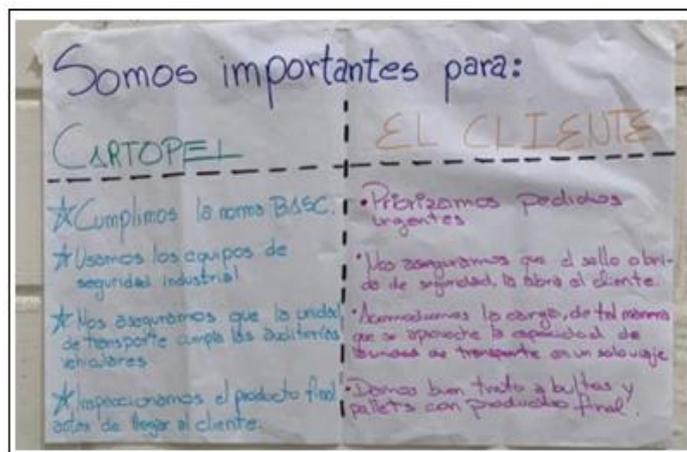
Ha sido una vez cuando recibí un incentivo o bono por parte de producción por que una imprenta había una necesidad la cual me involucré.

¿Cuál cree que sea la fortaleza del Despachos cuando está el departamento en su mejor momento?

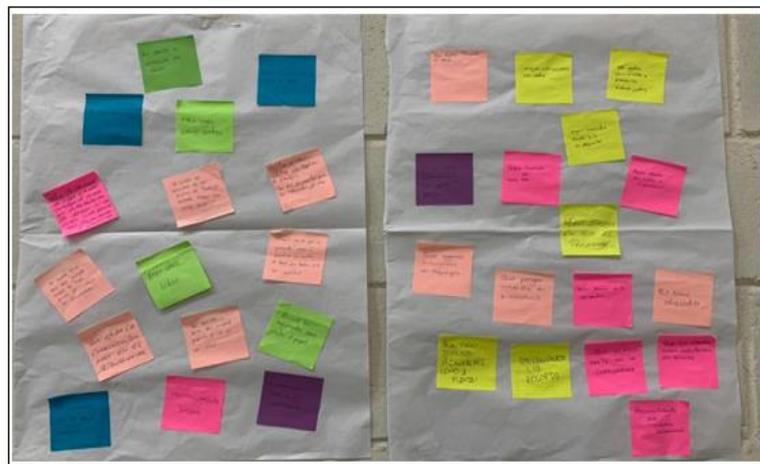
El talento humano o el personal que lo conforman, también la excelente comunicación.



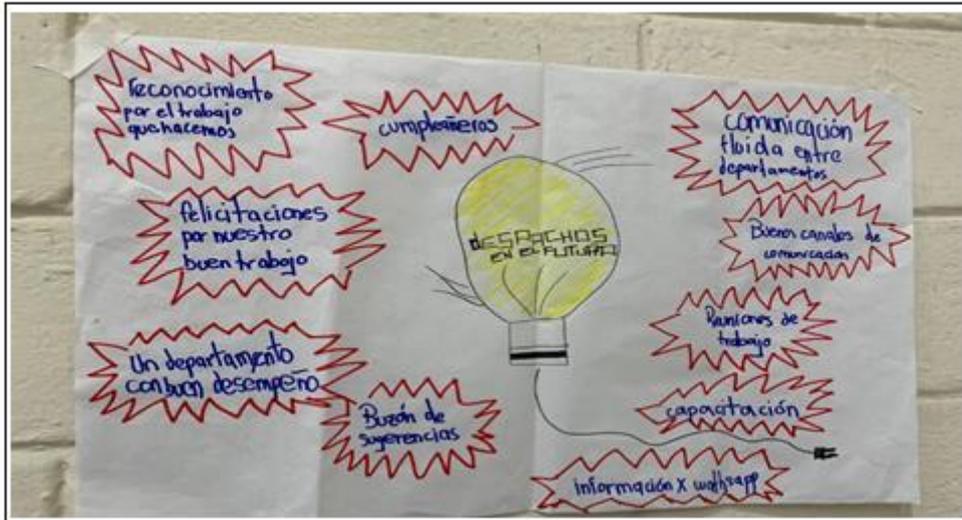
Anexo L. Mapa de inspiración, Fase Descubrir



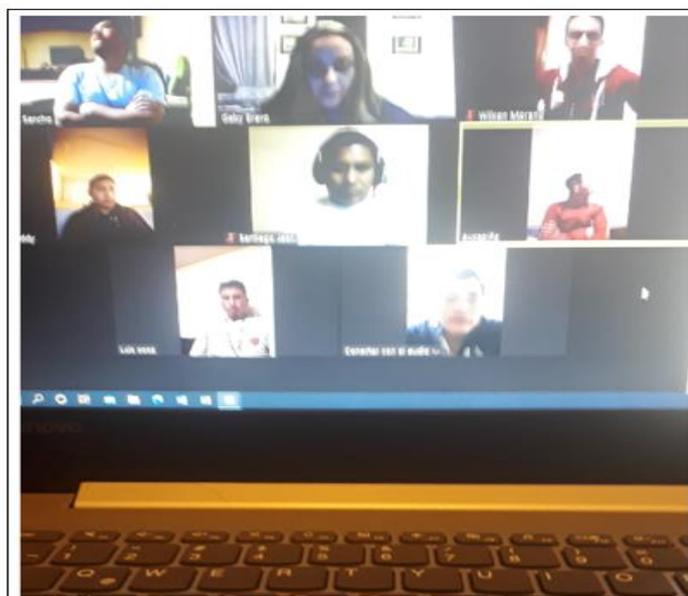
Anexo M. Lluvia de ideas, Fase Soñar



Anexo N. Mapa mental, Fase Diseñar



Anexo O. Reuniones virtuales Fase Destino



Anexo P. Reunión de cierre

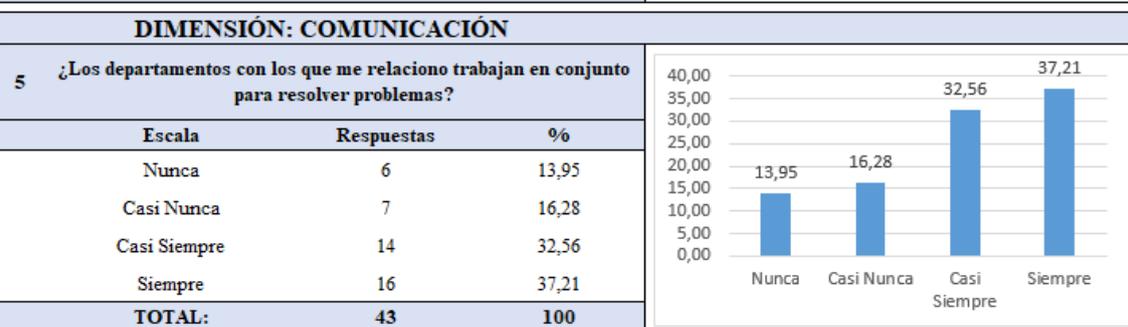
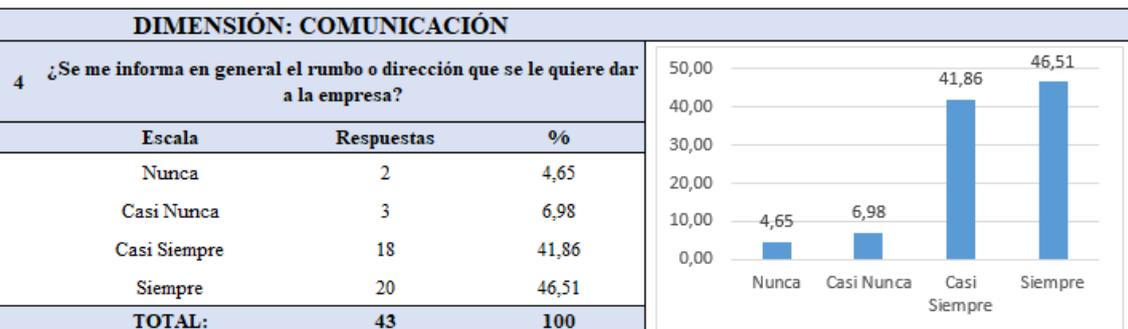
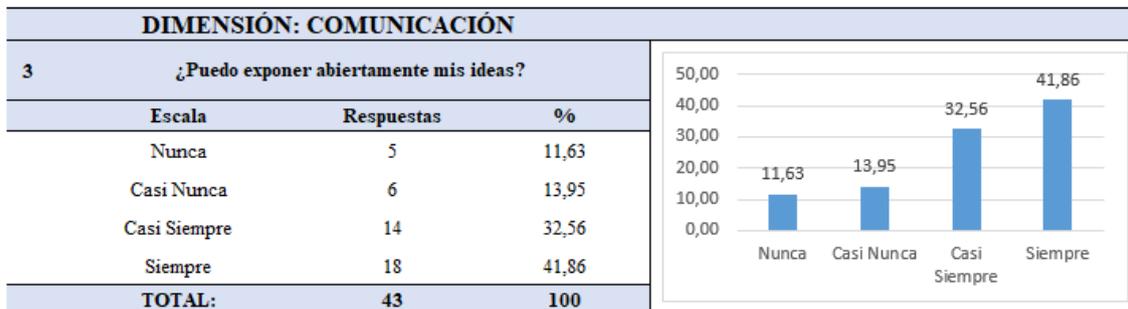
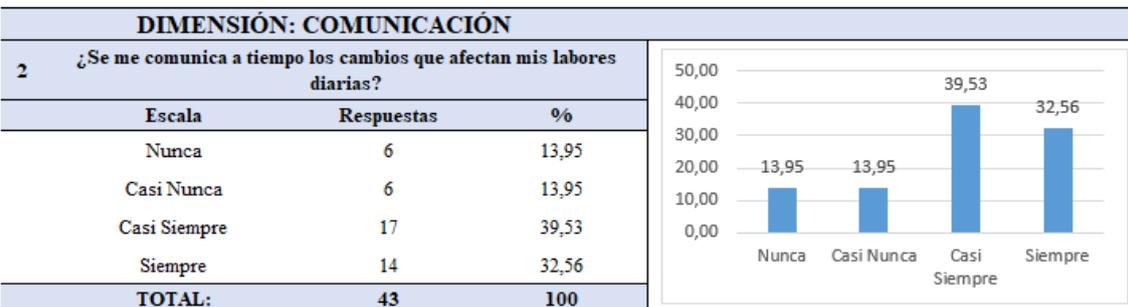


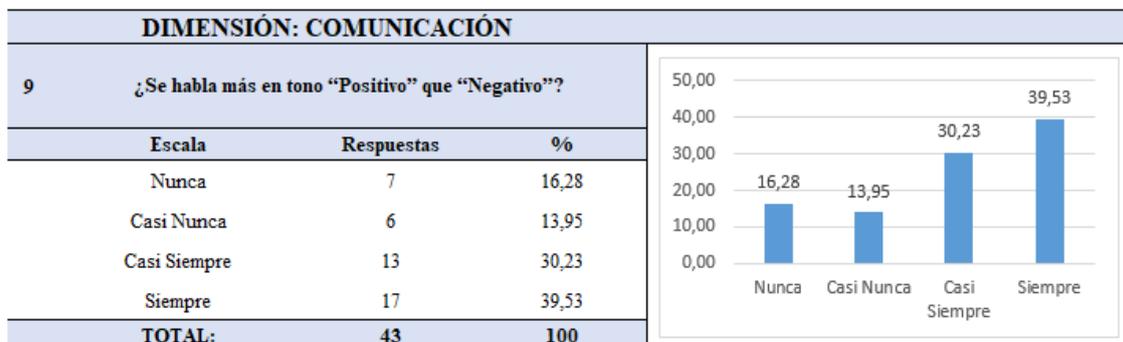
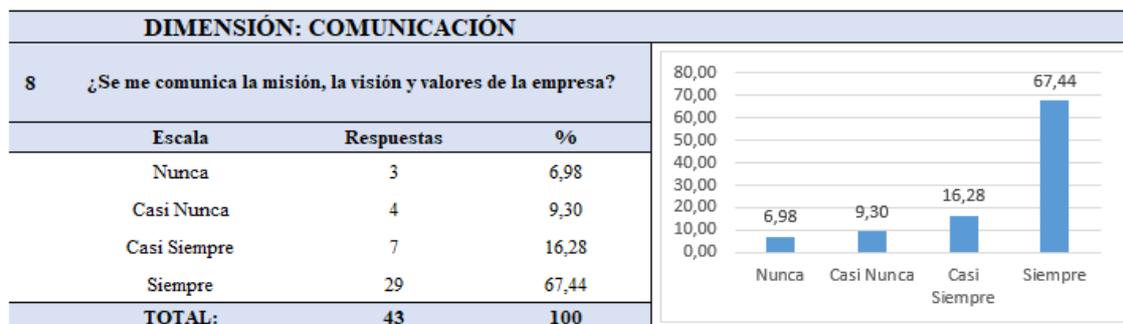
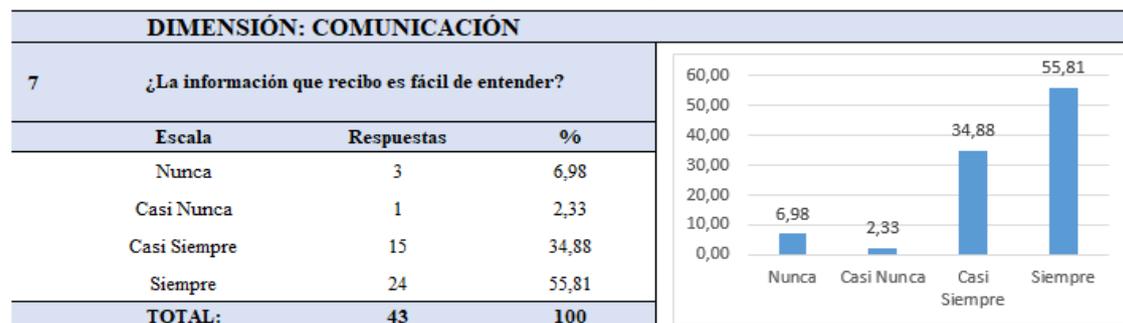
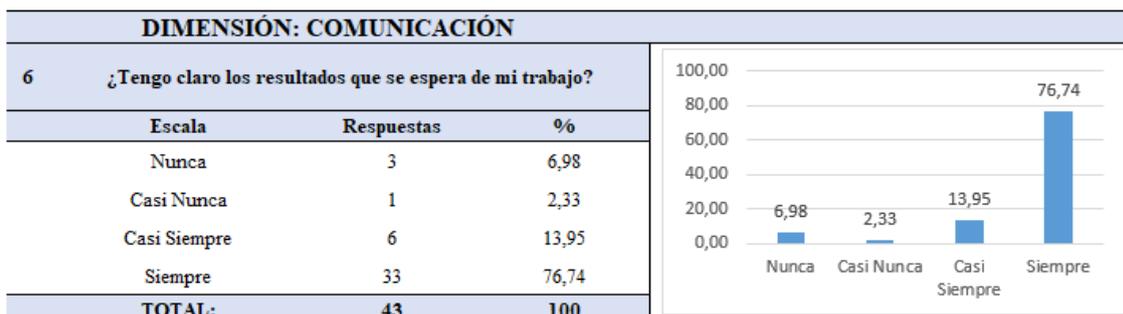
Anexo Q. Clausura del taller



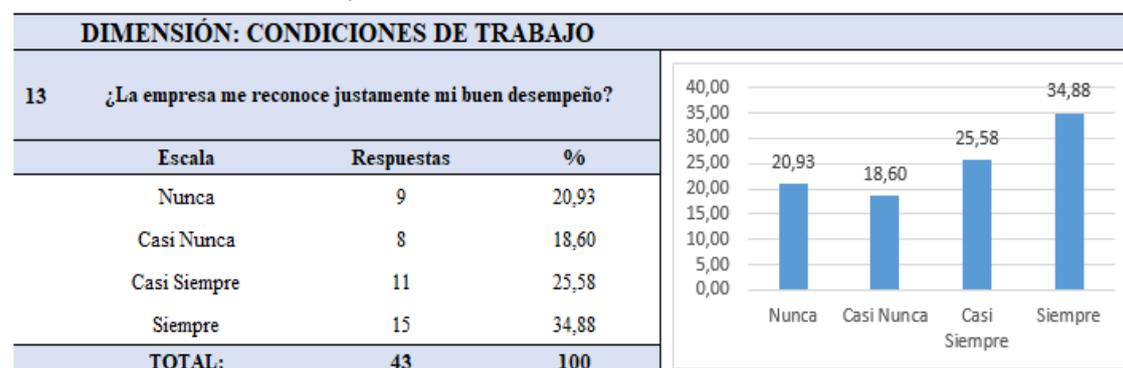
Anexo R. Resultados de Pre encuesta de clima laboral despachos 2020

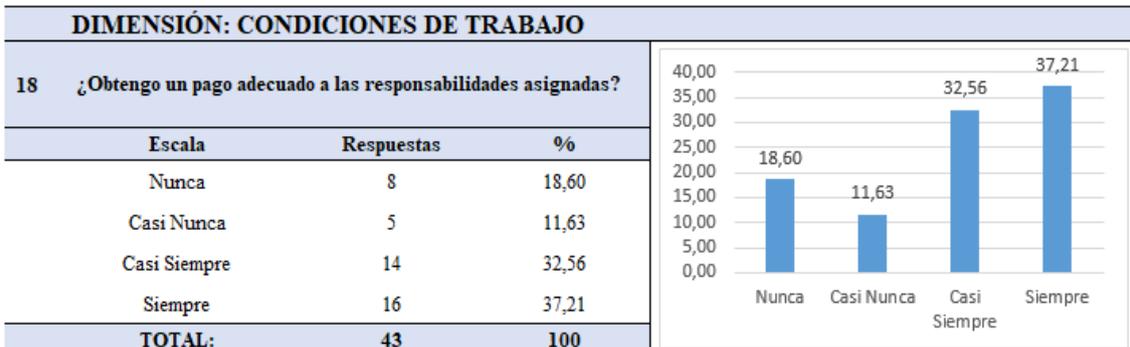
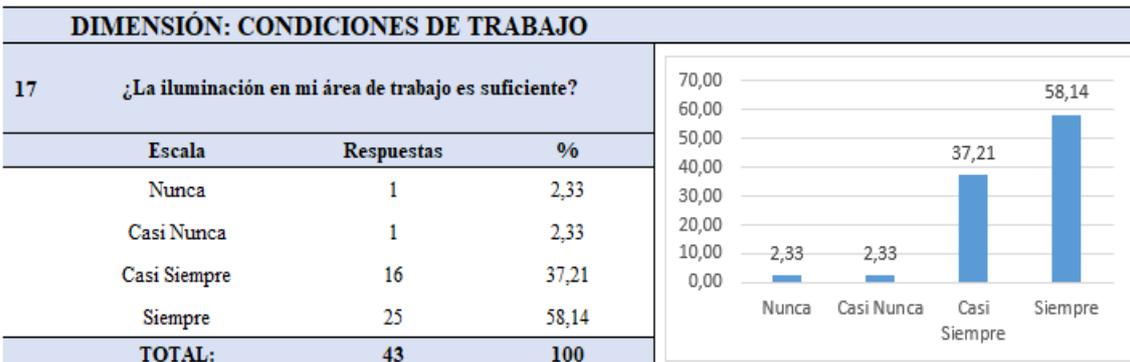
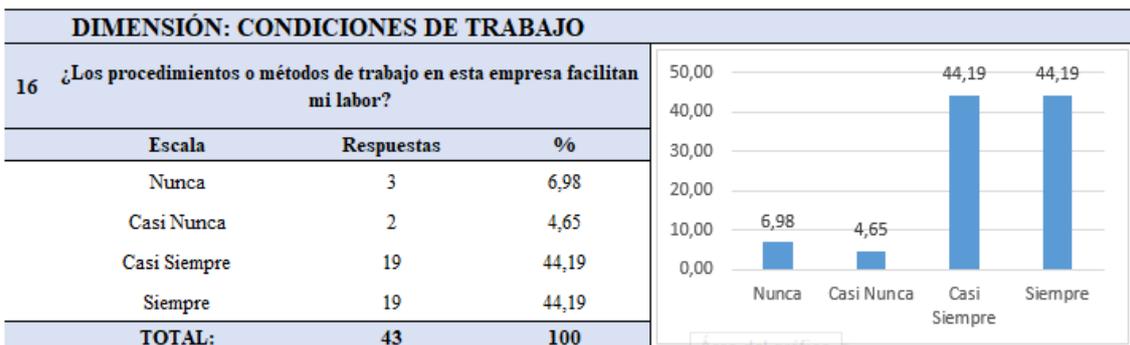
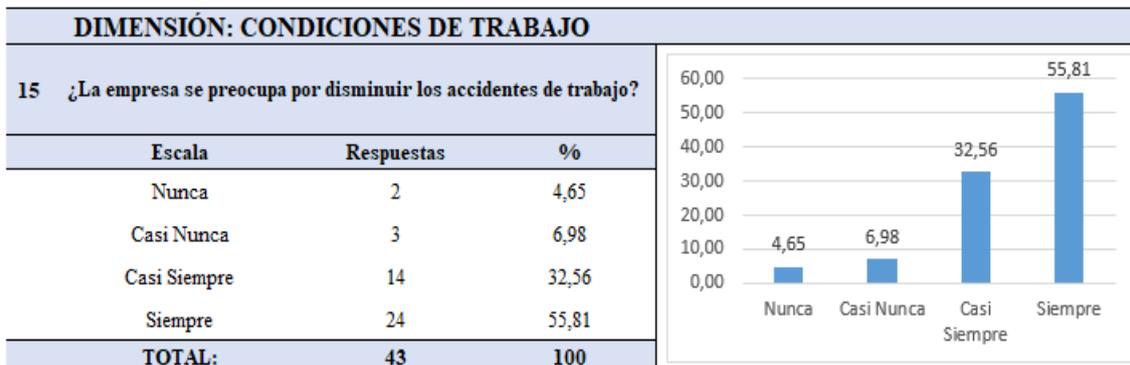
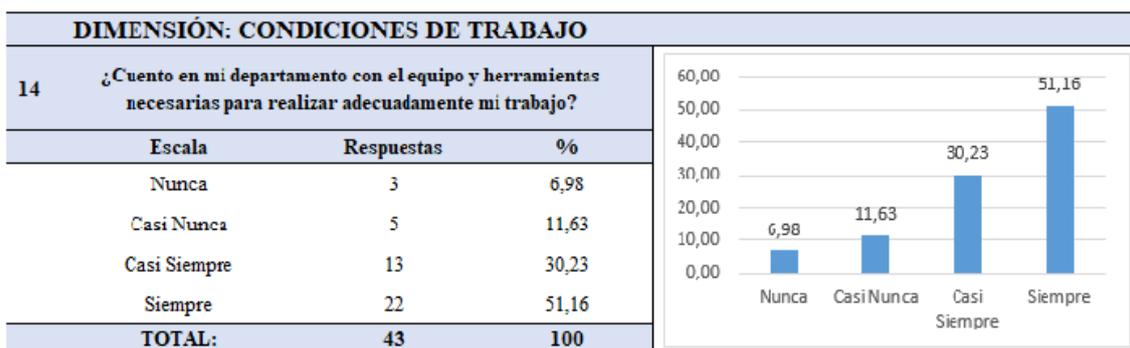
- **Comunicación**





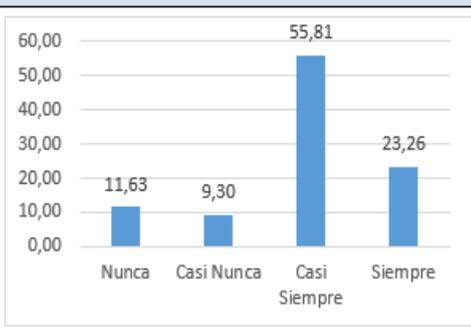
– **Condiciones de trabajo**





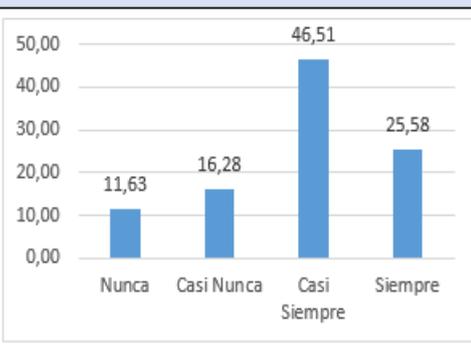
DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO

19	¿Se respeta el horario de trabajo que me han establecido, no me hacen cambios repentinos?	Escala	Respuestas	%
		Nunca	5	11,63
		Casi Nunca	4	9,30
		Casi Siempre	24	55,81
		Siempre	10	23,26
		TOTAL:	43	100



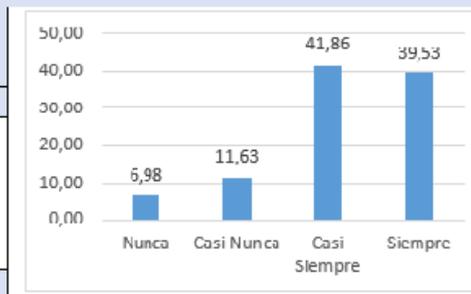
DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO

20	¿Mi carga de trabajo me permite tener una vida personal y familiar balanceada?	Escala	Respuestas	%
		Nunca	5	11,63
		Casi Nunca	7	16,28
		Casi Siempre	20	46,51
		Siempre	11	25,58
		TOTAL:	43	100



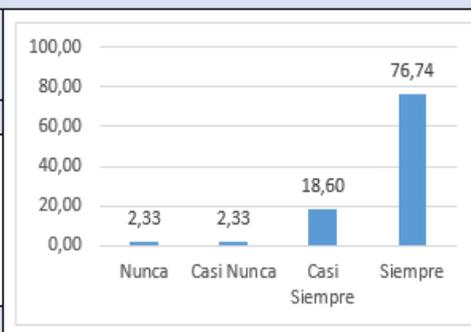
DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO

21	¿Las instalaciones de comedor, casilleros y baños y consultorio médico, son higiénicas y están en buenas condiciones?	Escala	Respuestas	%
		Nunca	3	6,98
		Casi Nunca	5	11,63
		Casi Siempre	18	41,86
		Siempre	17	39,53
		TOTAL:	43	100



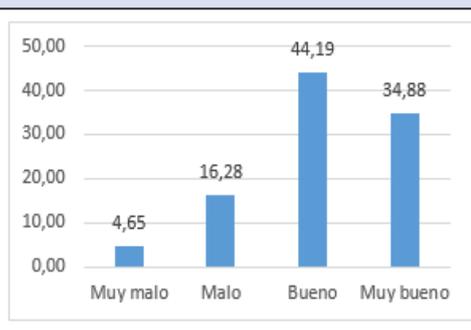
DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO

22	¿La ventilación en mi puesto de trabajo es suficiente?	Escala	Respuestas	%
		Nunca	1	2,33
		Casi Nunca	1	2,33
		Casi Siempre	8	18,60
		Siempre	33	76,74
		TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO

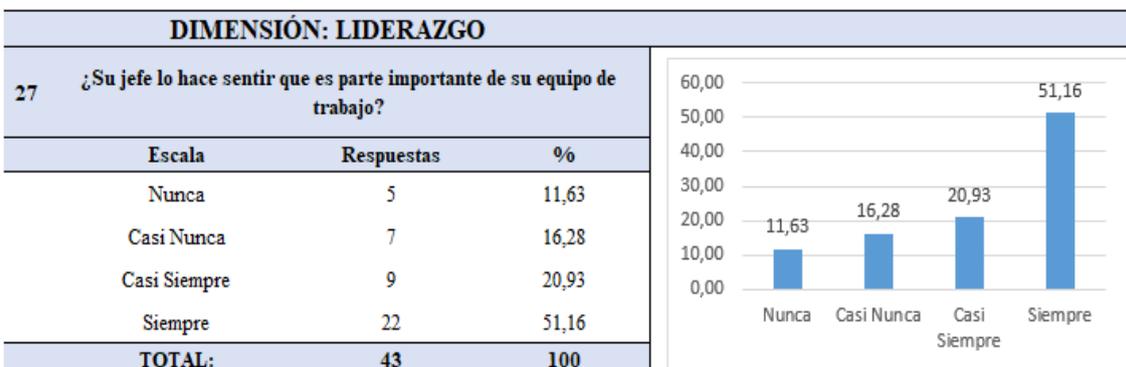
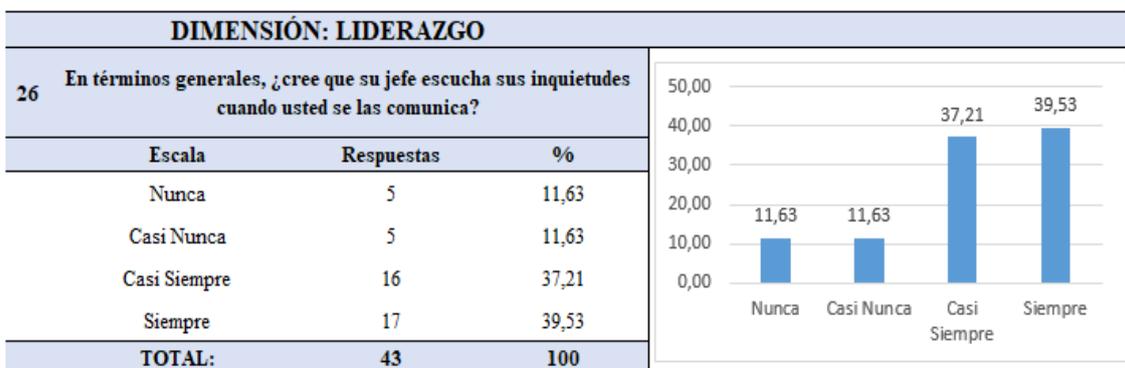
23	Califique el servicio del consultorio médico	Escala	Respuestas	%
		Muy malo	2	4,65
		Malo	7	16,28
		Bueno	19	44,19
		Muy bueno	15	34,88
		TOTAL:	43	100





DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO								
25	¿Desea hacer algún comentario adicional con respecto a las CONDICIONES DE TRABAJO?							
	<table border="0"> <tr> <td>Consideraciones Favorables</td> <td>Consideraciones de Mejora</td> </tr> <tr> <td>- Todo es bueno, todo está bien</td> <td>- Que se tome en cuenta el esfuerzo del trabajo</td> </tr> <tr> <td>- Todo está bien se preocupan por los colaboradores</td> <td>- Reconocer el trabajo en caso de asensos</td> </tr> <tr> <td></td> <td>- Que se mejore la comida</td> </tr> </table>	Consideraciones Favorables	Consideraciones de Mejora	- Todo es bueno, todo está bien	- Que se tome en cuenta el esfuerzo del trabajo	- Todo está bien se preocupan por los colaboradores	- Reconocer el trabajo en caso de asensos	
Consideraciones Favorables	Consideraciones de Mejora							
- Todo es bueno, todo está bien	- Que se tome en cuenta el esfuerzo del trabajo							
- Todo está bien se preocupan por los colaboradores	- Reconocer el trabajo en caso de asensos							
	- Que se mejore la comida							

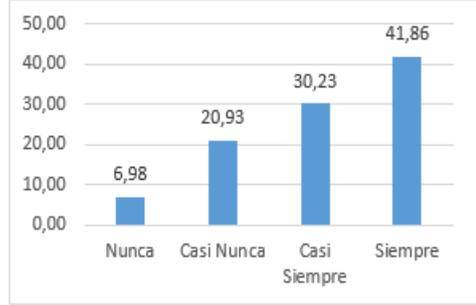
– Liderazgo



DIMENSIÓN: LIDERAZGO

28 ¿Diría usted que su jefe lo orienta para hacer su trabajo?

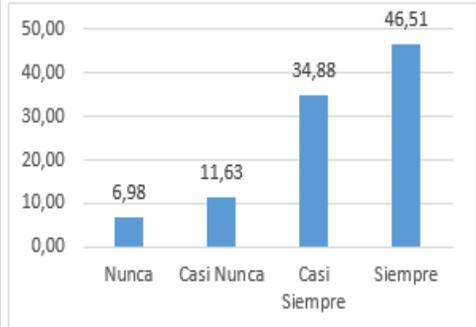
Escala	Respuestas	%
Nunca	3	6,98
Casi Nunca	9	20,93
Casi Siempre	13	30,23
Siempre	18	41,86
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: LIDERAZGO

29 Cuando su jefe le llama la atención, ¿lo hace de una forma respetuosa, ejerce adecuadamente su autoridad?

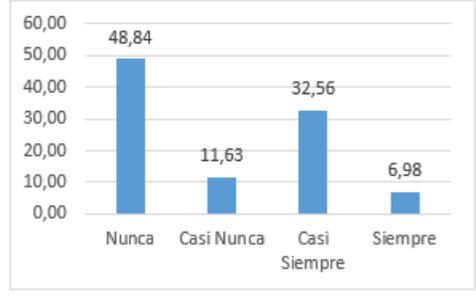
Escala	Respuestas	%
Nunca	3	6,98
Casi Nunca	5	11,63
Casi Siempre	15	34,88
Siempre	20	46,51
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: LIDERAZGO

30 ¿Obtengo alguna forma de reconocimiento cuando se consiguen resultados mejores a los esperados?

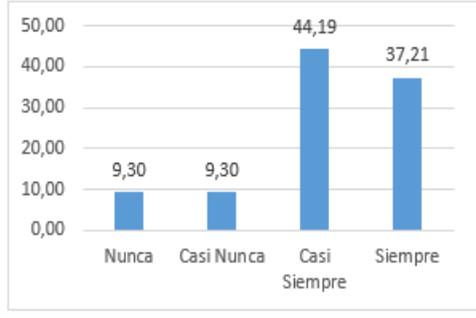
Escala	Respuestas	%
Nunca	21	48,84
Casi Nunca	5	11,63
Casi Siempre	14	32,56
Siempre	3	6,98
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: LIDERAZGO

31 ¿Acepta su jefe que usted le haga sugerencias para mejorar el trabajo?

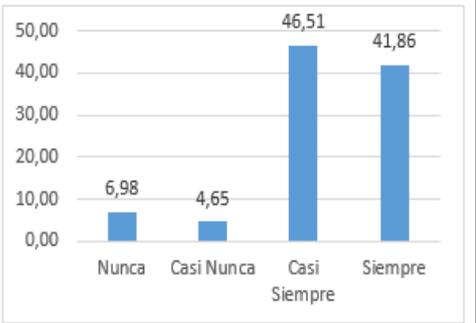
Escala	Respuestas	%
Nunca	4	9,30
Casi Nunca	4	9,30
Casi Siempre	19	44,19
Siempre	16	37,21
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: LIDERAZGO

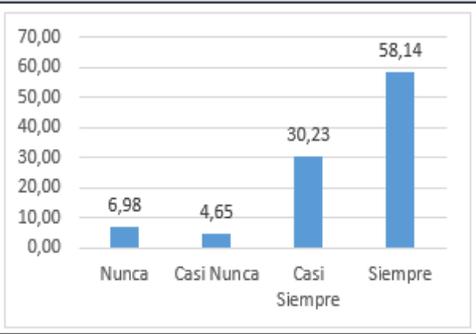
32 ¿Considera usted que su jefe planifica las tareas de su departamento?

Escala	Respuestas	%
Nunca	3	6,98
Casi Nunca	2	4,65
Casi Siempre	20	46,51
Siempre	18	41,86
TOTAL:	43	100



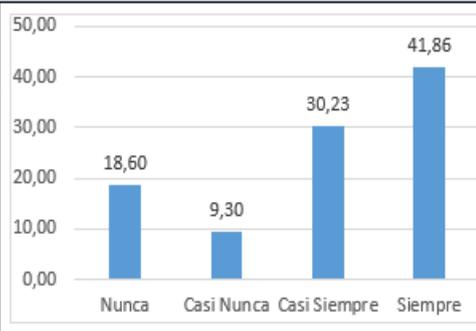
DIMENSIÓN: LIDERAZGO

33	¿Tiene usted claro los resultados que su jefe espera obtener de su trabajo?		
	Escala	Respuestas	%
	Nunca	3	6,98
	Casi Nunca	2	4,65
	Casi Siempre	13	30,23
	Siempre	25	58,14
	TOTAL:	43	100



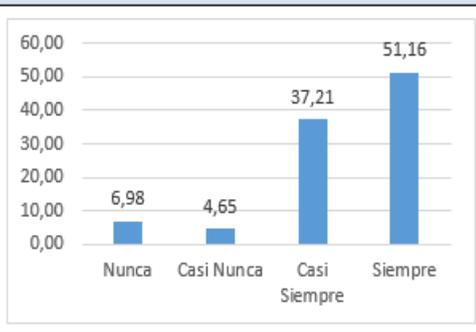
DIMENSIÓN: LIDERAZGO

34	¿Su jefe le informa los resultados alcanzados en su departamento?		
	Escala	Respuestas	%
	Nunca	8	18,60
	Casi Nunca	4	9,30
	Casi Siempre	13	30,23
	Siempre	18	41,86
	TOTAL:	43	100



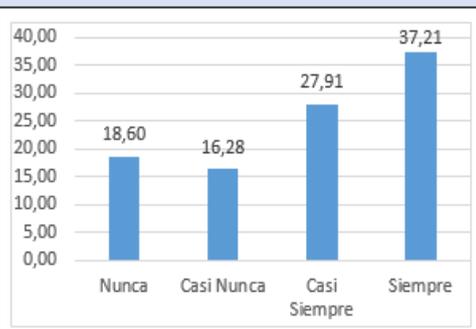
DIMENSIÓN: LIDERAZGO

35	¿Se preocupa su jefe por controlar los gastos que no son necesarios en su departamento?		
	Escala	Respuestas	%
	Nunca	3	6,98
	Casi Nunca	2	4,65
	Casi Siempre	16	37,21
	Siempre	22	51,16
	TOTAL:	43	100



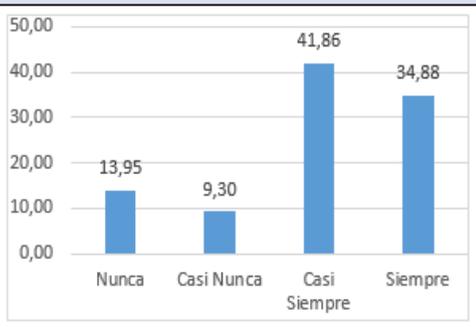
DIMENSIÓN: LIDERAZGO

36	¿Su jefe mantiene los compromisos y los cumple?		
	Escala	Respuestas	%
	Nunca	8	18,60
	Casi Nunca	7	16,28
	Casi Siempre	12	27,91
	Siempre	16	37,21
	TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: LIDERAZGO

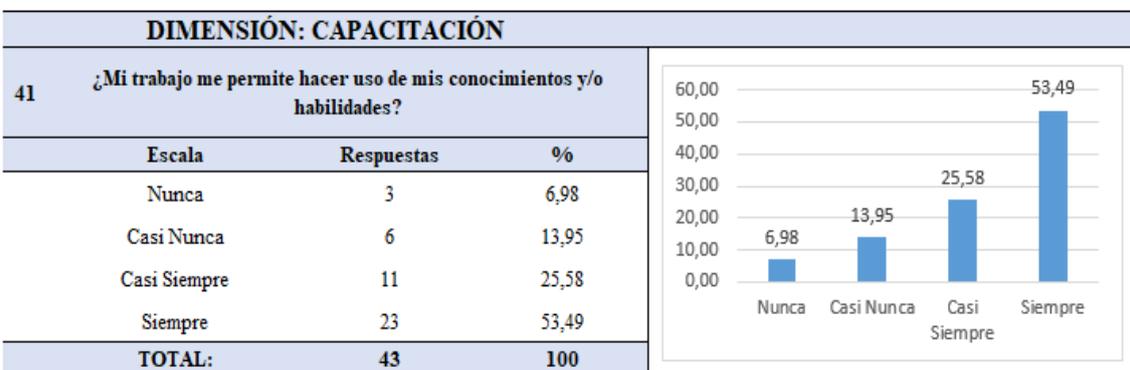
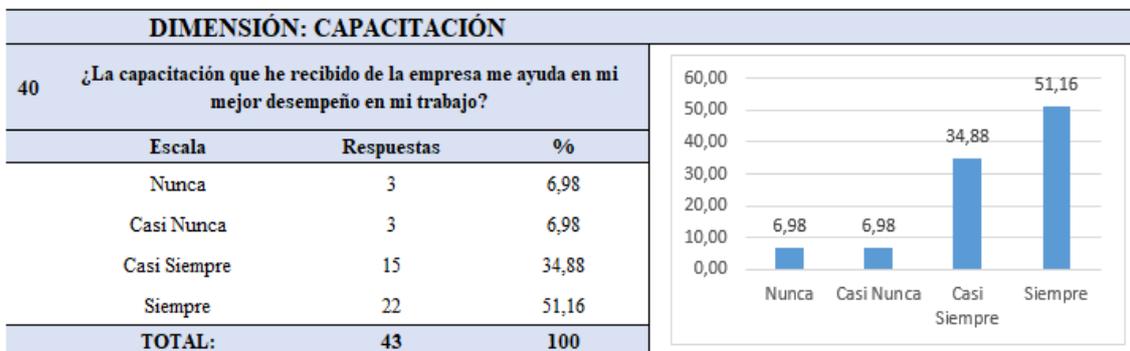
37	¿Su jefe reacciona bien bajo presión?		
	Escala	Respuestas	%
	Nunca	6	13,95
	Casi Nunca	4	9,30
	Casi Siempre	18	41,86
	Siempre	15	34,88
	TOTAL:	43	100





DIMENSIÓN: LIDERAZGO	
39	¿Cuáles recomendaciones le daría a su jefe para ayudarlo a mejorar?
Consideraciones Favorables	Consideraciones de Mejora
- Que siga así	- Que se reconozca el esfuerzo
- Nos escucha	- Que se brinde apoyo al personal
	- Que se reúna con nosotros
	- Que nos ayuden con bonificaciones por metas cumplidas
	- Que se incentive al personal por los logros que se alcanzan
	- Más comunicación

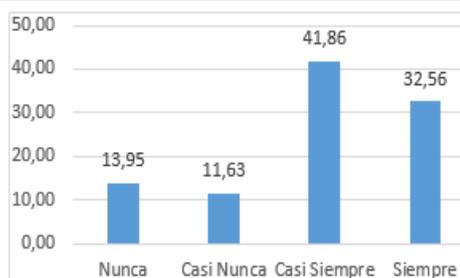
– Capacitación



DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN

42 ¿La empresa me da la oportunidad de capacitarme para desarrollar nuevas habilidades, que tengan relación con mi trabajo?

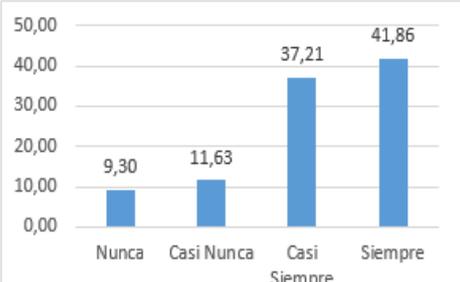
Escala	Respuestas	%
Nunca	6	13,95
Casi Nunca	5	11,63
Casi Siempre	18	41,86
Siempre	14	32,56
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN

43 ¿Siento que puedo ampliar mis conocimientos y habilidades en esta empresa?

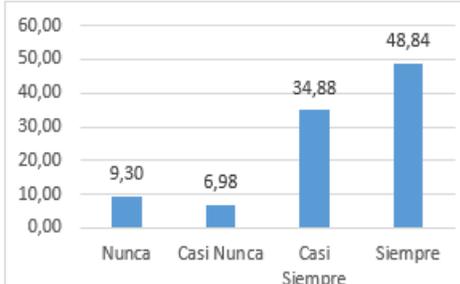
Escala	Respuestas	%
Nunca	4	9,30
Casi Nunca	5	11,63
Casi Siempre	16	37,21
Siempre	18	41,86
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN

44 ¿Conozco claramente los procedimientos en casos de emergencia?

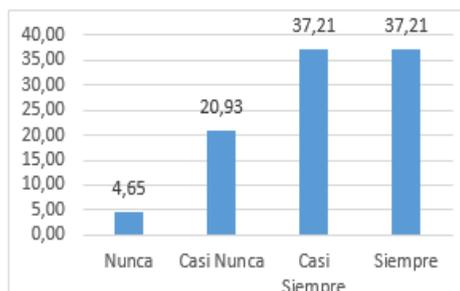
Escala	Respuestas	%
Nunca	4	9,30
Casi Nunca	3	6,98
Casi Siempre	15	34,88
Siempre	21	48,84
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN

45 ¿Recibo información sobre actividades de capacitación?

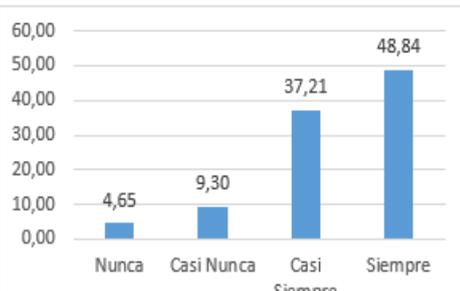
Escala	Respuestas	%
Nunca	2	4,65
Casi Nunca	9	20,93
Casi Siempre	16	37,21
Siempre	16	37,21
TOTAL:	43	100

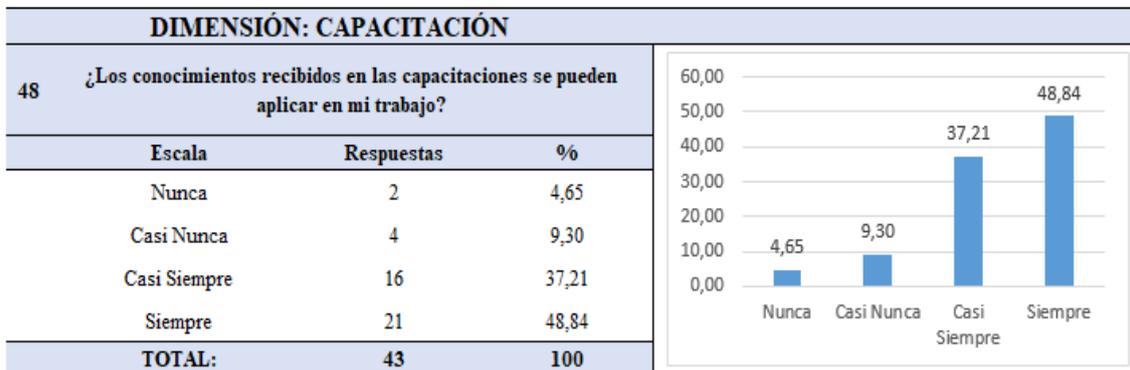
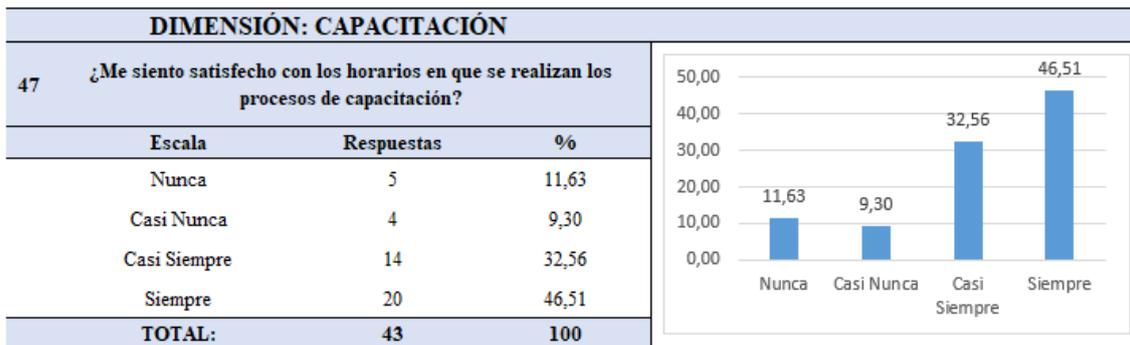


DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN

46 ¿Mi jefe me permite participar en las capacitaciones?

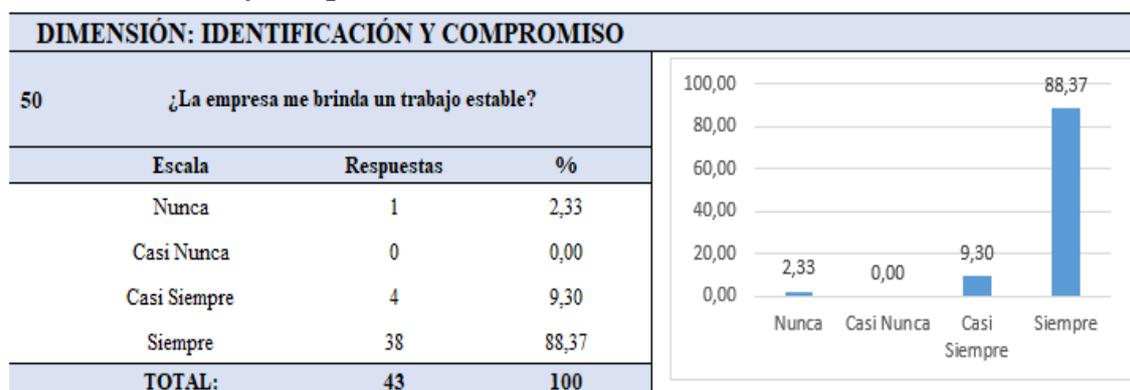
Escala	Respuestas	%
Nunca	2	4,65
Casi Nunca	4	9,30
Casi Siempre	16	37,21
Siempre	21	48,84
TOTAL:	43	100

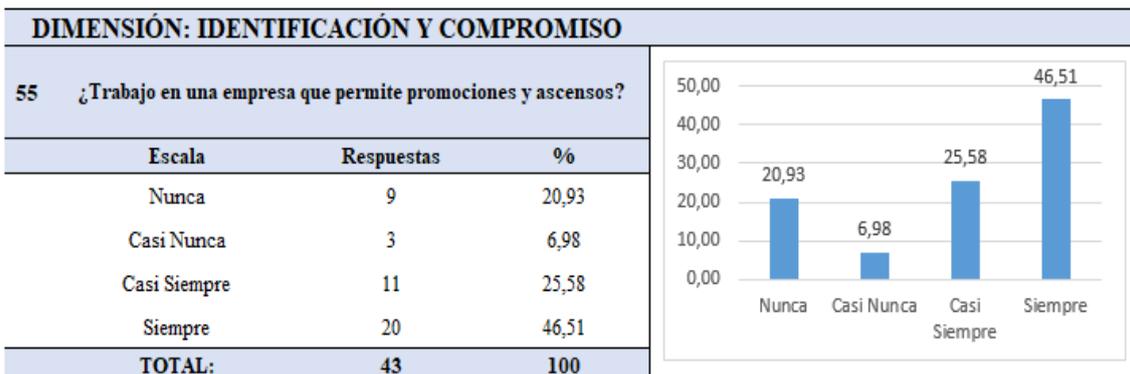
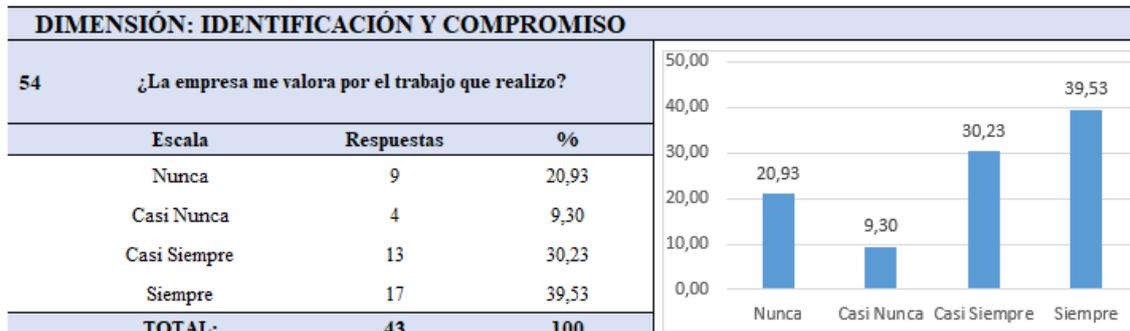
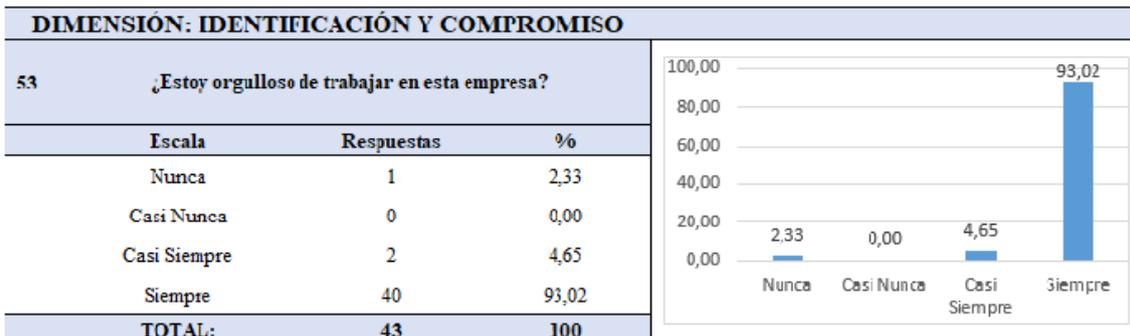
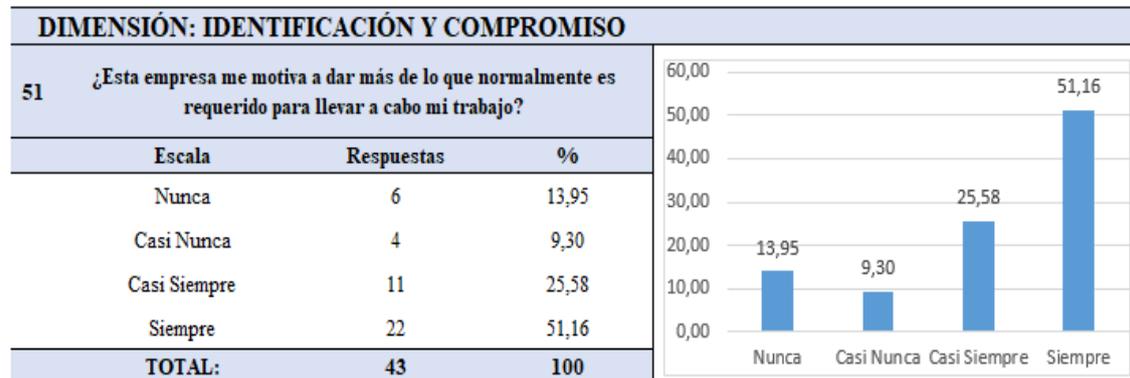




DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN	
49	¿Desea hacer algún comentario adicional con respecto a la CAPACITACIÓN?
Consideraciones Favorables	Consideraciones de Mejora
- Son muy buenas, nos ayudan mucho	- Que las capacitaciones se realicen en horario de trabajo
- Hemos podido aprender	- Ampliar los temas de capacitación
	- Más capacitación sobre 5's
	- Que sean más continuas

– **Identificación y compromiso**

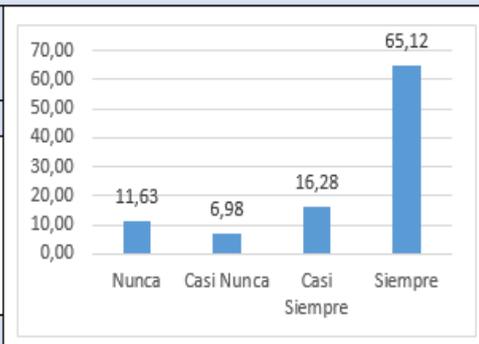




DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

56 ¿La empresa valora el trato respetuoso a sus colaboradores?

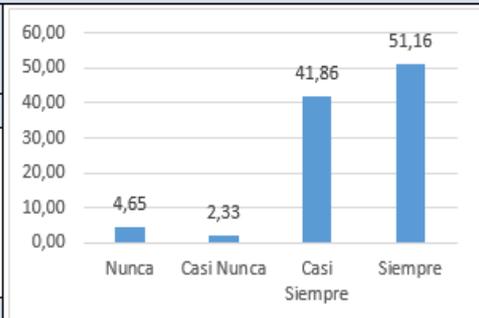
Escala	Respuestas	%
Nunca	5	11,63
Casi Nunca	3	6,98
Casi Siempre	7	16,28
Siempre	28	65,12
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

57 ¿La empresa genera buenas oportunidades de trabajo para los habitantes de la zona?

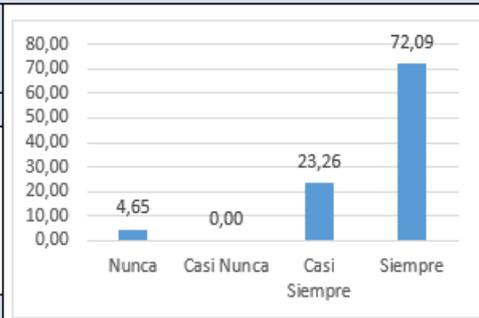
Escala	Respuestas	%
Nunca	2	4,65
Casi Nunca	1	2,33
Casi Siempre	18	41,86
Siempre	22	51,16
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

58 ¿Se atiende bien al cliente "externo" (cliente)?

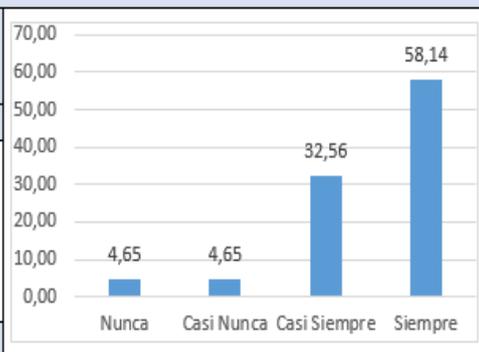
Escala	Respuestas	%
Nunca	2	4,65
Casi Nunca	0	0,00
Casi Siempre	10	23,26
Siempre	31	72,09
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

59 ¿Se atiende bien al cliente "interno" (colaborador)?

Escala	Respuestas	%
Nunca	2	4,65
Casi Nunca	2	4,65
Casi Siempre	14	32,56
Siempre	25	58,14
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

60 ¿En la empresa cuidamos los recursos: herramientas, productos, infraestructura, su tiempo de trabajo, materiales, otros)?

Escala	Respuestas	%
Nunca	2	4,65
Casi Nunca	3	6,98
Casi Siempre	10	23,26
Siempre	28	65,12
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

61 ¿Desea hacer algún comentario adicional con respecto a IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO?

Consideraciones Favorables	Consideraciones de Mejora
- Es una buena empresa	- Que los beneficios no solamente sea para grupos específicos sino para todos
- Empresa puntual y responsable	
- Que sigamos respetando las normas	
- Comprometidos a mejorar	

OTROS

62 Escriba dos motivos por los cuales recomendaría trabajar en esta empresa a un amigo(a):

- Empresa segura y estable
- Puntualidad en los pagos
- Empresa reconocida y seria
- Buen trato
- Buenos ingresos
- Se tiene posibilidades de superación

OTROS

63 Escriba dos motivos por los cuales dejaría de trabajar en esta empresa

- Por enfermedad
- Por viaje
- Por despido
- Por un mejor empleo

OTROS

64 Qué beneficios no económicos (no dinero) le gustaría recibir de su empresa

- Que se hagan paseos como hacen otros departamentos
- Mejora de la alimentación
- Cursos de capacitación
- Respeto a los horarios de trabajo
- Motivación moral

OTROS

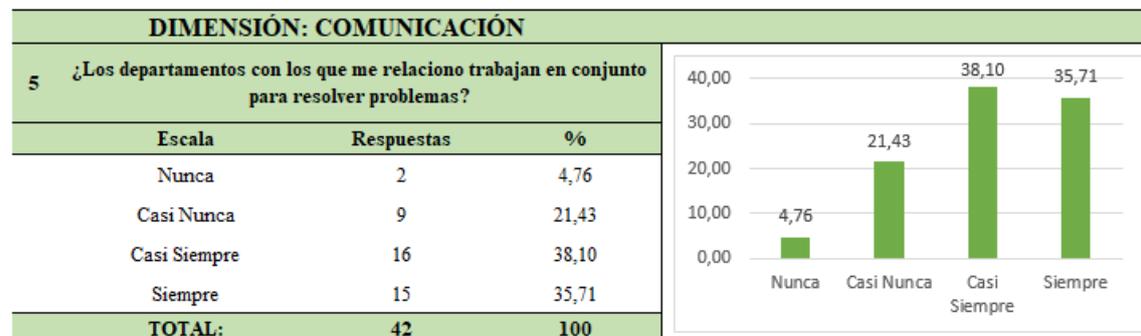
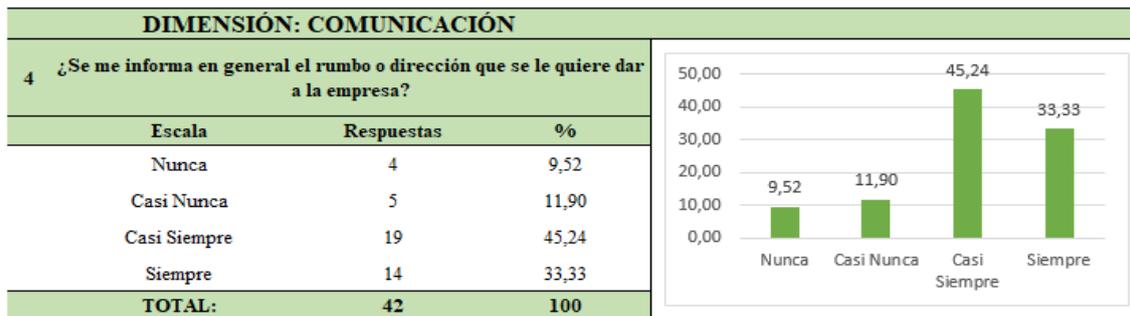
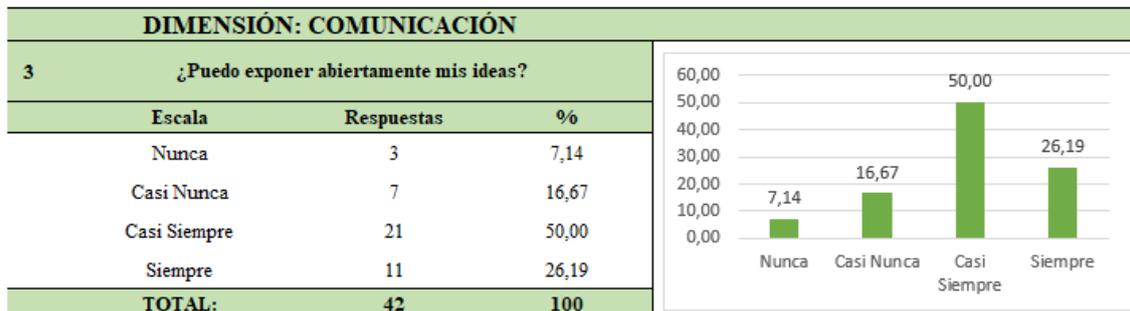
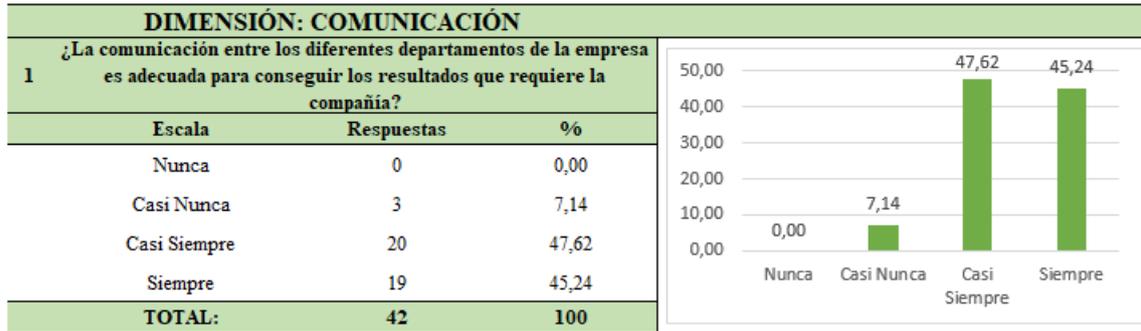
65 TIEMPO DE LABORAR:			
Escala	Respuestas	%	
Menos de 5 años	22	51,16	
De 5 a menos de 10 años	12	27,91	
De 10 a menos de 15 años	4	9,30	
De 15 a menos de 20 años	3	6,98	
De 20 a menos de 25 años	2	4,65	
25 y más años	0	0,00	
TOTAL:	43	100	

OTROS

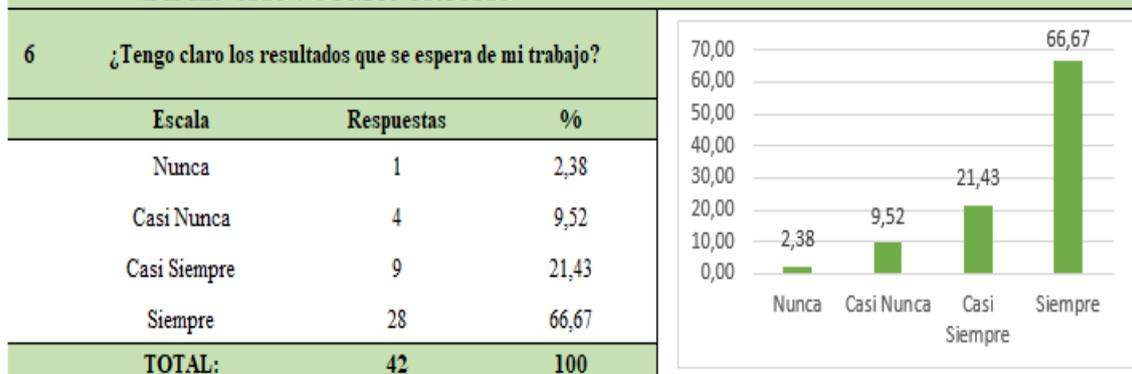
66 PERIODO DE SU FECHA DE NACIMIENTO			
Escala	Respuestas	%	
Antes de 1965	2	4,65	
Entre 1965 y 1980	8	18,60	
Entre 1991 y 1994	22	51,16	
Después de 1995 (inclusive)	11	25,58	
TOTAL:	43	100	

Anexo S. Resultados de Pre encuesta de clima laboral línea cajas 2020

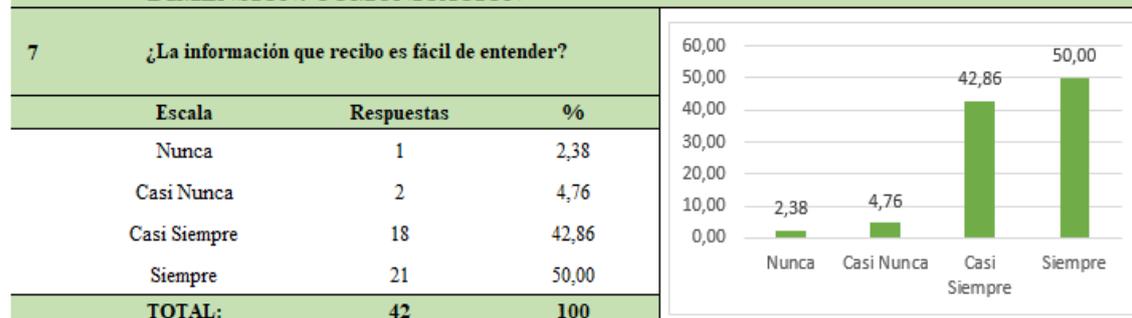
– Comunicación



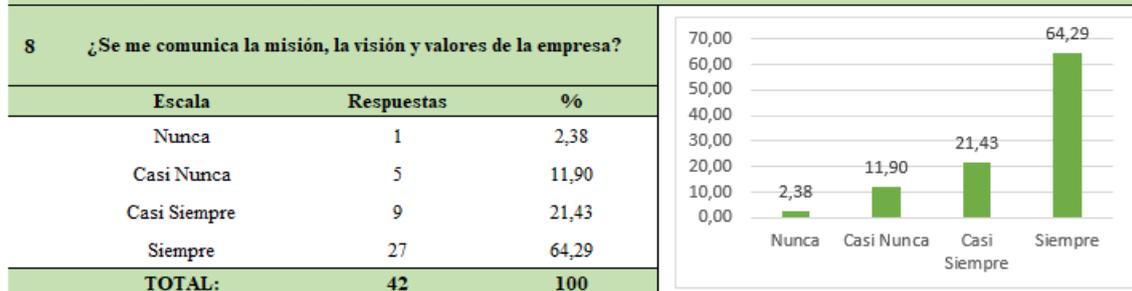
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN



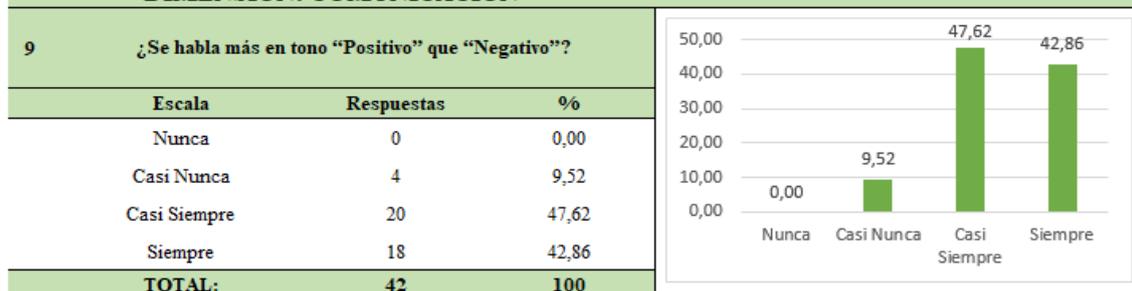
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN



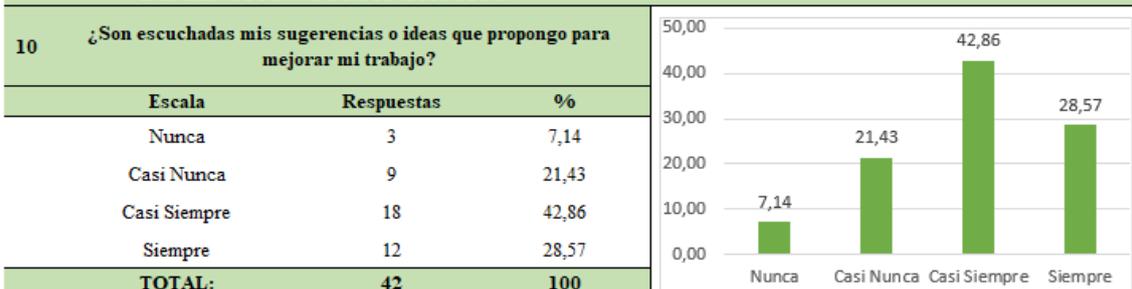
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN



DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN



DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN



DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN

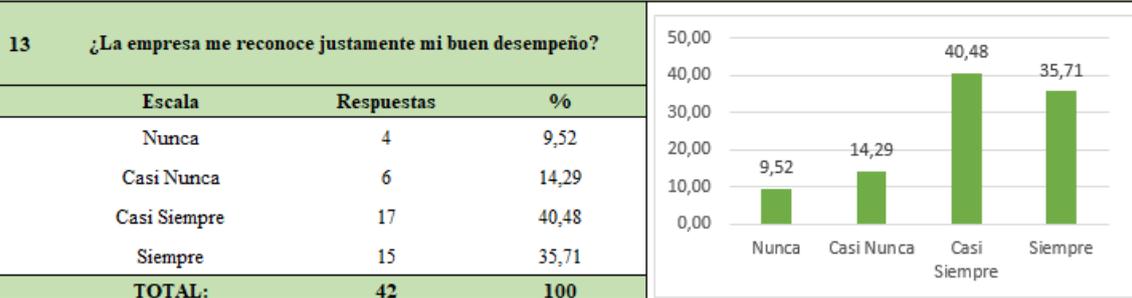


DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN

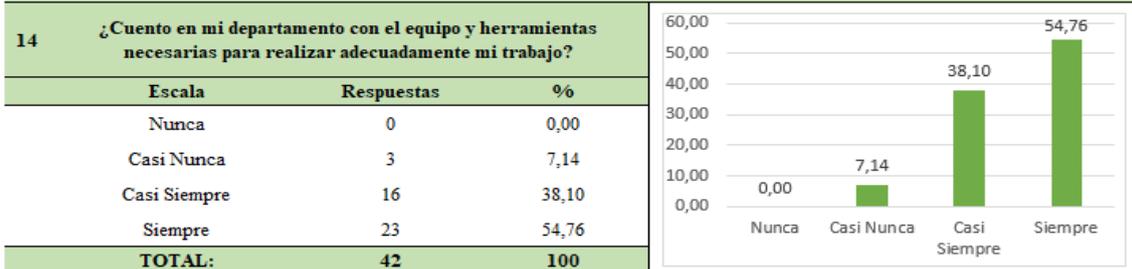
12 ¿Desea hacer algún comentario adicional con respecto a la COMUNICACIÓN?	
Consideraciones Favorables	Consideraciones de Mejora
Que los jefes sigan transmitiendo toda información - Que toda información se envíe por correo y whatsapp - La comunicación es buena, adecuada y respetuosa - Comunicación comprensible y fácil de entender	- Que se realicen reuniones entre todos cada mes - Que se nos informen a tiempo los pedidos

– Condiciones de trabajo

DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO

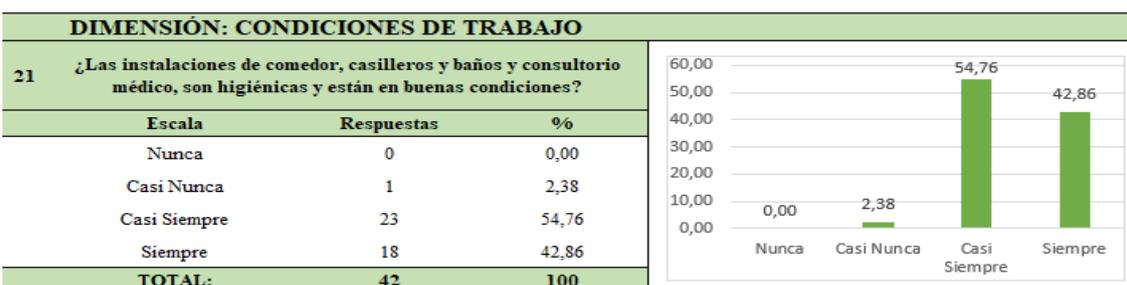
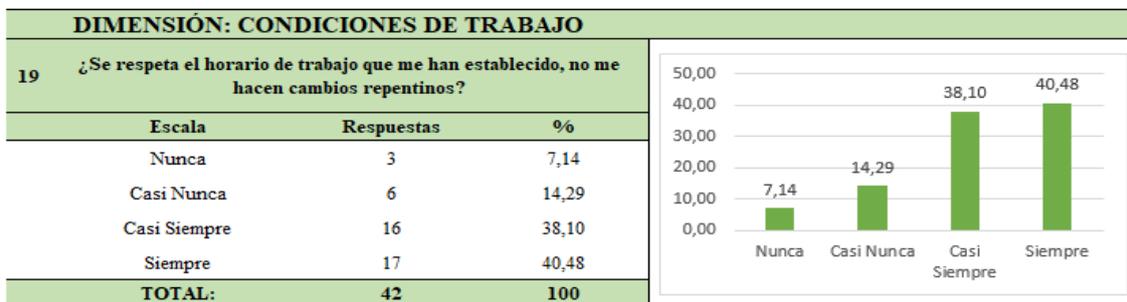
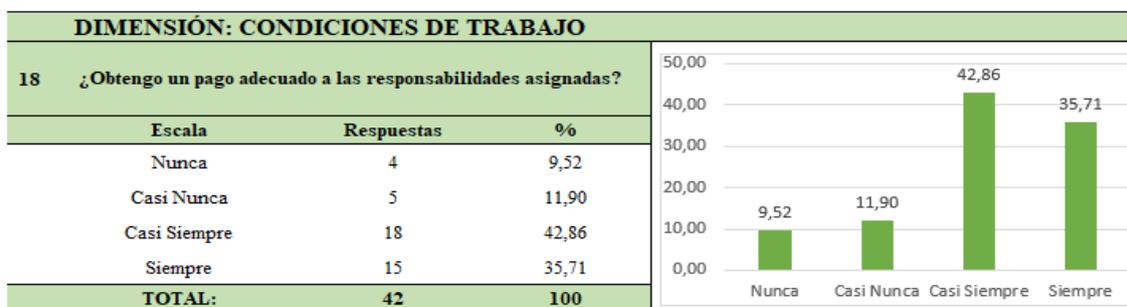
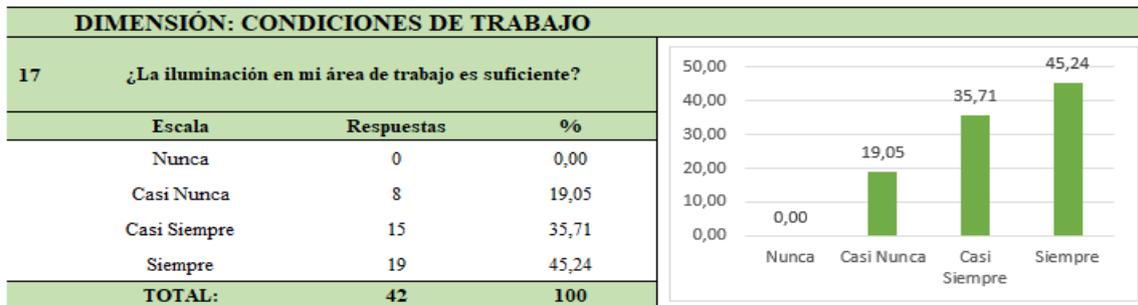
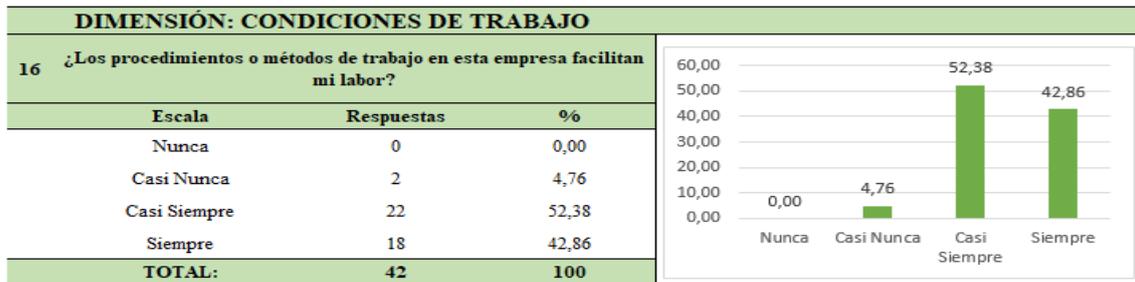


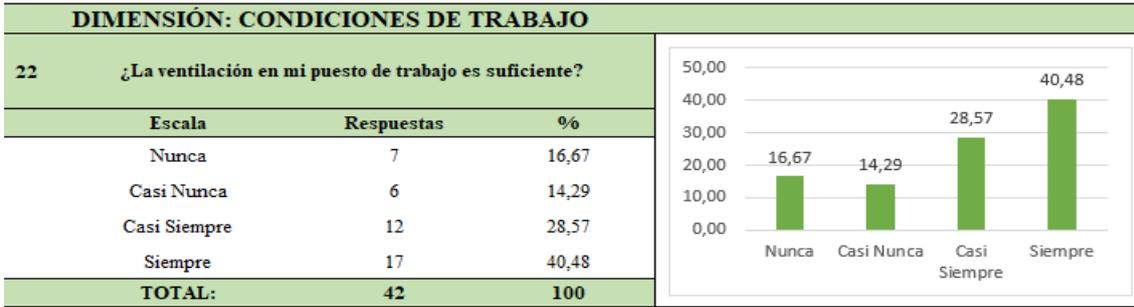
DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO



DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO

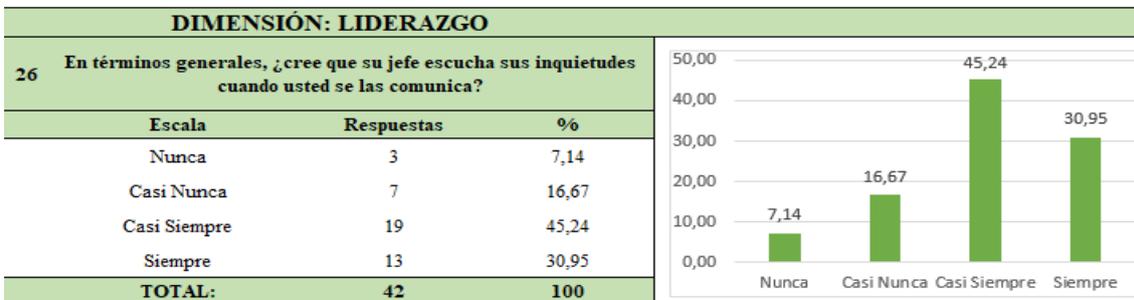


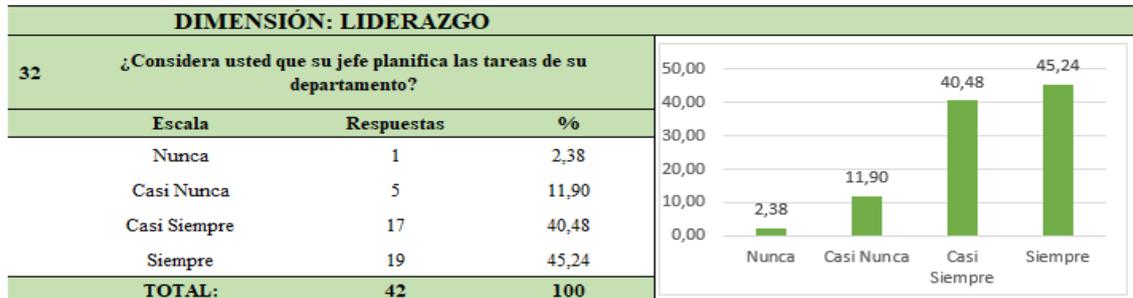
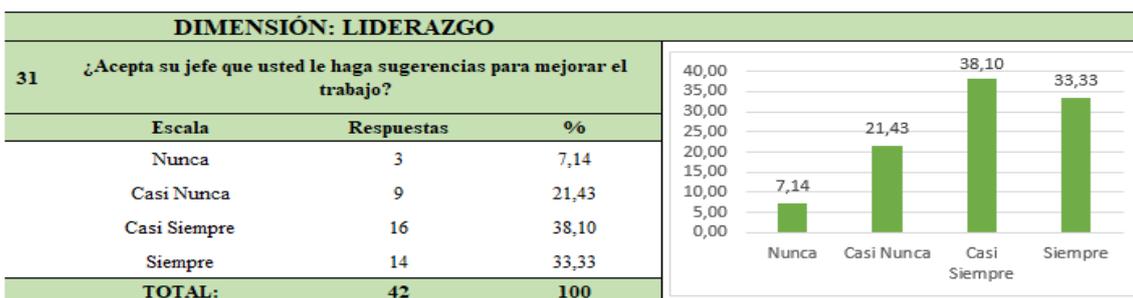
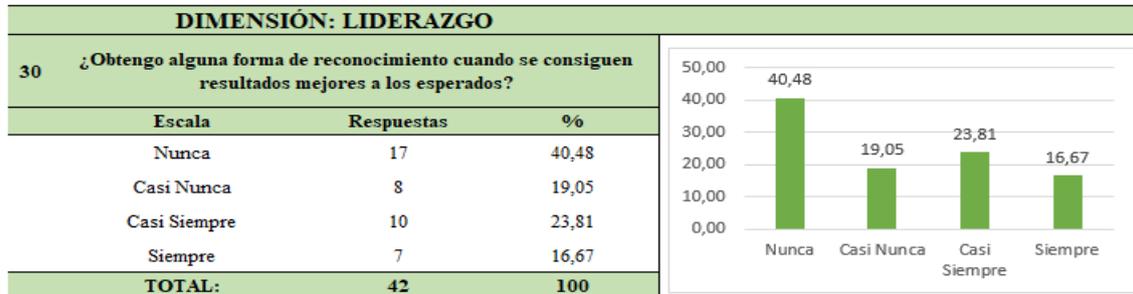
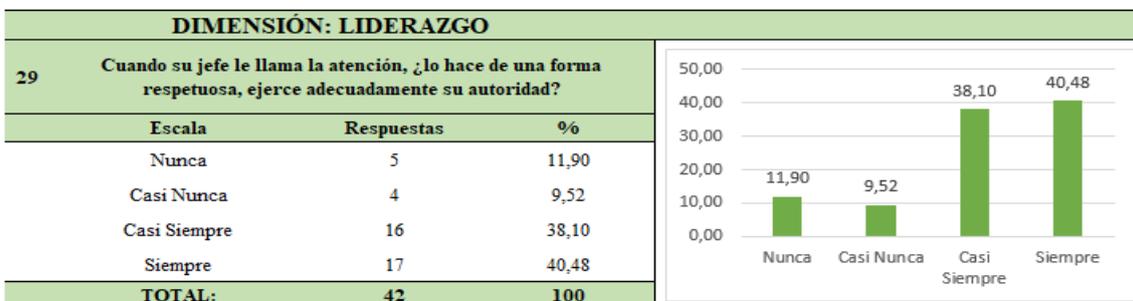
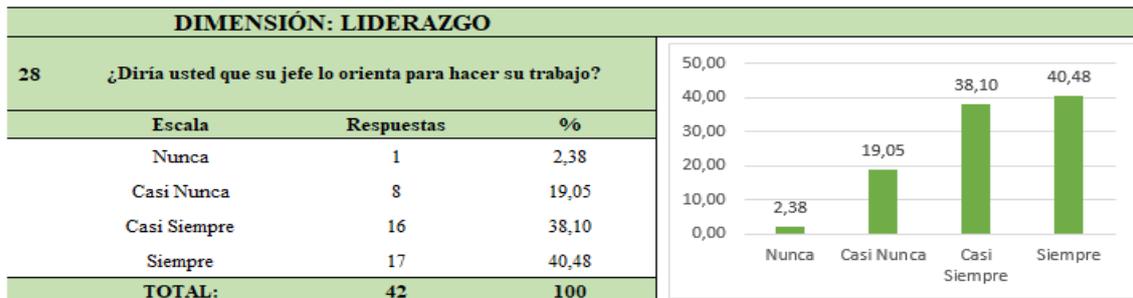
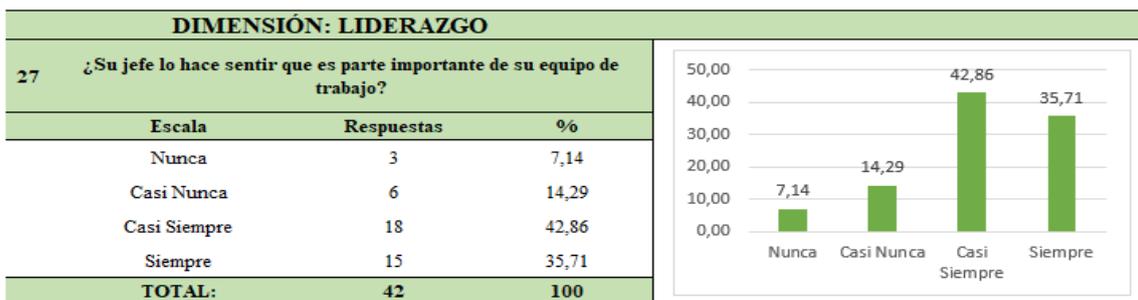


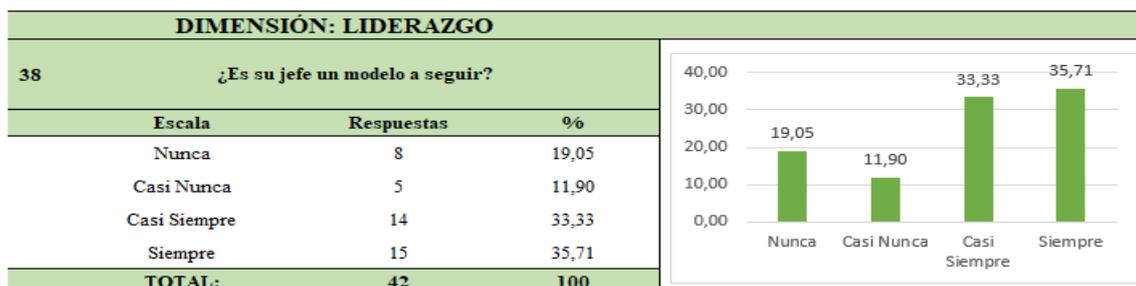
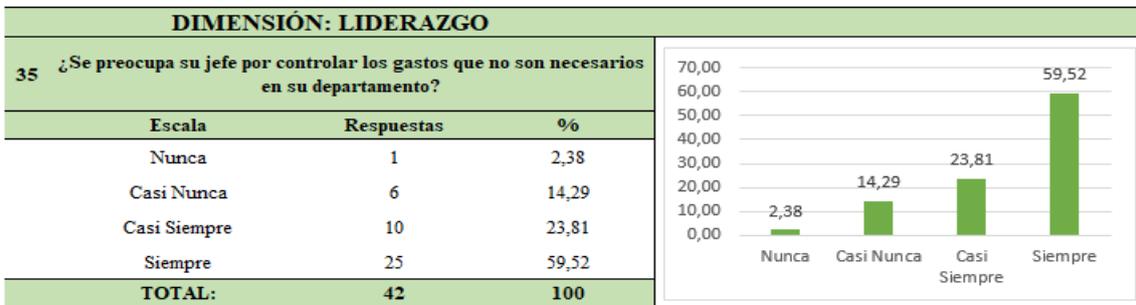
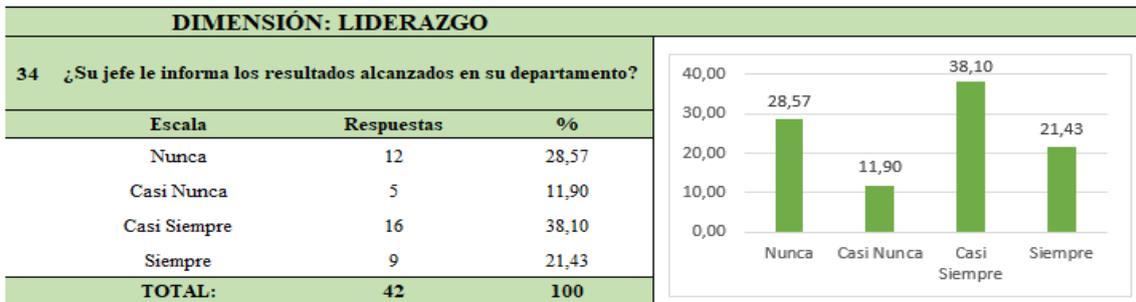
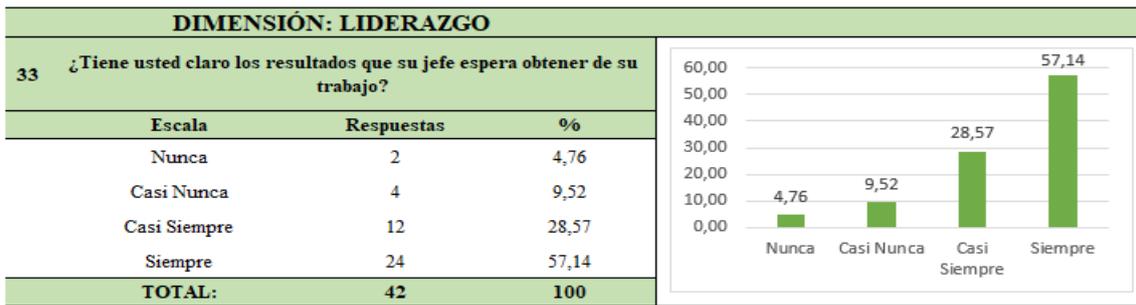


DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO	
25	¿Desea hacer algún comentario adicional con respecto a las CONDICIONES DE TRABAJO?
Consideraciones Favorables	Consideraciones de Mejora
- Las condiciones de trabajo son excelentes	- Mejorar la iluminación del área
- Todo lo que hacen por nosotros está bien	- Que se mejore la alimentación

– Liderazgo

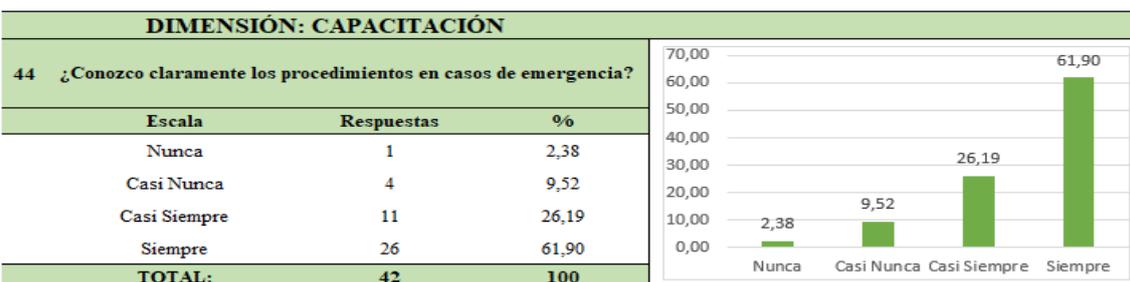
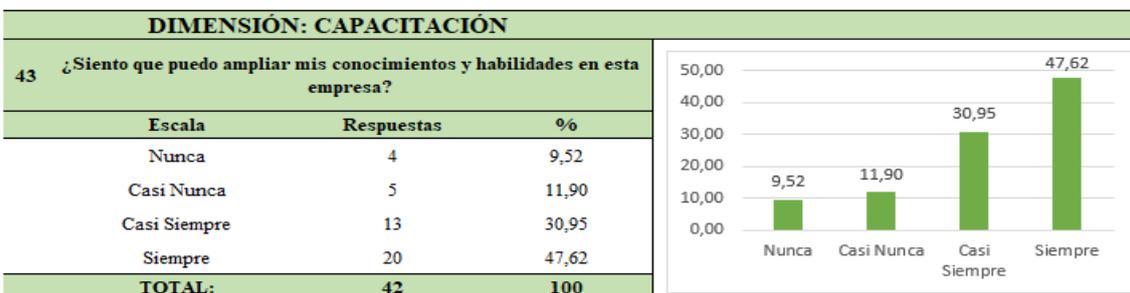
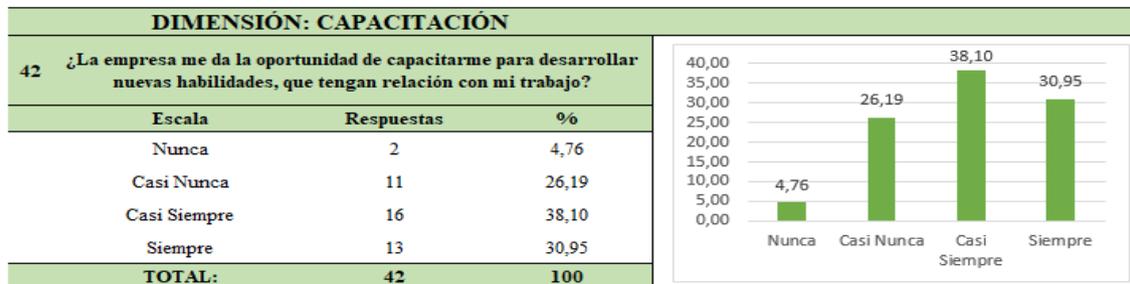
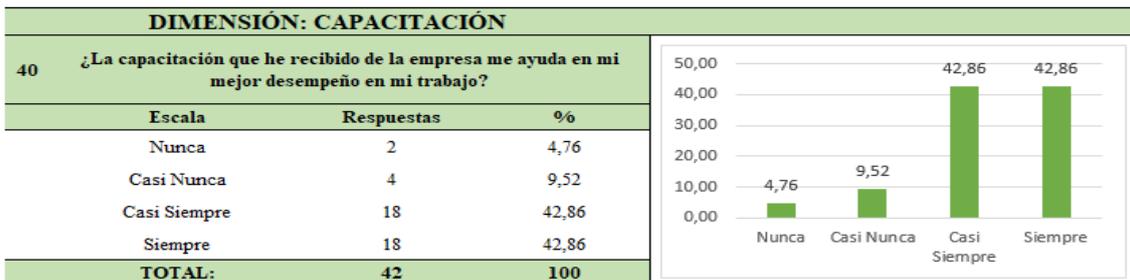


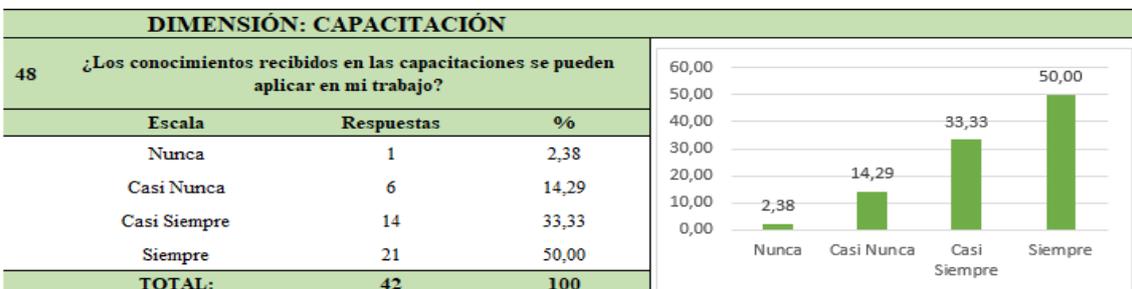
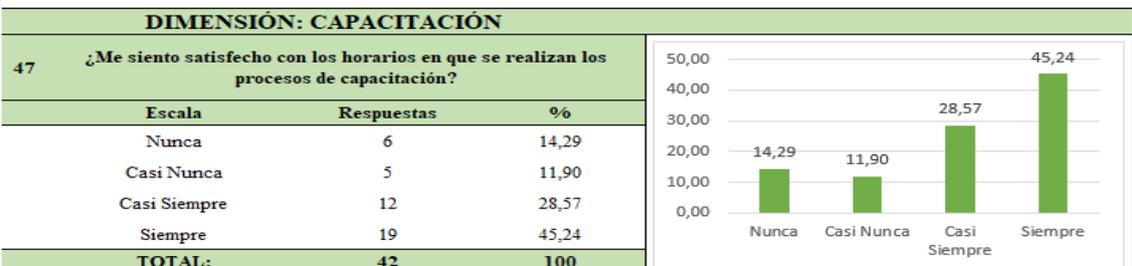
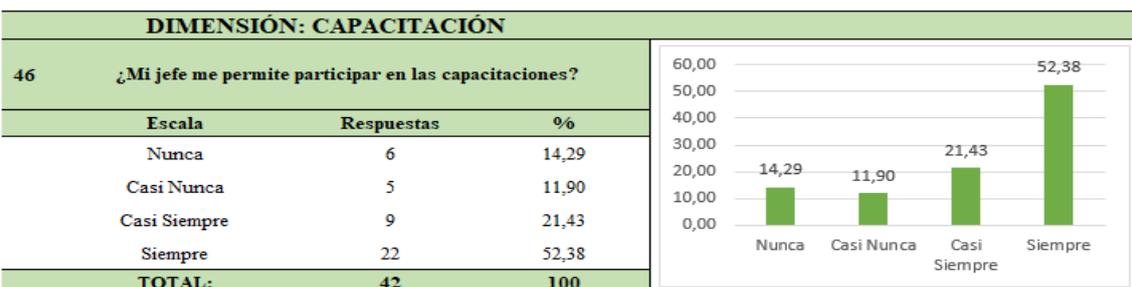
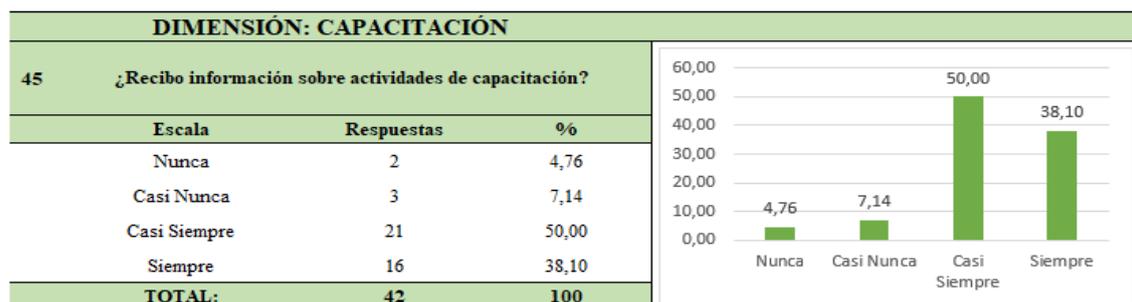




DIMENSIÓN: LIDERAZGO	
39	¿Cuáles recomendaciones le daría a su jefe para ayudarlo a mejorar?
Consideraciones Favorables	Consideraciones de Mejora
- Que siga así, comprendiéndonos	- Que todo lo que se haga sea en equipo
	- Que exista más coordinación entre departamentos
	- Que el buen trato sea para todos
	- Que la comunicación sea para todo el grupo

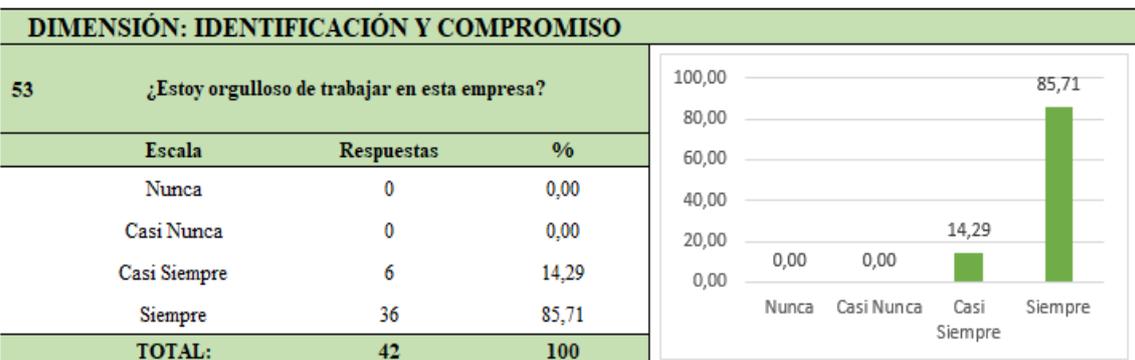
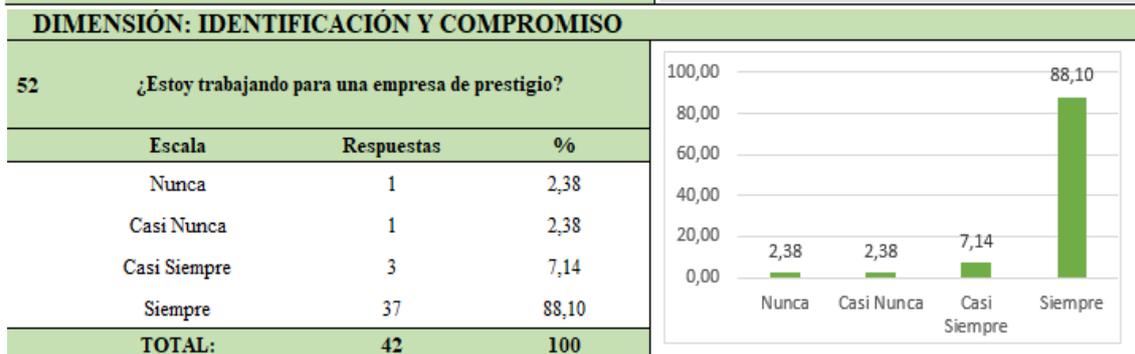
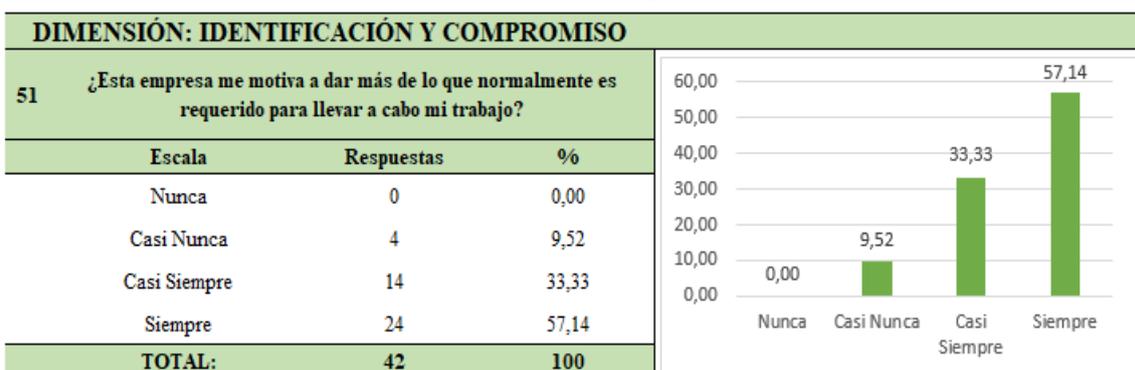
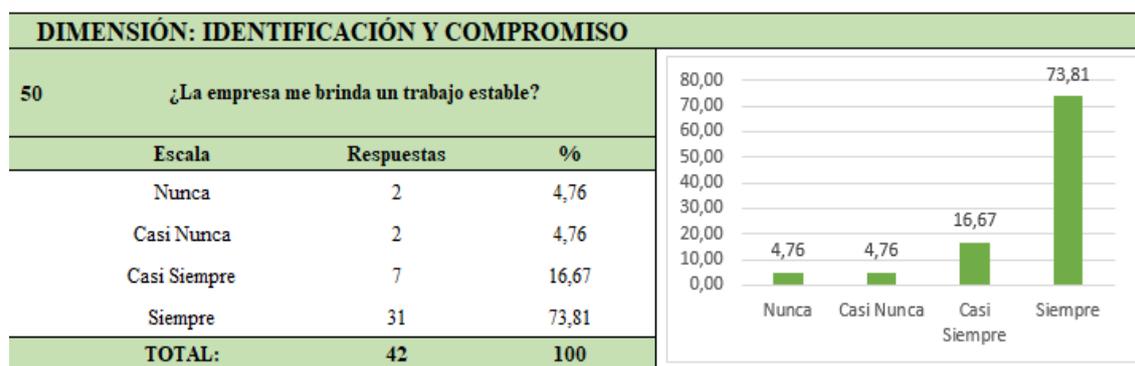
– Capacitación





DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN	
49	¿Desea hacer algún comentario adicional con respecto a la CAPACITACIÓN?
Consideraciones Favorables	Consideraciones de Mejora
- Las capacitaciones son importantes para nosotros	- Que nos den capacitación de seguridad y calidad
	- Que vuelvan las capacitaciones
	- Que las capacitaciones sean más continuas

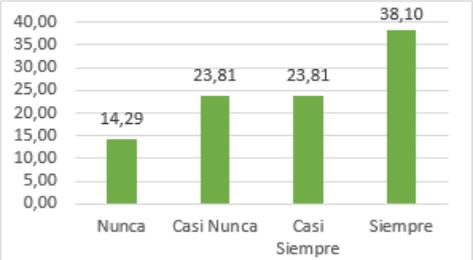
– **Identificación y compromiso**



DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

55 ¿Trabajo en una empresa que permite promociones y ascensos?

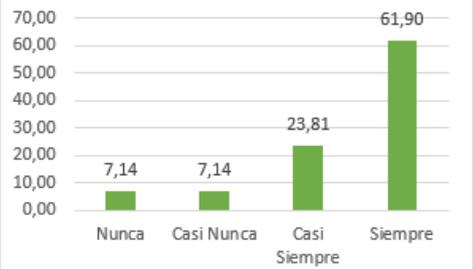
Escala	Respuestas	%
Nunca	6	14,29
Casi Nunca	10	23,81
Casi Siempre	10	23,81
Siempre	16	38,10
TOTAL:	42	100



DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

56 ¿La empresa valora el trato respetuoso a sus colaboradores?

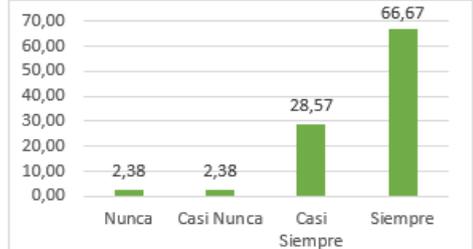
Escala	Respuestas	%
Nunca	3	7,14
Casi Nunca	3	7,14
Casi Siempre	10	23,81
Siempre	26	61,90
TOTAL:	42	100



DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

57 ¿La empresa genera buenas oportunidades de trabajo para los habitantes de la zona?

Escala	Respuestas	%
Nunca	1	2,38
Casi Nunca	1	2,38
Casi Siempre	12	28,57
Siempre	28	66,67
TOTAL:	42	100



DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

58 ¿Se atiende bien al cliente "externo" (cliente)?

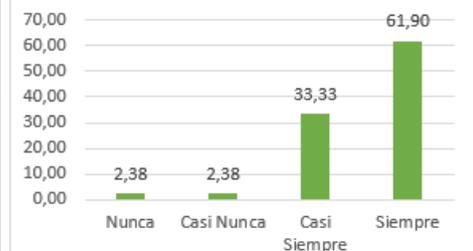
Escala	Respuestas	%
Nunca	0	0,00
Casi Nunca	1	2,38
Casi Siempre	8	19,05
Siempre	33	78,57
TOTAL:	42	100



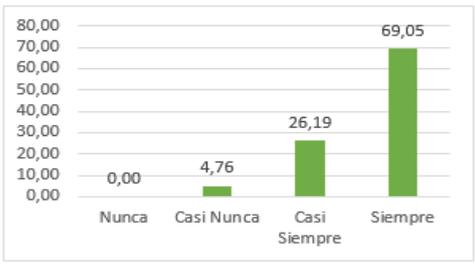
DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

59 ¿Se atiende bien al cliente "interno" (colaborador)?

Escala	Respuestas	%
Nunca	1	2,38
Casi Nunca	1	2,38
Casi Siempre	14	33,33
Siempre	26	61,90
TOTAL:	42	100



DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO		
60	¿En la empresa cuidamos los recursos: herramientas, productos, infraestructura, su tiempo de trabajo, materiales, otros)?	
Escala	Respuestas	%
Nunca	0	0,00
Casi Nunca	2	4,76
Casi Siempre	11	26,19
Siempre	29	69,05
TOTAL:	42	100



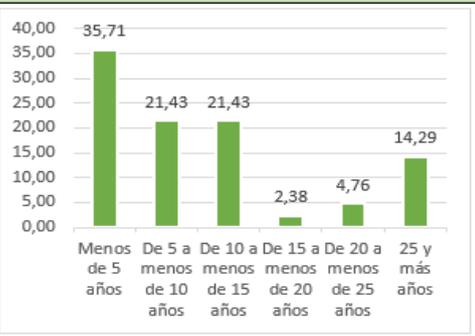
DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO	
61	¿Desea hacer algún comentario adicional con respecto a IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO?
Consideraciones Favorables	Consideraciones de Mejora
- Tenemos el compromiso de seguir mejorando	- Que el trabajo sea reconocido
	- Que nos den trabajo estable no solo por 3 meses
	- Que los jefes estén pendiente de nuestro desempeño

OTROS	
62	Escriba dos motivos por los cuales recomendaría trabajar en esta empresa a un amigo(a):
	- Estabilidad laboral
	- Puntualidad en los pagos
	- Empresa de prestigio y de oportunidades
	- Buen trato a los colaboradores
	- Buen sueldo

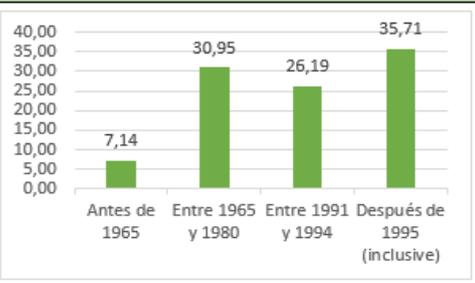
OTROS	
63	Escriba dos motivos por los cuales dejaría de trabajar en esta empresa
	- Jubilación
	- Enfermedad
	- Motivos de viaje al extranjero
	- Por falta de asensos
	- Por nuevas propuestas
	- Despido

OTROS	
64	Qué beneficios no económicos (no dinero) le gustaría recibir de su empresa
	- Paseos
	- Parqueadero para todos
	- Más respeto y comunicación
	- Mejor alimentación

OTROS		
65	TIEMPO DE LABORAR:	
Escala	Respuestas	%
Menos de 5 años	15	35,71
De 5 a menos de 10 años	9	21,43
De 10 a menos de 15 años	9	21,43
De 15 a menos de 20 años	1	2,38
De 20 a menos de 25 años	2	4,76
25 y más años	6	14,29
TOTAL:	42	100

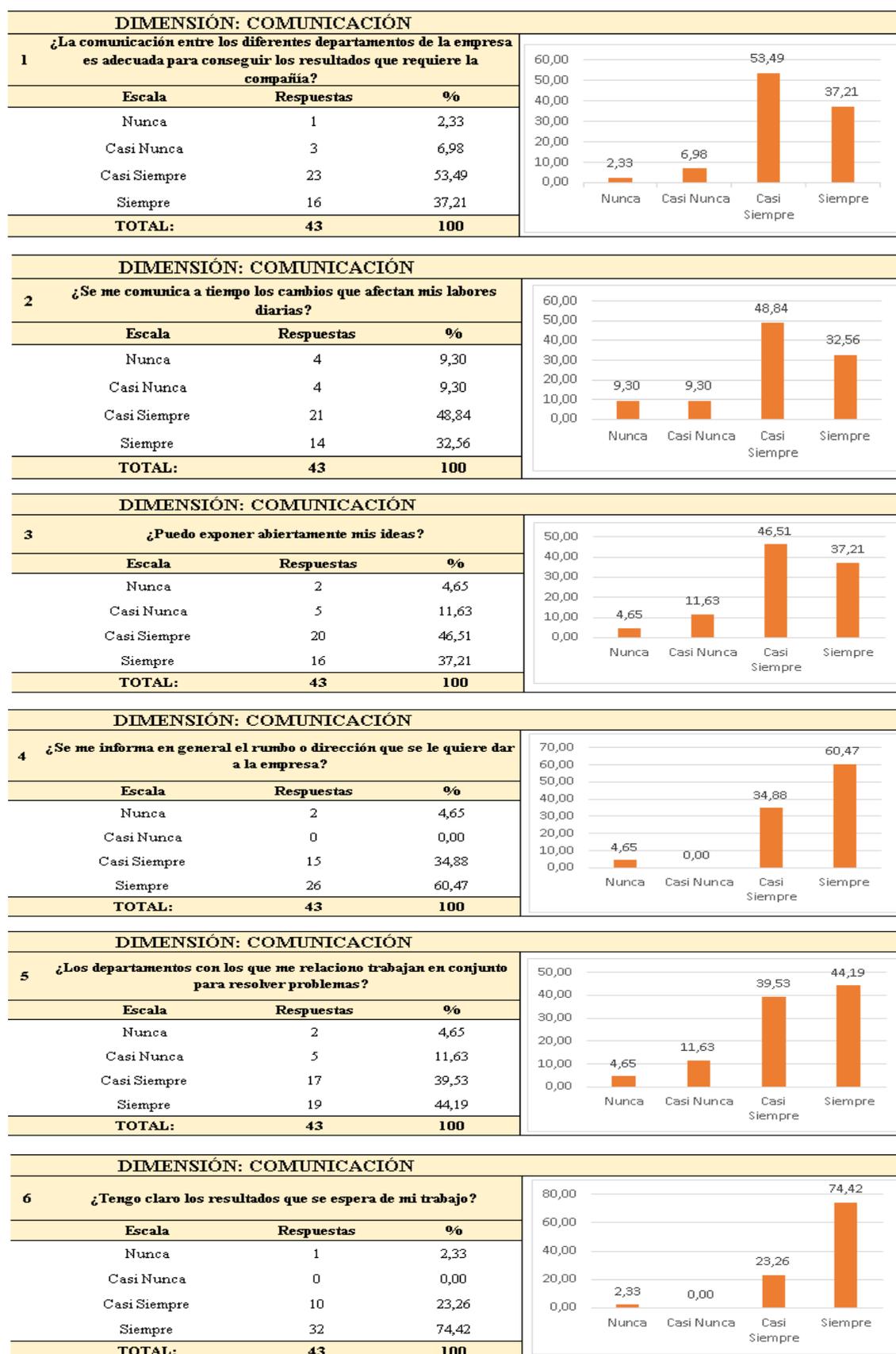


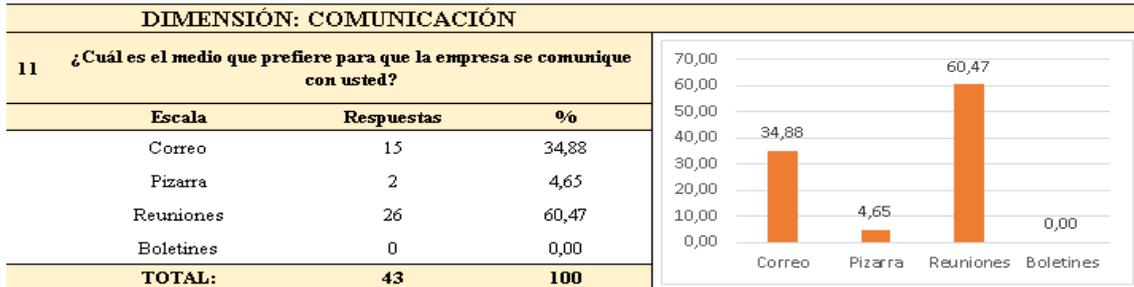
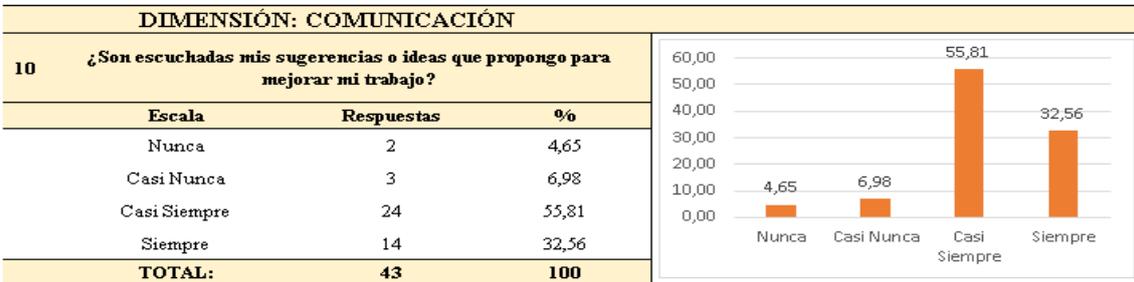
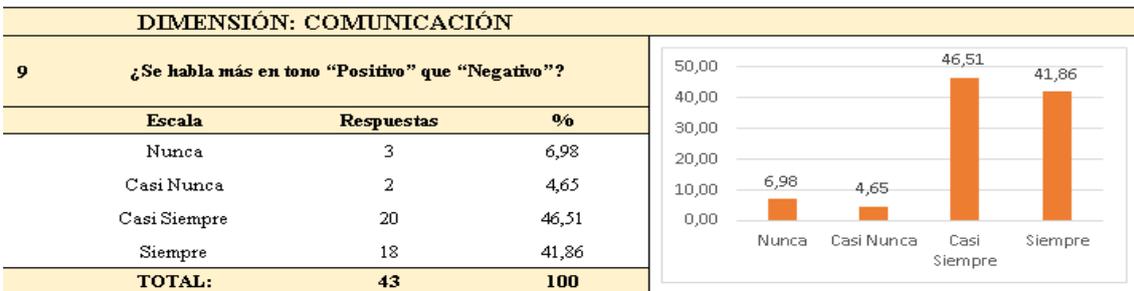
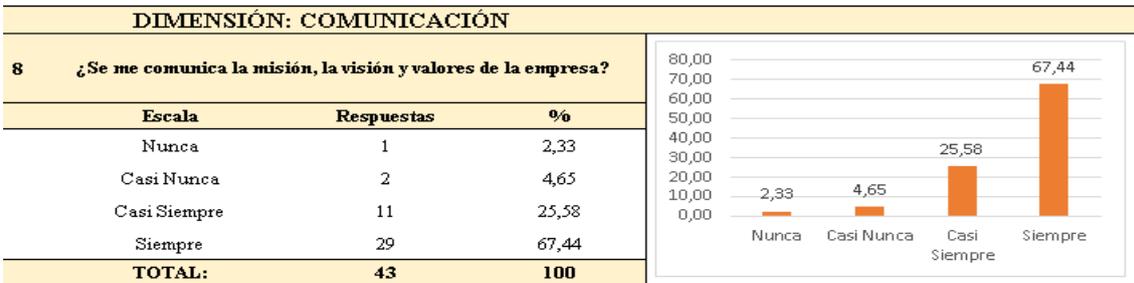
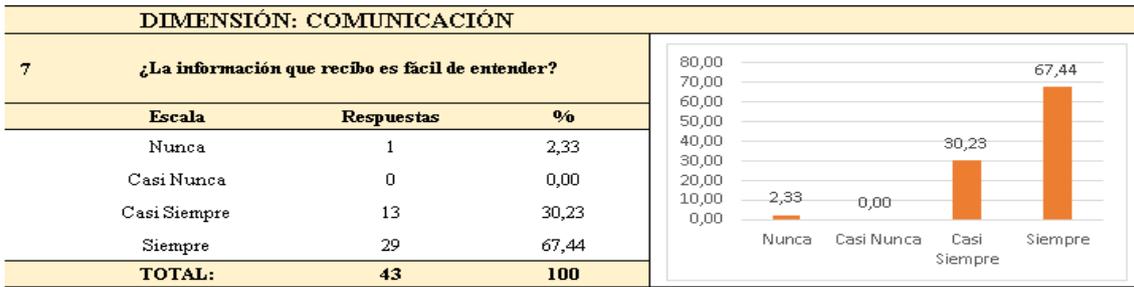
OTROS		
66	PERIODO DE SU FECHA DE NACIMIENTO	
Escala	Respuestas	%
Antes de 1965	3	7,14
Entre 1965 y 1980	13	30,95
Entre 1991 y 1994	11	26,19
Después de 1995 (inclusive)	15	35,71
TOTAL:	42	100



Anexo T. Resultados de Post encuesta de clima laboral despachos 2021

– Comunicación

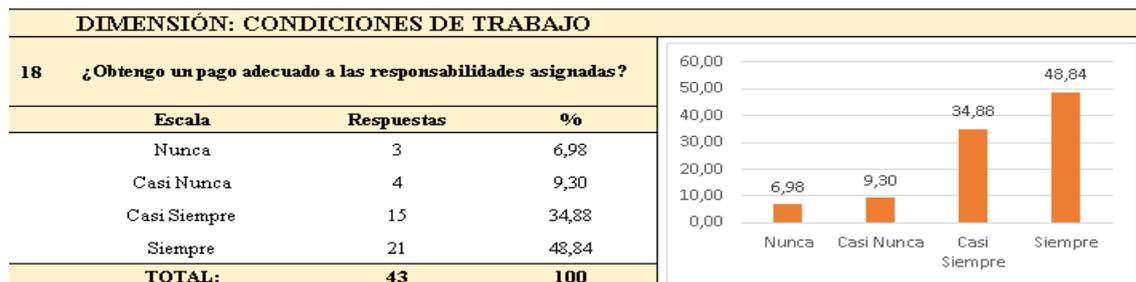
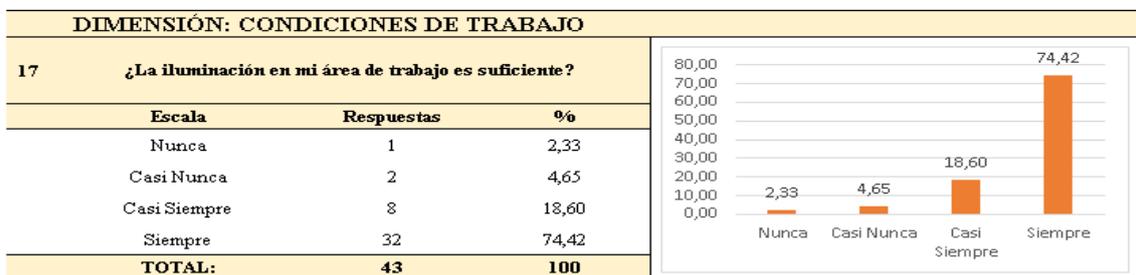
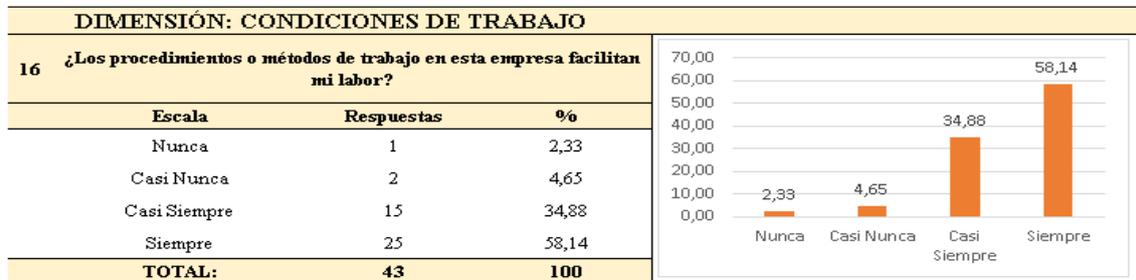
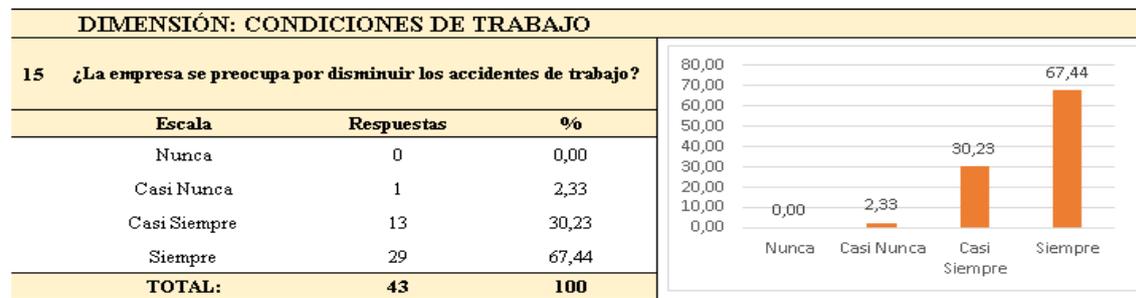
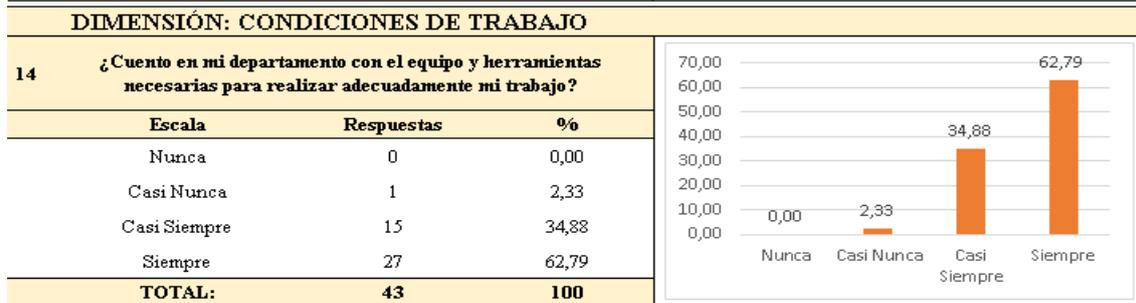
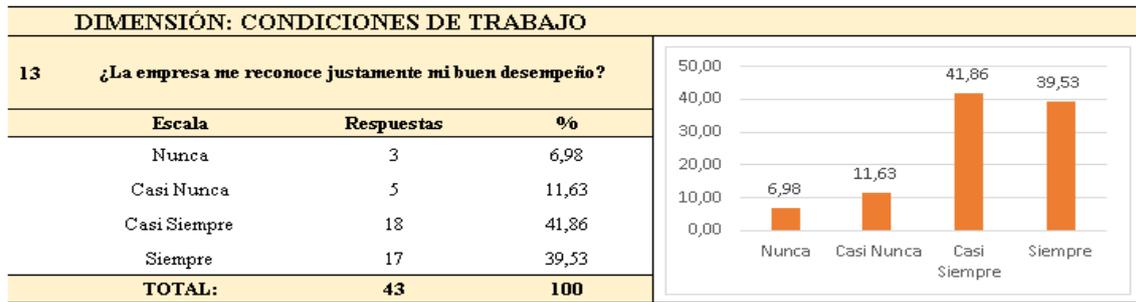


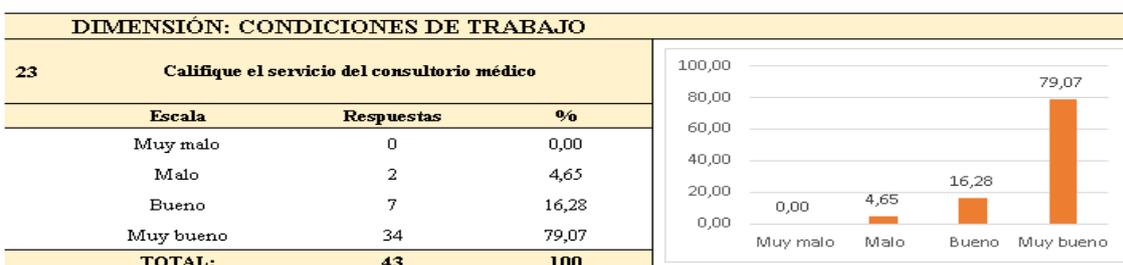
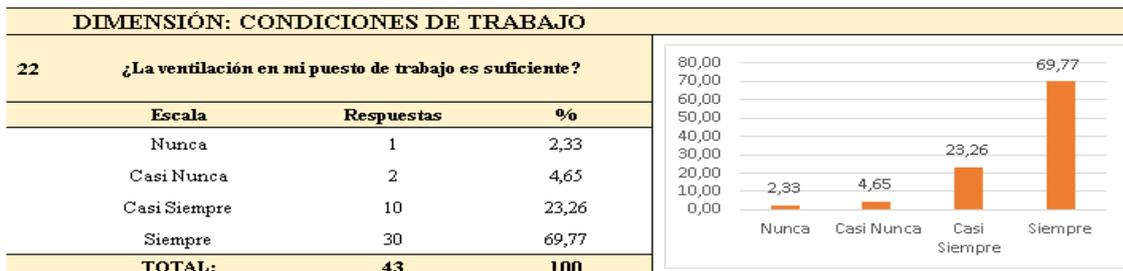
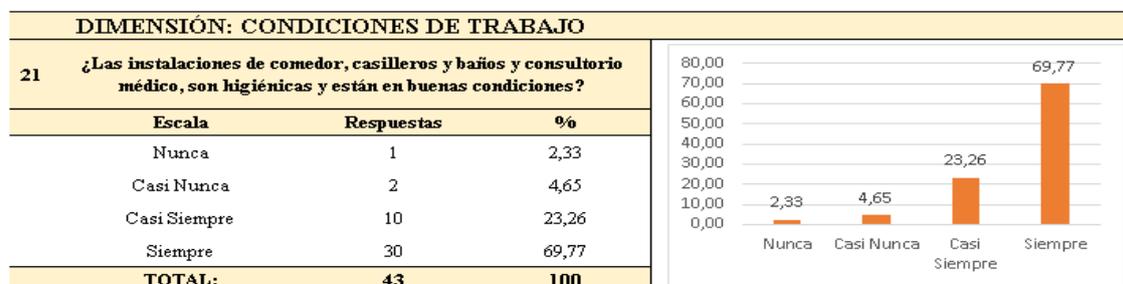
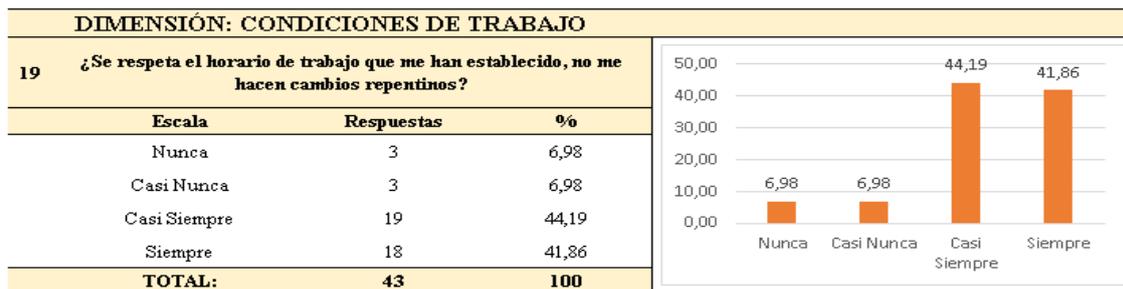


DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN

12	¿Desea hacer algún comentario adicional con respecto a la COMUNICACIÓN?	
	Consideraciones Favorables	Consideraciones de Mejora
	- Muy buena comunicación	- No hay buena comunicación
	- Buena alternativa de mantenernos informados por whatsapp	- Maltrato de los despachadores
		- Que la comunicación sea a todo el personal del departamento
		- Reuniones más seguidas

– Condiciones de trabajo





DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO

25 ¿Desea hacer algún comentario adicional con respecto a las CONDICIONES DE TRABAJO?

Consideraciones Favorables	Consideraciones de Mejora
- Muy conformes	- Aprobación de permisos personales
- Se mantiene un buen ambiente de trabajo	- Mejora de la alimentación
- Orden y limpieza en todas las áreas	- Que se informe a tiempo las tareas a realizarse

– Liderazgo

DIMENSIÓN: LIDERAZGO

26 En términos generales, ¿cree que su jefe escucha sus inquietudes cuando usted se las comunica?

Escala	Respuestas	%
Nunca	2	4,65
Casi Nunca	1	2,33
Casi Siempre	23	53,49
Siempre	17	39,53
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: LIDERAZGO

27 ¿Su jefe lo hace sentir que es parte importante de su equipo de trabajo?

Escala	Respuestas	%
Nunca	2	4,65
Casi Nunca	2	4,65
Casi Siempre	20	46,51
Siempre	19	44,19
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: LIDERAZGO

28 ¿Diría usted que su jefe lo orienta para hacer su trabajo?

Escala	Respuestas	%
Nunca	1	2,33
Casi Nunca	6	13,95
Casi Siempre	17	39,53
Siempre	19	44,19
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: LIDERAZGO

29 Cuando su jefe le llama la atención, ¿lo hace de una forma respetuosa, ejerce adecuadamente su autoridad?

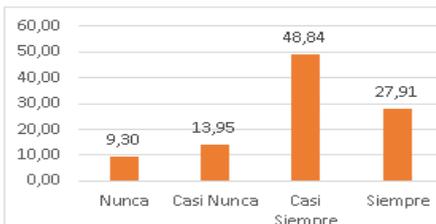
Escala	Respuestas	%
Nunca	0	0,00
Casi Nunca	2	4,65
Casi Siempre	12	27,91
Siempre	29	67,44
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: LIDERAZGO

30 ¿Obtengo alguna forma de reconocimiento cuando se consiguen resultados mejores a los esperados?

Escala	Respuestas	%
Nunca	4	9,30
Casi Nunca	6	13,95
Casi Siempre	21	48,84
Siempre	12	27,91
TOTAL:	43	100



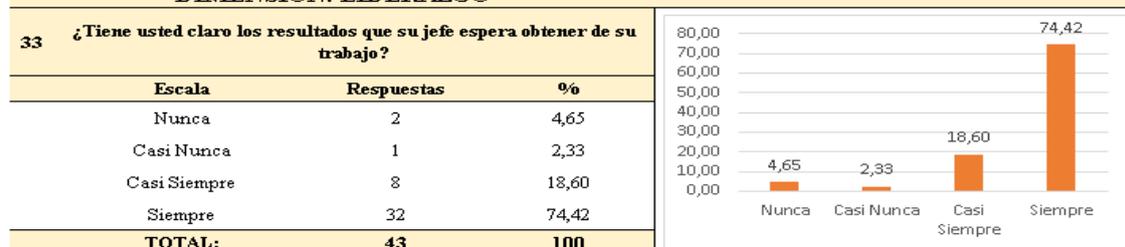
DIMENSIÓN: LIDERAZGO



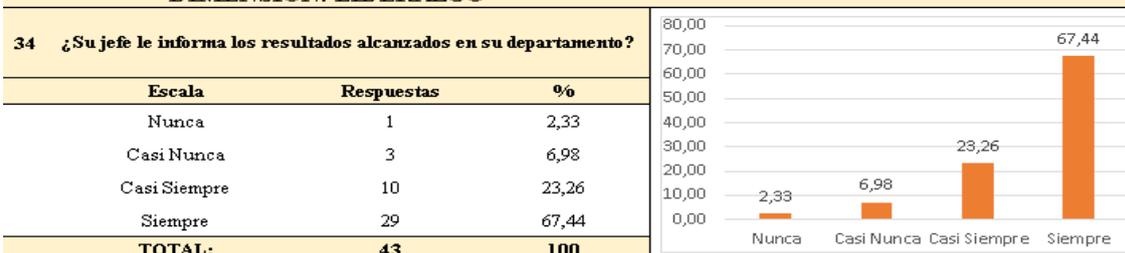
DIMENSIÓN: LIDERAZGO



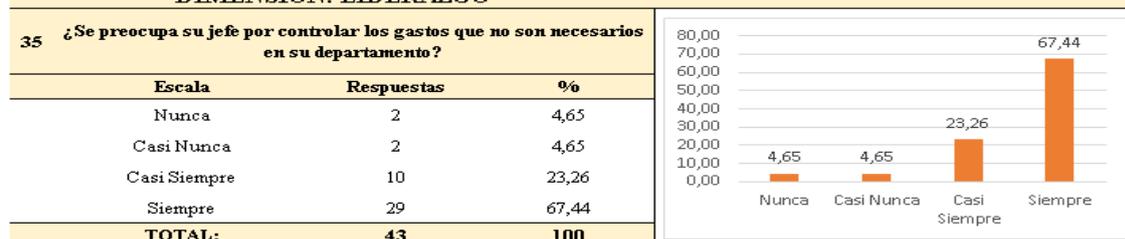
DIMENSIÓN: LIDERAZGO



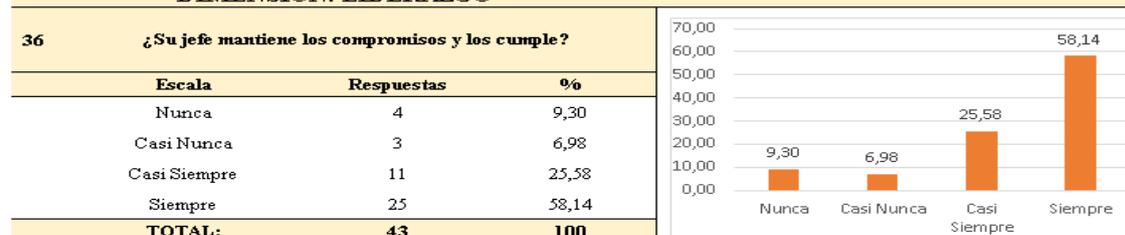
DIMENSIÓN: LIDERAZGO

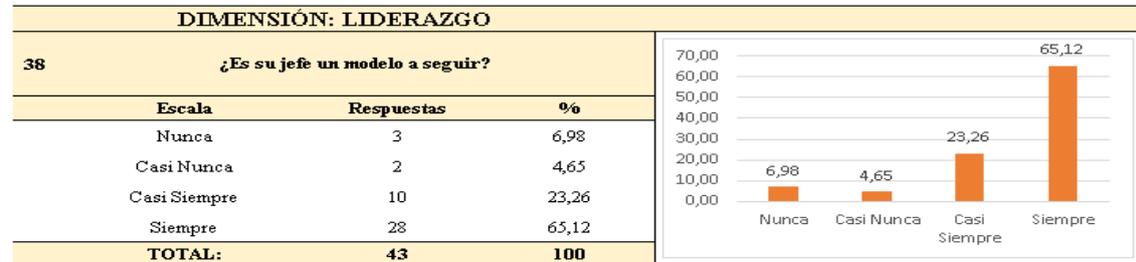
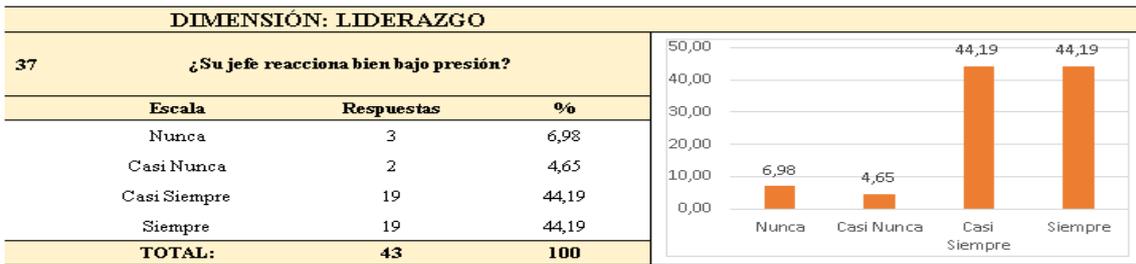


DIMENSIÓN: LIDERAZGO



DIMENSIÓN: LIDERAZGO

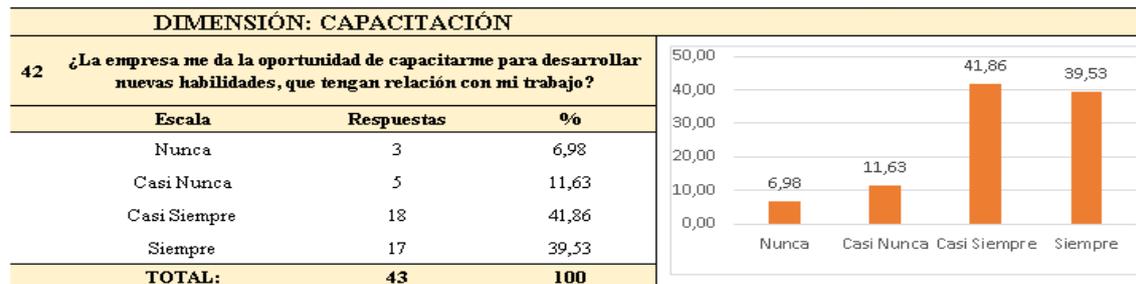
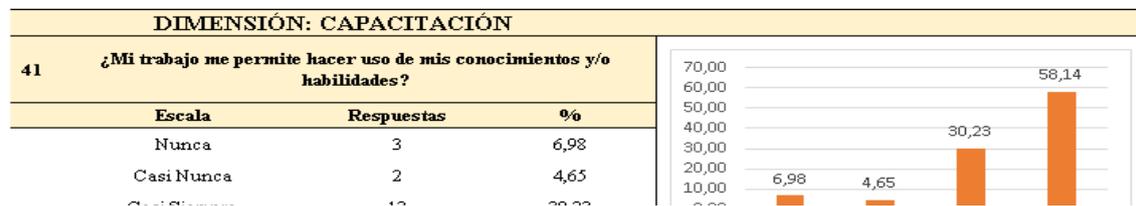
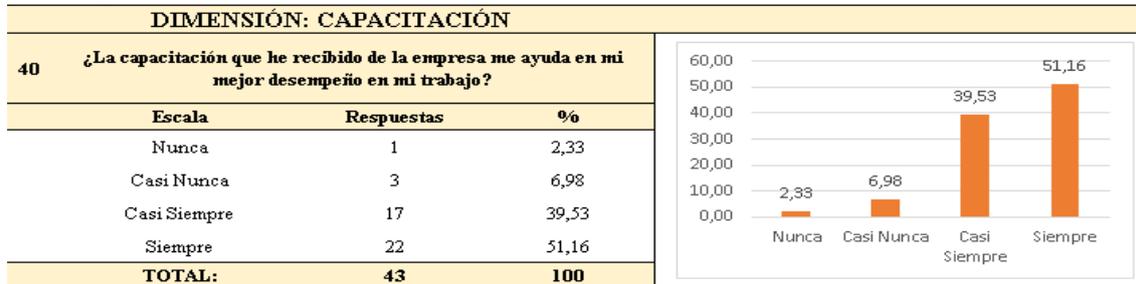




DIMENSIÓN: LIDERAZGO

39	¿Cuáles recomendaciones le daría a su jefe para ayudarlo a mejorar?	
	Consideraciones Favorables	Consideraciones de Mejora
	- Que siga así	- Que escuche a los estibadores
	- Buen trabajo en equipo	- Que el jefe mejore el área de trabajo
	- Ejemplo a seguir	

– Capacitación



DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN

43 ¿Siento que puedo ampliar mis conocimientos y habilidades en esta empresa?

Escala	Respuestas	%
Nunca	3	6,98
Casi Nunca	2	4,65
Casi Siempre	15	34,88
Siempre	23	53,49
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN

44 ¿Conozco claramente los procedimientos en casos de emergencia?

Escala	Respuestas	%
Nunca	1	2,33
Casi Nunca	0	0,00
Casi Siempre	20	46,51
Siempre	22	51,16
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN

45 ¿Recibo información sobre actividades de capacitación?

Escala	Respuestas	%
Nunca	1	2,33
Casi Nunca	5	11,63
Casi Siempre	16	37,21
Siempre	21	48,84
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN

46 ¿Mi jefe me permite participar en las capacitaciones?

Escala	Respuestas	%
Nunca	0	0,00
Casi Nunca	3	6,98
Casi Siempre	13	30,23
Siempre	27	62,79
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN

47 ¿Me siento satisfecho con los horarios en que se realizan los procesos de capacitación?

Escala	Respuestas	%
Nunca	4	9,30
Casi Nunca	1	2,33
Casi Siempre	15	34,88
Siempre	23	53,49
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN

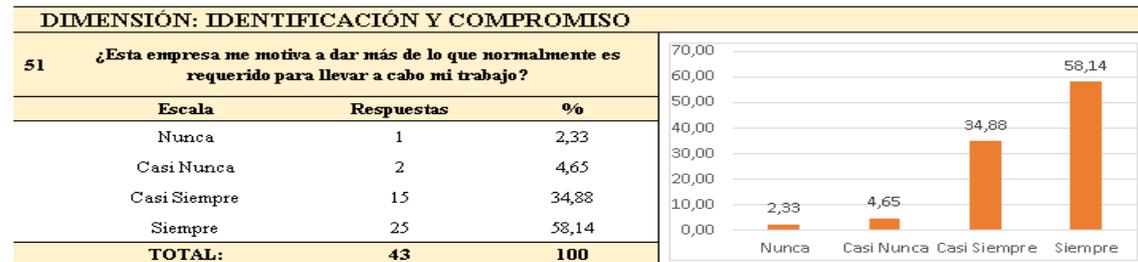
48 ¿Los conocimientos recibidos en las capacitaciones se pueden aplicar en mi trabajo?

Escala	Respuestas	%
Nunca	1	2,33
Casi Nunca	3	6,98
Casi Siempre	13	30,23
Siempre	26	60,47
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN	
49	¿Desea hacer algún comentario adicional con respecto a la CAPACITACIÓN?
Consideraciones Favorables	Consideraciones de Mejora
- Son muy buenas las capacitaciones de la empresa	- Que se vuelvan a dar capacitaciones
	- Capacitación en programas específicos, ejemplo computación
	- Que existan capacitaciones que nos ayuden a mejorar

– Identificación y compromiso



DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

55 ¿Trabajo en una empresa que permite promociones y ascensos?

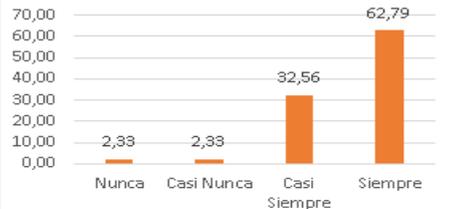
Escala	Respuestas	%
Nunca	1	2,33
Casi Nunca	4	9,30
Casi Siempre	16	37,21
Siempre	22	51,16
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

56 ¿La empresa valora el trato respetuoso a sus colaboradores?

Escala	Respuestas	%
Nunca	1	2,33
Casi Nunca	1	2,33
Casi Siempre	14	32,56
Siempre	27	62,79
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

57 ¿La empresa genera buenas oportunidades de trabajo para los habitantes de la zona?

Escala	Respuestas	%
Nunca	1	2,33
Casi Nunca	0	0,00
Casi Siempre	14	32,56
Siempre	28	65,12
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

58 ¿Se atiende bien al cliente "externo" (cliente)?

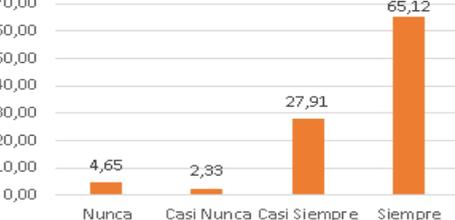
Escala	Respuestas	%
Nunca	0	0,00
Casi Nunca	0	0,00
Casi Siempre	12	27,91
Siempre	31	72,09
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

59 ¿Se atiende bien al cliente "interno" (colaborador)?

Escala	Respuestas	%
Nunca	2	4,65
Casi Nunca	1	2,33
Casi Siempre	12	27,91
Siempre	28	65,12
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

60 ¿En la empresa cuidamos los recursos: herramientas, productos, infraestructura, su tiempo de trabajo, materiales, otros)?

Escala	Respuestas	%
Nunca	0	0,00
Casi Nunca	2	4,65
Casi Siempre	8	18,60
Siempre	33	76,74
TOTAL:	43	100



DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

61 ¿Desea hacer algún comentario adicional con respecto a IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO?

Consideraciones Favorables	Consideraciones de Mejora
- Trabajo estable, una de las más grandes de la ciudad	- Que haya posibilidad de ascensos
- Mantener el compromiso con el trabajo	- Que las sugerencias sean escuchadas

OTROS

63 Escriba dos motivos por los cuales dejaría de trabajar en esta empresa

- Accidente
- Cambio en horarios de trabajo
- Mejora salarial
- Por mejores condiciones económicas
- Viaje
- Despido

OTROS

62 Escriba dos motivos por los cuales recomendaría trabajar en esta empresa a un amigo(a):

- Estabilidad laboral
- Empresa que cumple los requisitos legales
- Puntualidad en los pagos
- Empresa reconocida
- Beneficios
- Compañerismo

OTROS

64 Qué beneficios no económicos (no dinero) le gustaría recibir de su empresa

- Capacitaciones
- Mejora en el trato
- Cualquier reconocimiento
- Mejorar la alimentación

OTROS

65 TIEMPO DE LABORAR:

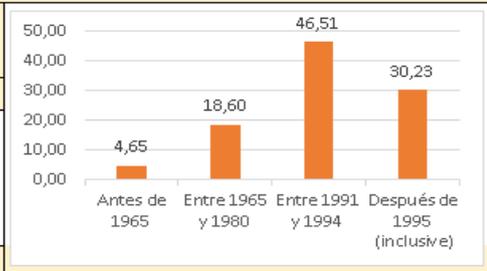
Escala	Respuestas	%
Menos de 5 años	24	55,81
De 5 a menos de 10 años	10	23,26
De 10 a menos de 15 años	4	9,30
De 15 a menos de 20 años	3	6,98
De 20 a menos de 25 años	2	4,65
25 y más años	0	0,00
TOTAL:	43	100



OTROS

66 PERIODO DE SU FECHA DE NACIMIENTO

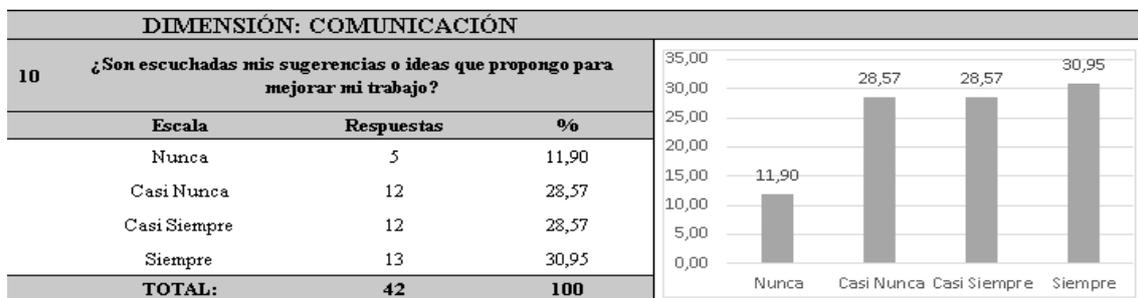
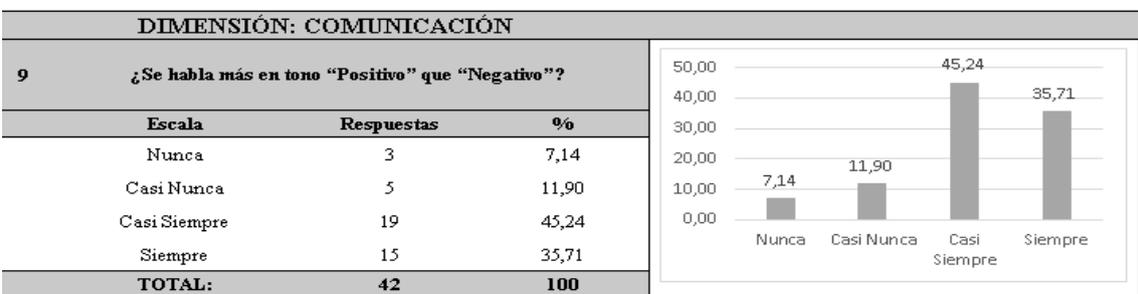
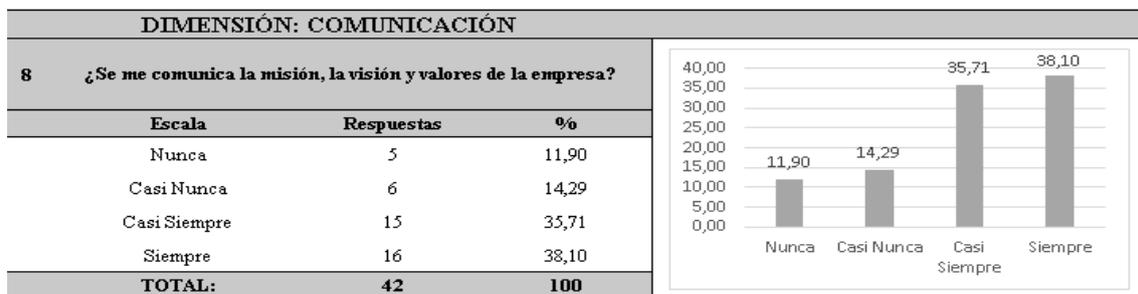
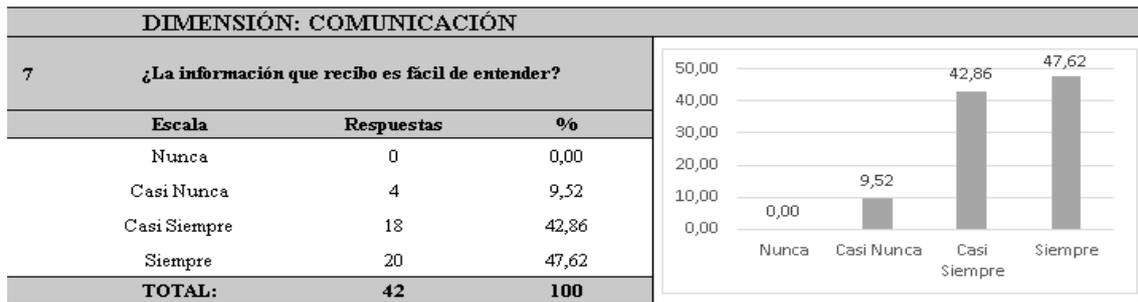
Escala	Respuestas	%
Antes de 1965	2	4,65
Entre 1965 y 1980	8	18,60
Entre 1991 y 1994	20	46,51
Después de 1995 (inclusive)	13	30,23
TOTAL:	43	100



Anexo U. Resultados de Post encuesta de clima laboral línea cajas 2021

– Comunicación

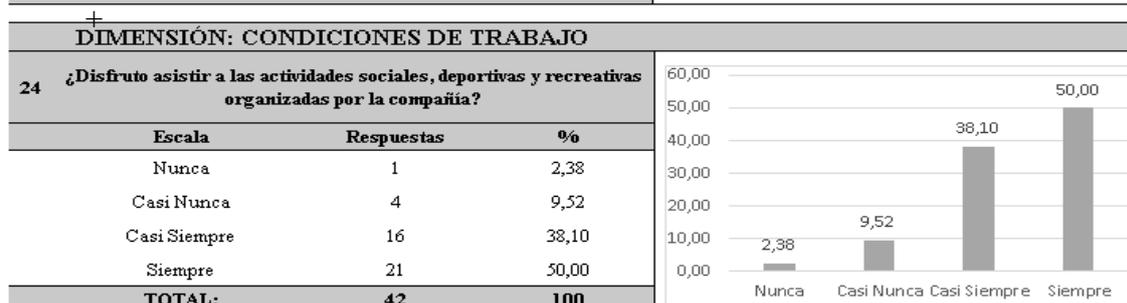
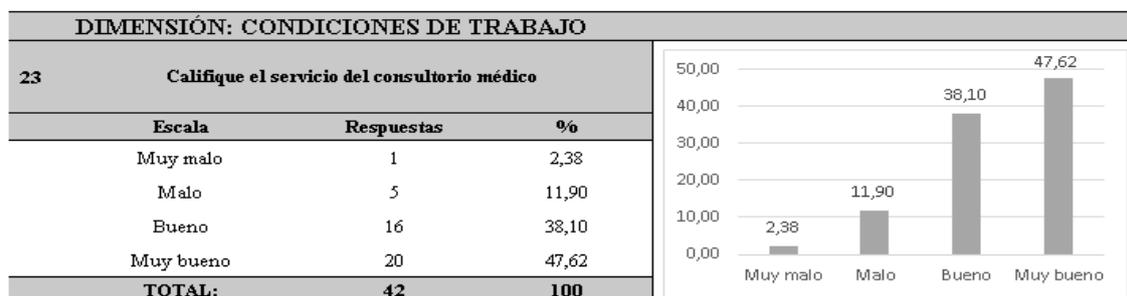
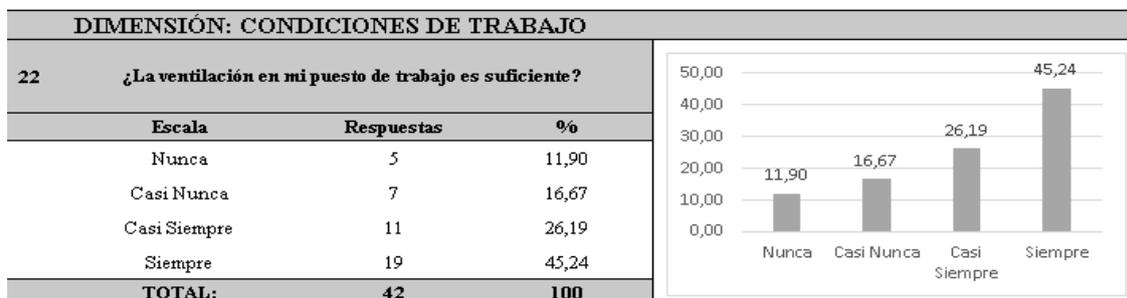
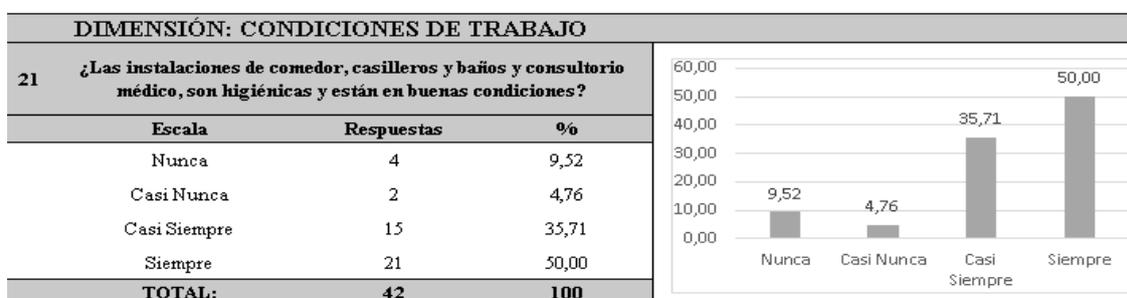
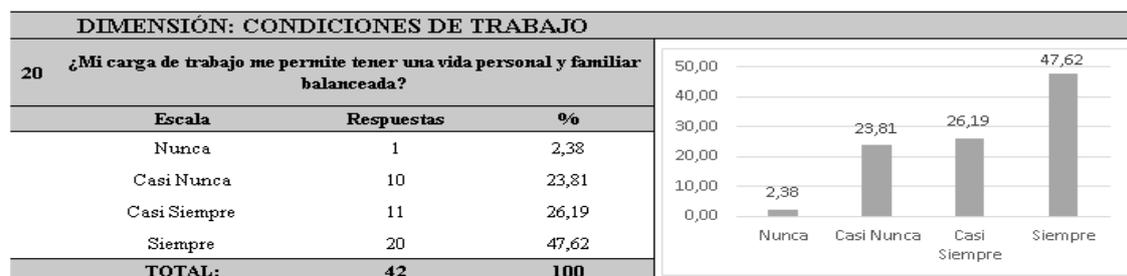
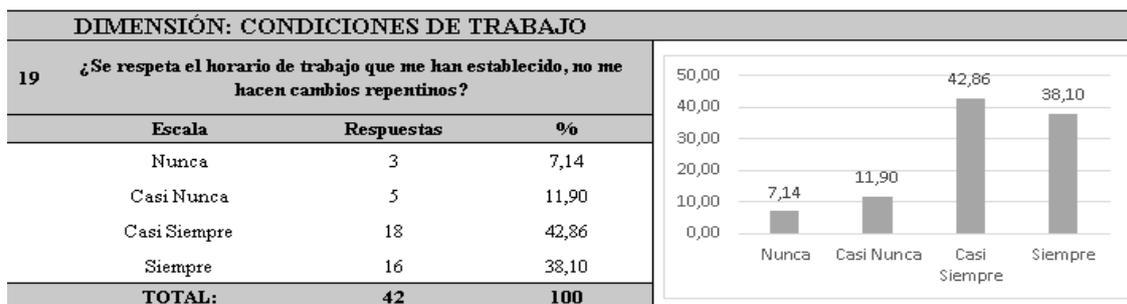
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN				
1	¿La comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa es adecuada para conseguir los resultados que requiere la compañía?			
	Escala	Respuestas	%	
	Nunca	4	9,52	
	Casi Nunca	11	26,19	
	Casi Siempre	12	28,57	
TOTAL:	42	100		
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN				
2	¿Se me comunica a tiempo los cambios que afectan mis labores diarias?			
	Escala	Respuestas	%	
	Nunca	2	4,76	
	Casi Nunca	10	23,81	
	Casi Siempre	17	40,48	
TOTAL:	42	100		
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN				
3	¿Puedo exponer abiertamente mis ideas?			
	Escala	Respuestas	%	
	Nunca	5	11,90	
	Casi Nunca	8	19,05	
	Casi Siempre	12	28,57	
TOTAL:	42	100		
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN				
4	¿Se me informa en general el rumbo o dirección que se le quiere dar a la empresa?			
	Escala	Respuestas	%	
	Nunca	5	11,90	
	Casi Nunca	12	28,57	
	Casi Siempre	14	33,33	
TOTAL:	42	100		
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN				
5	¿Los departamentos con los que me relaciono trabajan en conjunto para resolver problemas?			
	Escala	Respuestas	%	
	Nunca	1	2,38	
	Casi Nunca	14	33,33	
	Casi Siempre	13	30,95	
TOTAL:	42	100		
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN				
6	¿Tengo claro los resultados que se espera de mi trabajo?			
	Escala	Respuestas	%	
	Nunca	4	9,52	
	Casi Nunca	7	16,67	
	Casi Siempre	9	21,43	
TOTAL:	42	100		



DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN	
12	¿Desea hacer algún comentario adicional con respecto a la COMUNICACIÓN?
Consideraciones Favorables	Consideraciones de Mejora
- Buena comunicación	- Falta de compañerismo
	- Chisme
	- Reuniones
	- Tener mejor comunicación entre compañeros y jefes

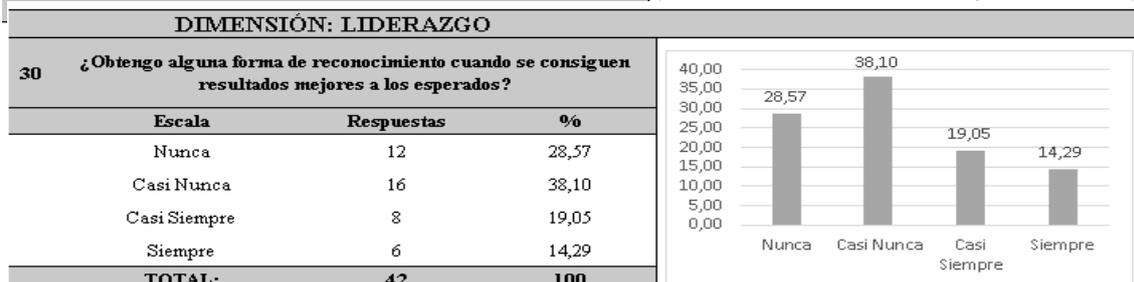
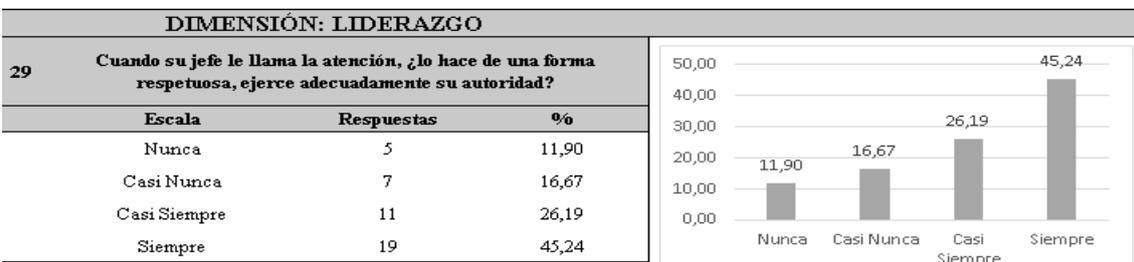
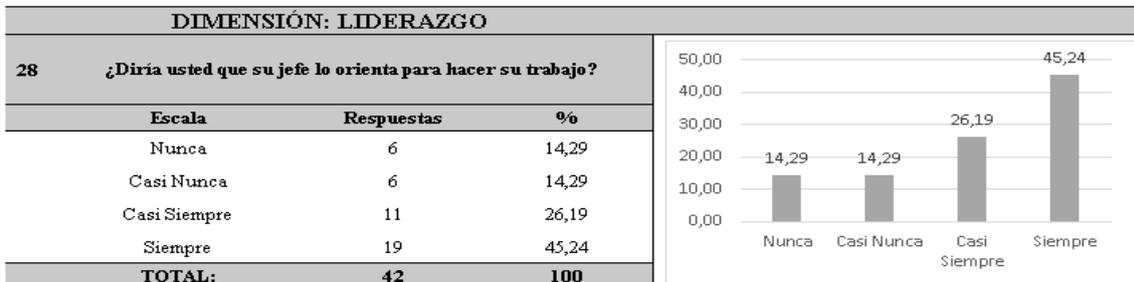
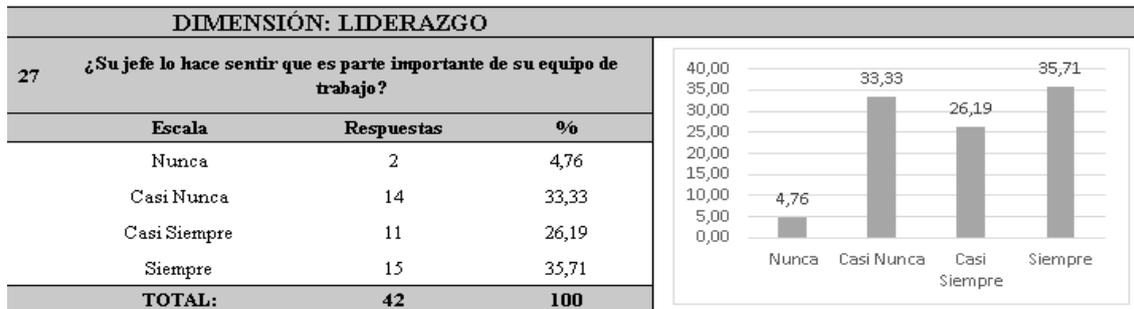
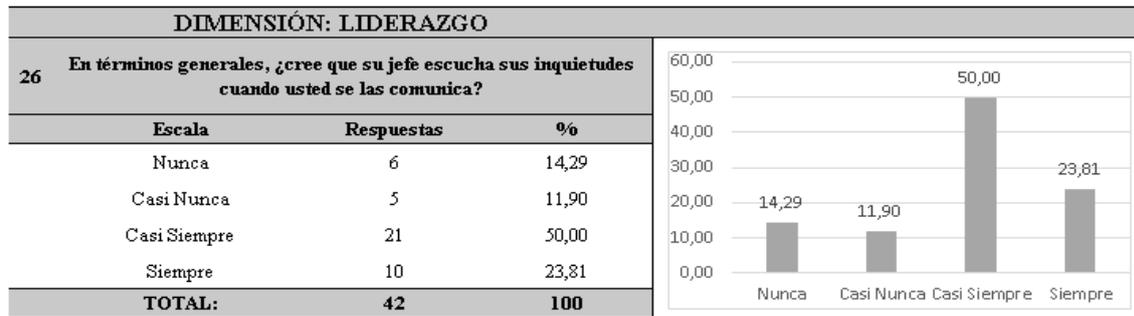
– Condiciones de trabajo

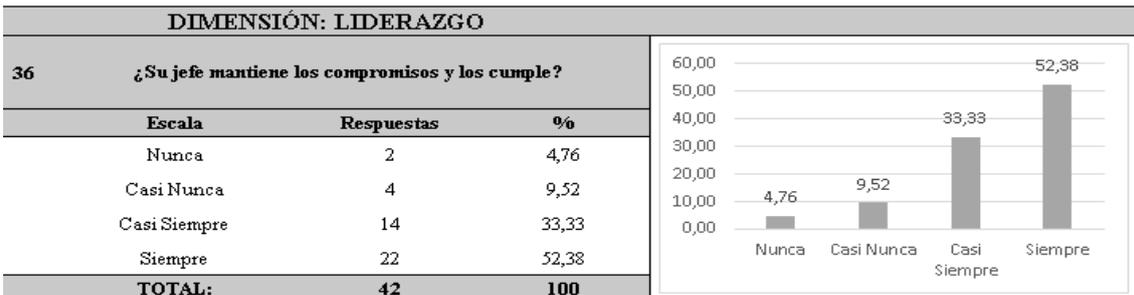
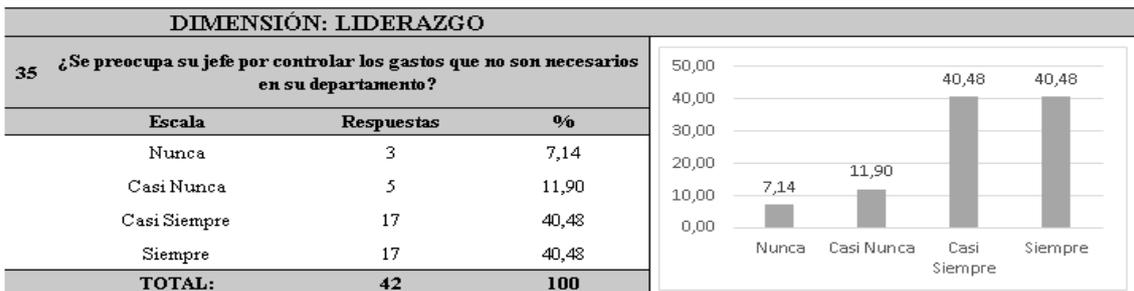
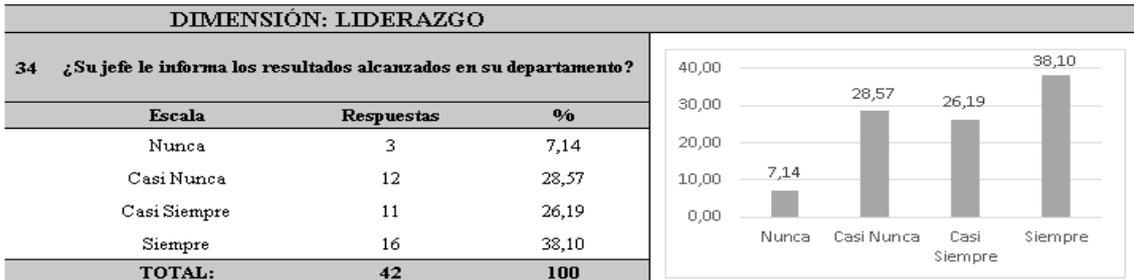
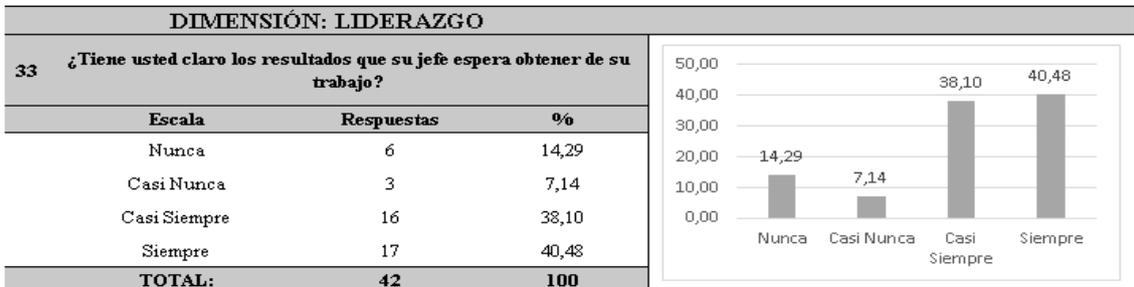
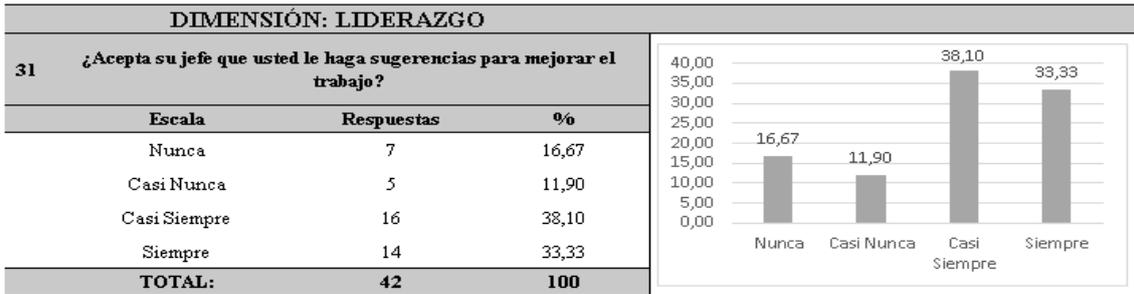
DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO				
13	¿La empresa me reconoce justamente mi buen desempeño?			
	Escala	Respuestas	%	
	Nunca	3	7,14	
	Casi Nunca	11	26,19	
	Casi Siempre	19	45,24	
Siempre	9	21,43		
TOTAL:		42	100	
DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO				
14	¿Cuento en mi departamento con el equipo y herramientas necesarias para realizar adecuadamente mi trabajo?			
	Escala	Respuestas	%	
	Nunca	2	4,76	
	Casi Nunca	5	11,90	
	Casi Siempre	15	35,71	
Siempre	20	47,62		
TOTAL:		42	100	
DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO				
15	¿La empresa se preocupa por disminuir los accidentes de trabajo?			
	Escala	Respuestas	%	
	Nunca	0	0,00	
	Casi Nunca	4	9,52	
	Casi Siempre	14	33,33	
Siempre	24	57,14		
TOTAL:		42	100	
DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO				
16	¿Los procedimientos o métodos de trabajo en esta empresa facilitan mi labor?			
	Escala	Respuestas	%	
	Nunca	0	0,00	
	Casi Nunca	4	9,52	
	Casi Siempre	17	40,48	
Siempre	21	50,00		
TOTAL:		42	100	
DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO				
17	¿La iluminación en mi área de trabajo es suficiente?			
	Escala	Respuestas	%	
	Nunca	1	2,38	
	Casi Nunca	7	16,67	
	Casi Siempre	11	26,19	
Siempre	23	54,76		
TOTAL:		42	100	
DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO				
18	¿Obtengo un pago adecuado a las responsabilidades asignadas?			
	Escala	Respuestas	%	
	Nunca	3	7,14	
	Casi Nunca	7	16,67	
	Casi Siempre	21	50,00	
Siempre	11	26,19		
TOTAL:		42	100	

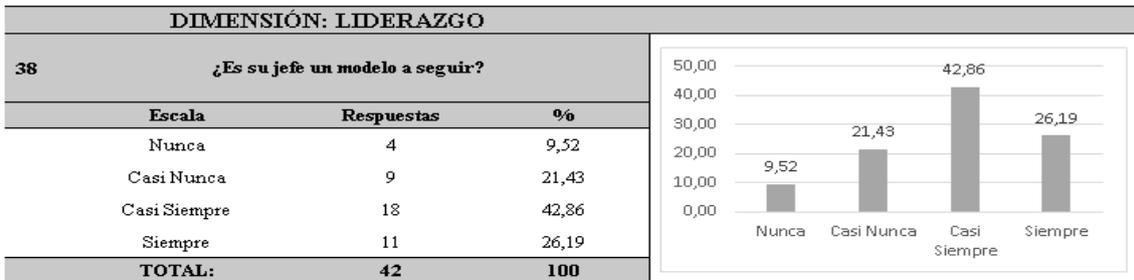
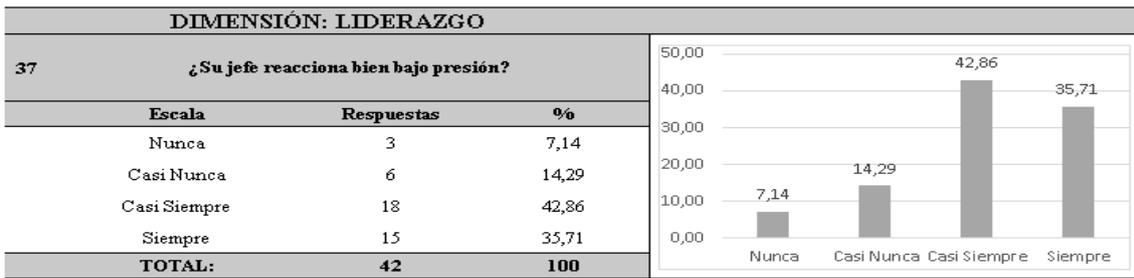


DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO	
25	¿Desea hacer algún comentario adicional con respecto a las CONDICIONES DE TRABAJO?
Consideraciones Favorables	Consideraciones de Mejora
- Seguir manteniendo las normas de la empresa	- Falta de medicamentos en departamento médico
- Todo es positivo	- Mejora en el área del departamento médico
	- Que se vuelva a reactivar las actividades sociales
- Excelente apoyo del médico de la empresa	- Que se mejore la comida

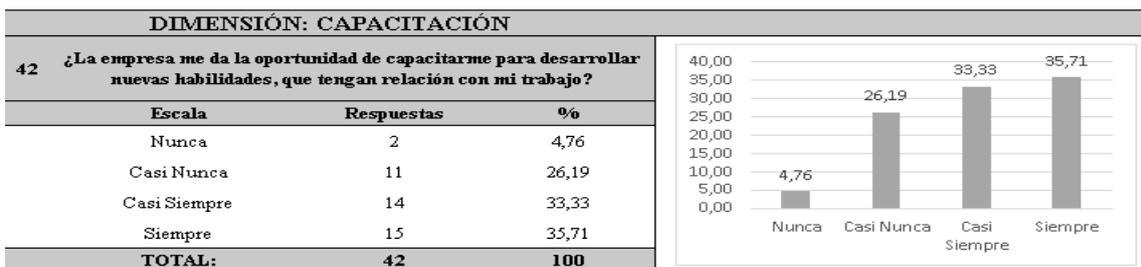
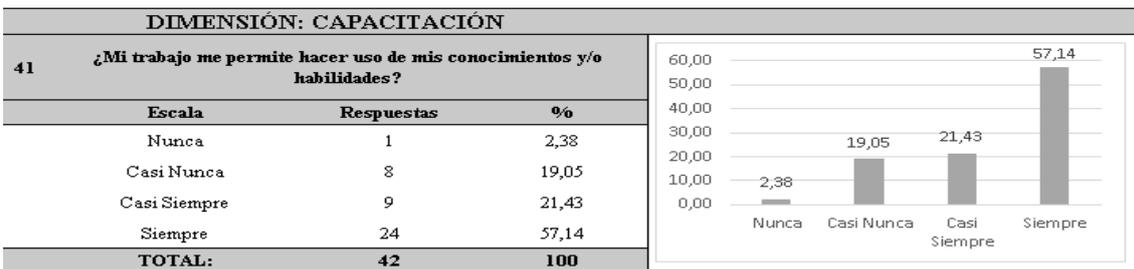
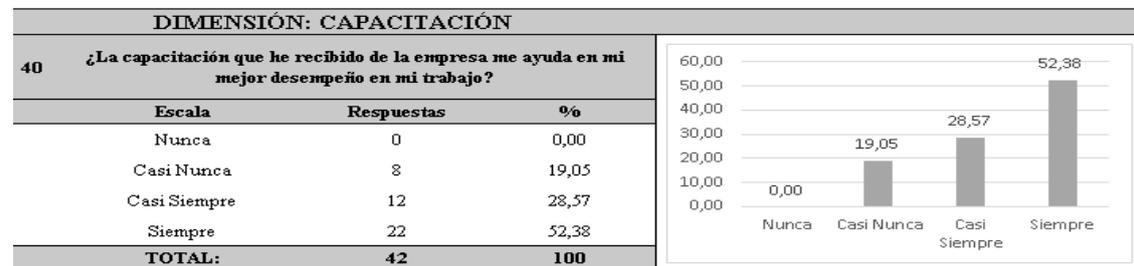
Liderazgo

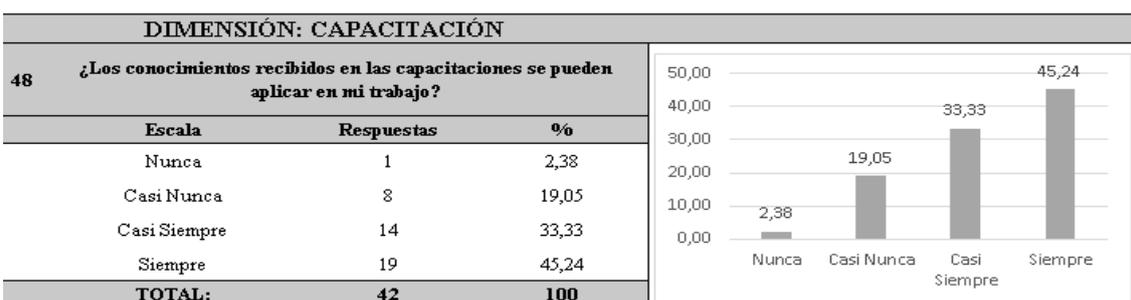
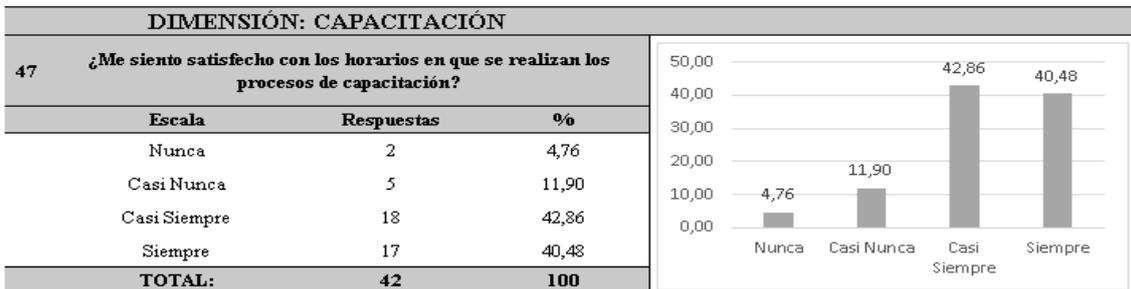
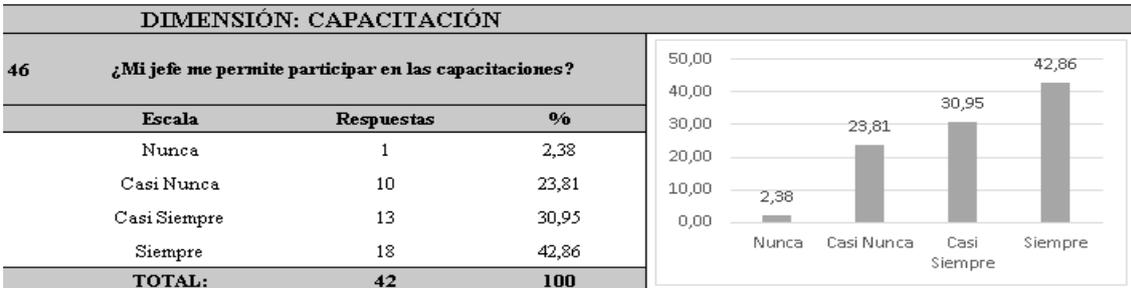
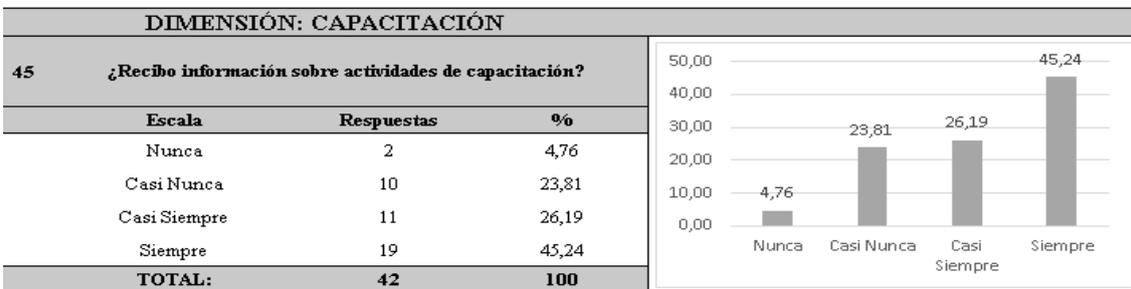
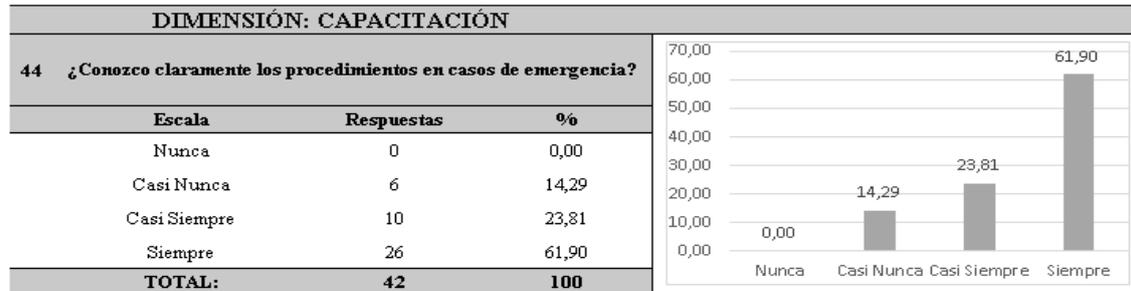
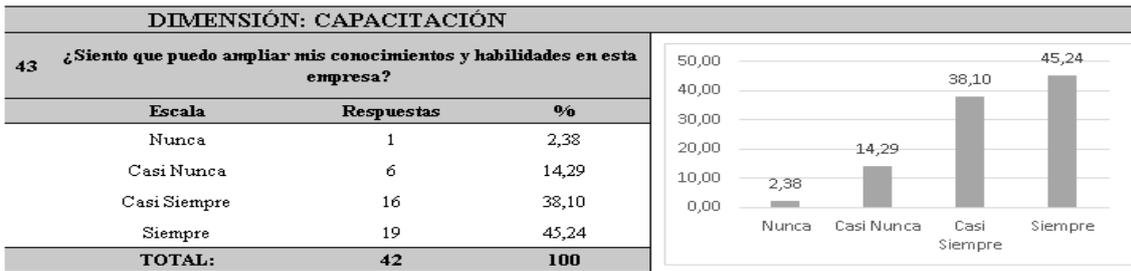






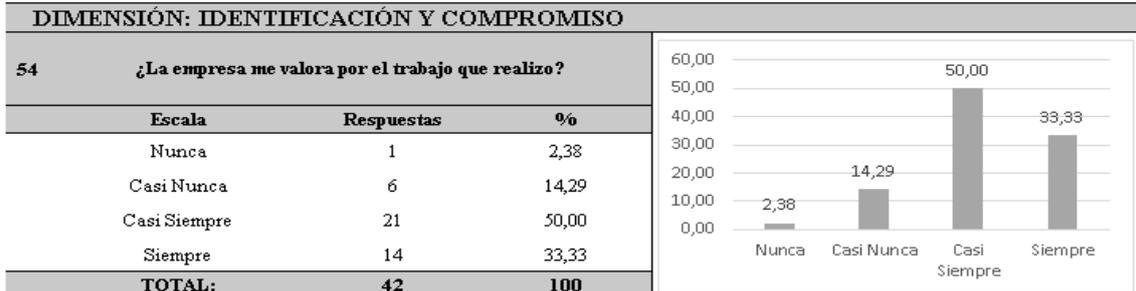
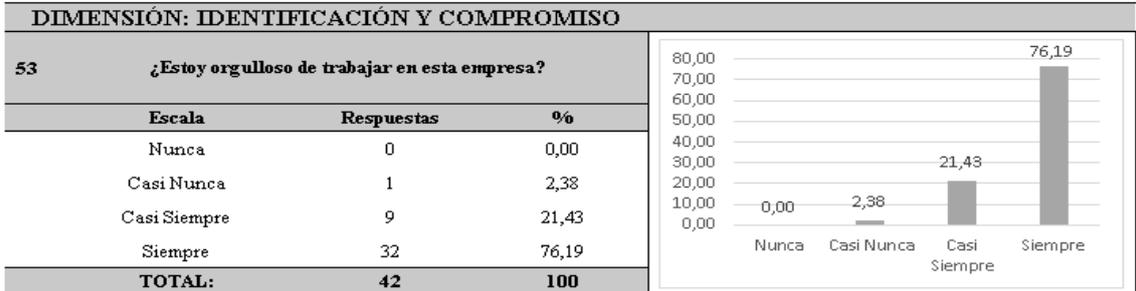
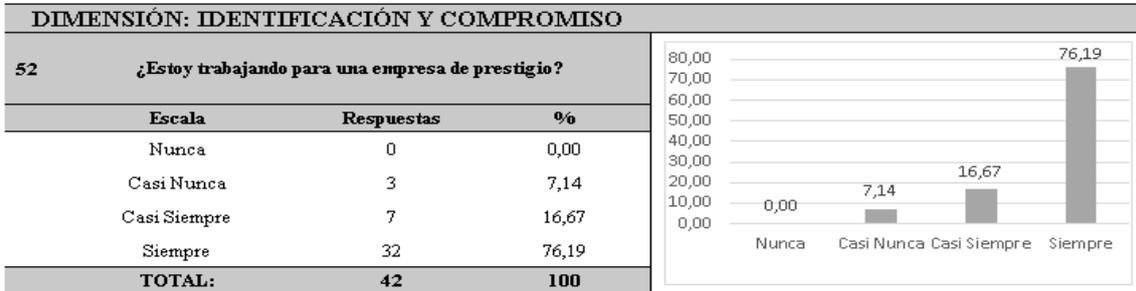
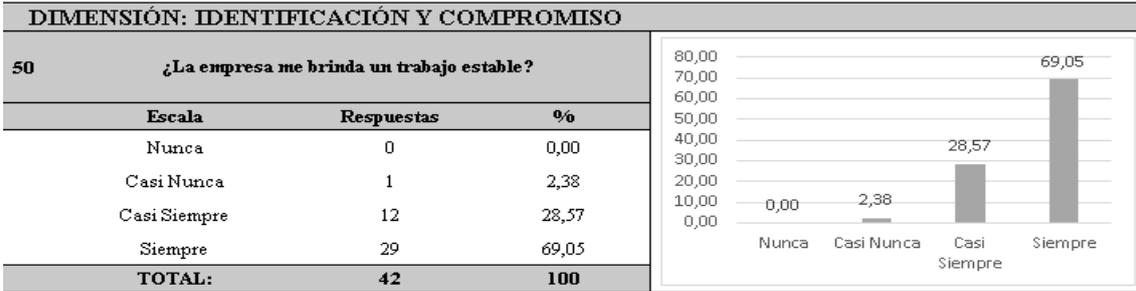
DIMENSIÓN: LIDERAZGO	
39	¿Cuáles recomendaciones le daría a su jefe para ayudarlo a mejorar?
Consideraciones Favorables	Consideraciones de Mejora
- Que siga así	- Que se tenga consideración con los "pulpos"
	- Atender al personal en todo
	- Arreglar las herramientas de trabajo
	- Mejorar el trato al personal

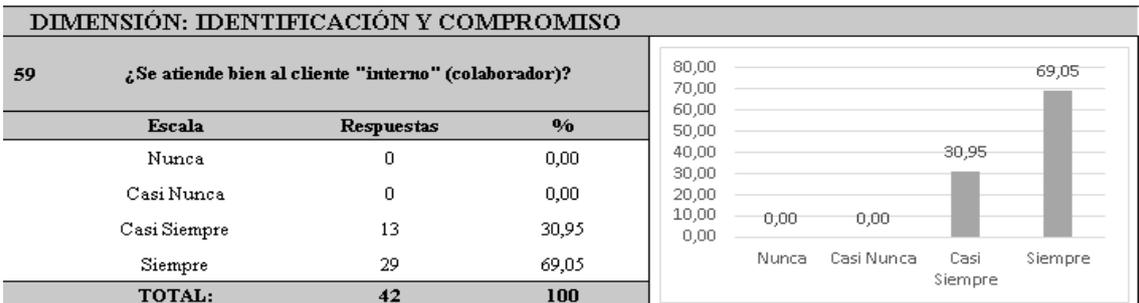
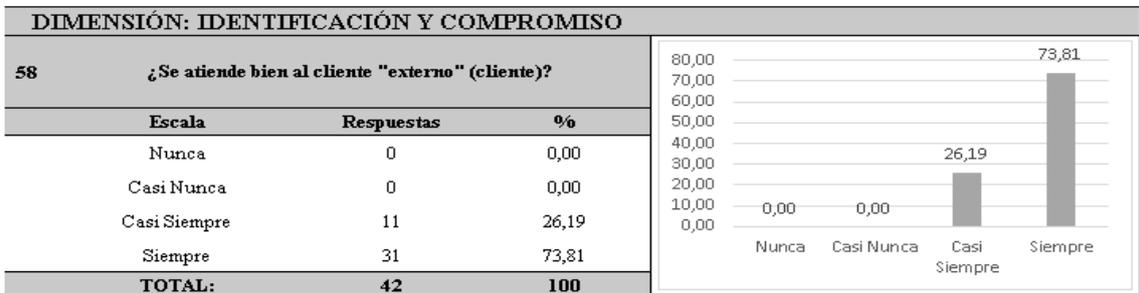
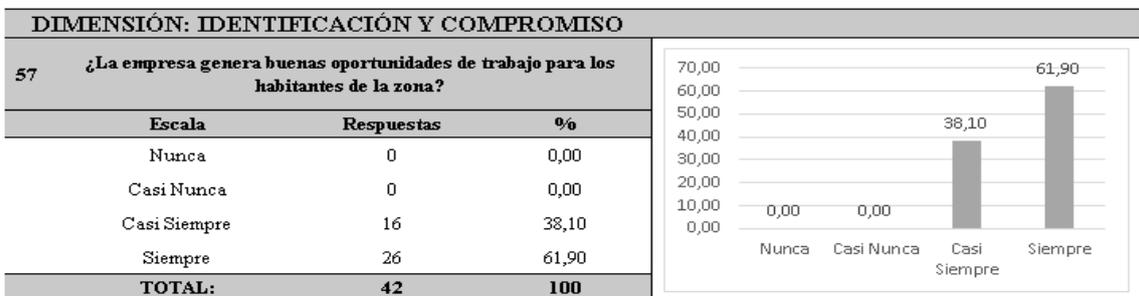
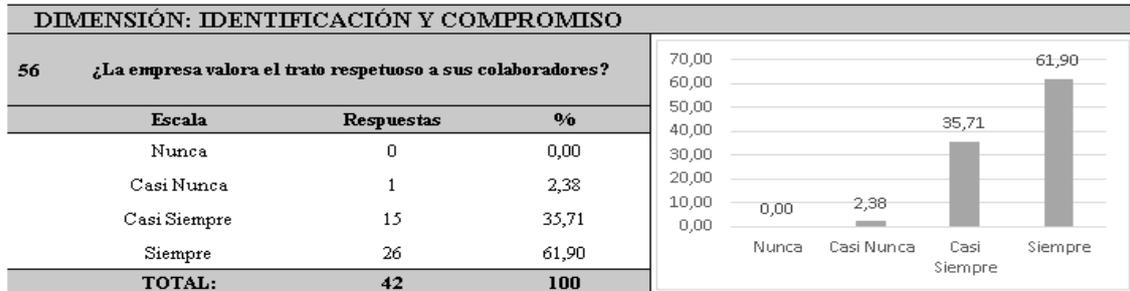
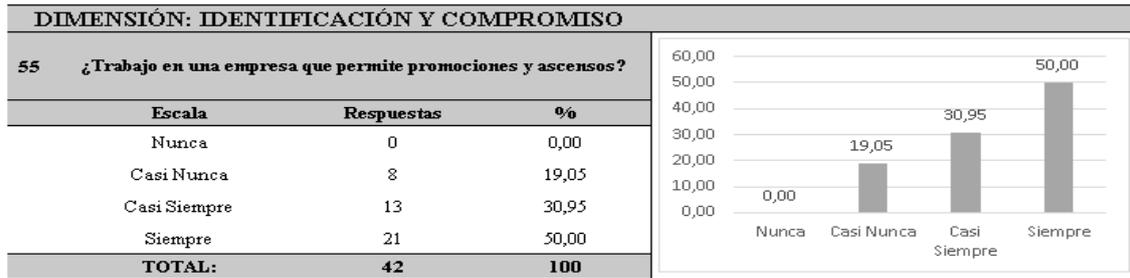




DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN	
49	¿Desea hacer algún comentario adicional con respecto a la CAPACITACIÓN?
Consideraciones Favorables	Consideraciones de Mejora
- Que sigan adelante con el mismo entusiasmo	- Capacitación en seguridad industrial
	- Que se vuelvan a dar las capacitaciones
	- Capacitación más seguido

– **Identificación y compromiso**





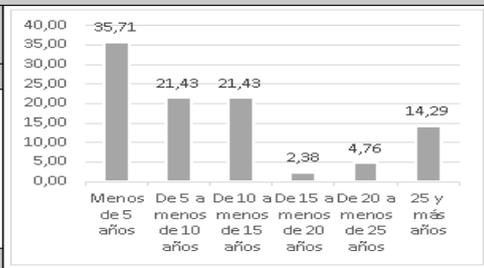
DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO	
61	¿Desea hacer algún comentario adicional con respecto a IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO?
Consideraciones Favorables	Consideraciones de Mejora
- Buen trato al trabajador	- Que cada día se motive al personal para un mejor desempeño
- Respeto	
- Empresa prestigiosa	
- Comprometidos para trabajar en equipo	

OTROS	
62	Escriba dos motivos por los cuales recomendaría trabajar en esta empresa a un amigo(a):
- Empresa responsable	
- Buen trato	
- Estabilidad laboral	
- Empresa de prestigio	

OTROS	
63	Escriba dos motivos por los cuales dejaría de trabajar en esta empresa
- Mal trato de los jefes	
- Ruido	
- Por despido	
- Por enfermedad	

OTROS	
64	Qué beneficios no económicos (no dinero) le gustaría recibir de su empresa
- No discurrir con los trabajadores	
- Viaje al exterior	
- Mejorar la calidad de las medicinas	
- Arreglo del área de casilleros	
- Actividades deportivas	

OTROS			
65	TIEMPO DE LABORAR:		
Escala	Respuestas	%	
Menos de 5 años	15	35,71	
De 5 a menos de 10 años	9	21,43	
De 10 a menos de 15 años	9	21,43	
De 15 a menos de 20 años	1	2,38	
De 20 a menos de 25 años	2	4,76	
25 y más años	6	14,29	
TOTAL:	42	100	



OTROS			
66	PERIODO DE SU FECHA DE NACIMIENTO		
Escala	Respuestas	%	
Antes de 1965	3	7,14	
Entre 1965 y 1980	13	30,95	
Entre 1991 y 1994	11	26,19	
Después de 1995 (inclusive)	15	35,71	
TOTAL:	42	100	

