



**UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA**
RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA N° 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

1

Plan de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional de los
colaboradores, pertenecientes a una empresa del sector industrial de la ciudad de Cali.

Presentado por

Juliana Marcela Guerrero Muñoz
Código. 17071020

Sandra Liliana Rojas Céspedes
Código. 17071044

Freddy Andrés Torres Barrios
Código 17052077

Co-investigador: Maribel Bernatte Parra

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

SANTIAGO DE CALI

Julio - 2012



**UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA**

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA N° 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

2

NOTA DE ACEPTACION

DIRECTOR
Maribel Bernate

JURADO
Carolina Victoria

JURADO
Clara Palacios



INDICE

	Pag.
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	4
2. IDENTIFICACION DEL PROYECTO.....	6
3. JUSTIFICACION.....	8
4. MARCO CONCEPTUAL.....	10
5. FORMULACIÓN DEL PROYECTO.....	14
6. PLANEACION ESTRATEGICA DE INTERVENCION.....	18
7. RESULTADOS.....	20
8. CONCLUSIONES.....	20



1. RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto se fundamentara en incrementar el bienestar psicológico de los colaboradores pertenecientes a una empresa del sector industrial de la ciudad de Cali, por medio de una evaluación de clima organizacional, la cual permitirá identificar cuál es la percepción que tienen los empleados de la organización. Se implementará un plan de mejoramiento se dirigido inicialmente al área operativa de la empresa, la cual cuenta con 76 colaboradores los cuales se caracterizan por pertenecer a estratos socioeconómicos 1 y 2, cumplir con un horario de ocho horas diarias nocturnas y devengando un salario mínimo mensual. La organización como tal maneja una dinámica organizacional que se fundamenta en resultados y no cuenta con un presupuesto destinado para invertir en el bienestar de los colaboradores.

La metodología que se llevara a cabo para desarrollar este plan de mejoramiento, consiste en evaluar, diagnosticar e intervenir la población, por medio de la aplicación de una encuesta de clima y una prueba denominada escala de bienestar psicológico (CS-11), luego se realizara un diagnóstico y se entregara de manera escrita un informe a los encargados de talento humano, para que sea validado y genere la aprobación para iniciar con el plan de mejoramiento, que se focalizara en incrementar el bienestar psicológico de los colaboradores.

Para concluir, lo que se espera por medio de este programa es brindar información a los encargados de talento humano sobre la importancia de intervenir en el bienestar de los colaboradores, pues esto generara una percepción positiva del clima organizacional,



**UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA**

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA N° 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

5

la cual iría acompañada de un aumento en el sentido de pertenencia, compromiso, responsabilidad y orientación a resultados de cada uno de los colaboradores, es decir un aumento significativo en la productividad y equilibrio en los indicadores.



2. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Con el presente plan de mejoramiento se pretende incrementar el bienestar psicológico de los colaboradores, a partir de una evaluación de clima organizacional, a una empresa del sector industrial de la ciudad de Cali.

Chiavenato (1999) plantea que la motivación desde una perspectiva individual se transforma en clima organizacional y en este nivel las personas se van adaptando a diversas situaciones para la satisfacción de sus necesidades y emociones, cuando esta motivación disminuye por distintas situaciones el clima organizacional se ve afectado, generando alteración en el bienestar psicológico de los colaboradores (apatía, estados de agresividad en la interacción con el otro e inconformidad con la labor realizada en la organización). Diversos estudios han apuntado a que el bienestar psicológico antes era definido y asociado con el sentirse bien físicamente, pero en la actualidad debido a las pocas investigaciones que se han realizado en el tema, se ha detectado que este no solo tiene relación con estos factores sino también con la subjetividad “juzga su vida como un todo positivamente”, Veenhoven (1991) lo cual “significa que la persona está a gusto con su vida, pensamientos y afectos”.

Por tal razón se espera iniciar el programa con los colaboradores del área de producción de la organización, ya que la demanda inicial por parte de la compañía, apunta a que en este microclima se evidencia un aumento negativo de los indicadores (rotación, ausentismo, procesos disciplinarios). Esta propuesta de intervención se fundamenta en realizar un plan de mejoramiento que se deriva en el bienestar



psicológico de los colaboradores, con el fin de identificar la percepción que éstos tienen de la organización.

A futuro se espera que el plan de mejoramiento se logre implementar y aplicar en diferentes empresas de la ciudad de Cali, con el fin de mejorar las condiciones de bienestar de los colaboradores, sin embargo la meta es lograr que se convierta en un programa de bienestar el cual sea permanente y asumido por la organización como un programa que genere beneficio sin alterar costos.

Para finalizar, según la demanda realizada por la organización, en la cual justifican un grado de preocupación por el no cumplimiento de indicadores (rotación, ausentismos, procesos disciplinarios), consideramos que para determinar las variables que están generando un cambio en los indicadores, es necesario realizar un diagnóstico que nos permita identificar, cuál es la percepción de clima por parte de los colaboradores y luego diseñar un plan de mejoramiento, enfocado a invertir en su bienestar para aumentar sentido de pertenencia, orientación al logro y buen manejo de las relaciones interpersonales.



3. JUSTIFICACIÓN

Los estudios sobre el bienestar del ser humano no son nuevos, se vienen desarrollando desde la antigüedad. Científicos y pensadores han dedicado mucho tiempo a la elaboración de elementos pertinentes, o teorías acerca del tema, que en la actualidad se ha convertido en una disciplina objeto de estudios formales.

Un estudio realizado durante cinco años entre más de trescientos mil participantes, publicado en la revista American Journal of Health Promotion (mayo – junio de 2011), revela que los programas de bienestar tienen un efecto positivo en la salud de los colaboradores, generando ahorros en los gastos de la empresa por conceptos de salud. Esto es un descubrimiento importante para toda organización que quiera generar cambios significativos en la salud del trabajador y de la organización.

El bienestar psicológico, desde una perspectiva organizacional, es una variable de interés para los diferentes actores que están bajo esa perspectiva, por varias razones. La primera, es la comprobación empírica mediante indicadores de enfermedad y la asociación con el bienestar del colaborador; la segunda, es que los esfuerzos realizados para establecer los componentes del bienestar, permiten mejorar la calidad de vida del colaborador y, finalmente si se trabaja con organizaciones que no cuentan con herramientas frente al tema en mención, se evidencia la necesidad de desarrollar un programa dirigido a fortalecer el bienestar psicológico de los colaboradores.

Para la organización es importante abordar, tratar y mejorar situaciones como la insatisfacción laboral, las inadecuadas relaciones laborales y las pocas estrategias de afrontamiento que podrían estar presentando algunos o varios de los colaboradores.

De esta manera, mediante la verbalización directa de la organización al detectar un incremento del ausentismo, la rotación del personal y los procesos disciplinarios (descargos, llamados de atención) surge la necesidad de desarrollar un plan de mejoramiento para fortalecer el bienestar psicológico de los colaboradores.



Con base en el diagnóstico del clima organizacional se identificarán algunas de las posibles causas que originan el problema, como pueden ser la falta de orientación a los empleados hacia la consecución de logros, o de ausencias y falencias de programas de bienestar por parte de la organización.

Por último, se debe mencionar que uno de los retos importantes del presente plan de mejoramiento es lograr disminuir en algún porcentaje las problemáticas encontradas en el diagnóstico de la organización, y brindarle a ella la oportunidad de gestionar y promocionar eficazmente los recursos necesarios, para obtener y ofrecer programas que posibiliten mejorar el bienestar psicológico de los colaboradores.



4. MARCO CONCEPTUAL

Partiendo del planteamiento expuesto por una empresa del sector industrial, la cual manifiesta un aumento en el indicador de ausentismo, rotación y procesos disciplinarios, se generó la necesidad de desarrollar un plan de mejoramiento, a partir de la aplicación de una encuesta de clima organizacional, posterior a ello, se analizara la información y se creara una propuesta de trabajo directamente relacionada con los hallazgos encontrados, con el fin de Incrementar el bienestar psicológico de los colaboradores.

Diversas investigaciones se han desarrollado en función de identificar la definición de bienestar psicológico, sin embargo no se ha logrado determinar algo puntual, la autora Claudia Paola Coronel de Pace, expone en su texto bienestar psicológico y sus consideraciones, que el termino surgió en Estados Unidos y manifiesta que aun no existe dentro de la comunidad científica un consenso sobre su definición, sin embargo investigadores como Diener, Suh y Oishi, (1997), nos postulan, que este se puede definir a partir de tres elementos, (su carácter subjetivo, que descansa sobre la propia experiencia de la persona; su dimensión global, porque incluye la valoración del sujeto en todas las áreas de su vida; y la apreciación positiva, ya que su naturaleza va más allá de la mera ausencia de factores negativos).

Las organizaciones, en su mayoría, manejan como prioridad resultados, los cuales son medidos por indicadores que sustentan rentabilidad o perdida, es tal la prioridad en lo ya mencionado, que se han olvidado por completo de los responsables de estos



resultados y los han convertido en una pieza más del sistema productivo, repercutiendo esto en aspectos prioritarios de todo ser humano, tales como el bienestar psicológico y la calidad de vida, lo que genera a su vez una percepción negativa del clima organizacional.

Si las organizaciones se pensarán en la buena salud de los colaboradores, tal vez tendrían la oportunidad de descubrir que esta genera una percepción positiva del clima organizacional, como lo sustenta Mendez (1982) “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación, y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”, se lograría disminuir el ausentismo, los colaboradores contaría con mayor vitalidad para desempeñar la labor y las relaciones interpersonales serían más armónicas, pacíficas, amigables, con orientación al logro, generando cumplimiento de resultados. Si los empresarios ubicaran la calidad de vida de los empleados, como una meta por cumplir en sus organizaciones, probablemente los resultados mejorarían de manera continua. La organización Mundial de la Salud (OMS) (1992) define a la calidad de vida como aquella “percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas e inquietudes”, es decir a



mayor bienestar laboral, mayor calidad de vida, cumplimiento de indicadores y una percepción de clima positiva con base en la organización.

El clima organizacional, el cual se entrelaza con cultura y costumbres que identifican a una empresa, suele ser una percepción positiva o negativa por parte de los colaboradores que la conforman, sin embargo estos siempre se ven expuestos a un proceso de adaptación y aceptación de las exigencias establecidas, no quiere decir que el sentido de pertenencia, satisfacción, compromiso y responsabilidad sea alto, ya que en diversos estudios se ha identificado que una buena percepción de clima suele ser sinónimo de una buena labor y unos excelentes resultados, a su vez una percepción negativa puede repercutir en el bienestar psicológico del colaborador, por tales motivos, teniendo en cuenta lo expuesto por el autor Idalberto Chiavenato en su texto administración de recurso humano, edición (1999) se hace necesario dar claridad que, (El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades).

Por lo ya mencionado y los grandes gastos que se originan en planes de salud, es necesario que las empresas se empiecen a preocupar por el bienestar psicológico de los colaboradores, pues sus costumbres y estilos de vida repercuten en la salud de cada uno de ellos y en el día a día de la organización y por tanto con los resultados de los negocios a nivel global, invertir en programas de bienestar en pro de brindar calidad



de vida a los colaboradores, ya no es un costo ni un lujo, es una necesidad, ya que las reglas son claras, una buena percepción de clima, se puede relacionar con un buen bienestar psicológico lo que quiere decir, aumento en productividad y cumplimiento de indicadores de gestión.



5. FORMULACIÓN DEL PROYECTO

Misión

Mejorar la calidad de vida de los colaboradores, pertenecientes a una empresa del sector industrial de la ciudad de Cali, mediante un programa enfocado a desarrollar un plan de mejoramiento, con el fin de aumentar el bienestar psicológico de los colaboradores.

Visión

Ser el mejor aliado del colaborador y la empresa con el propósito de mejorar la calidad de vida, aumentando el bienestar psicológico, por una población más incluyente y equitativa.

Objetivo General

Desarrollar un plan de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional de los colaboradores, pertenecientes a una empresa del sector industrial de la ciudad de Cali.

Objetivos Específicos.

- ✓ Incrementar las estrategias de afrontamiento de los colaboradores, para lograr una adecuada resolución de problemas en el ámbito laboral.



- ✓ Proporcionar el desarrollo de habilidades personales para que los colaboradores mejoren las relaciones interpersonales.
- ✓ Aumentar el bienestar psicológico de los colaboradores.
- ✓ Desarrollar actividades que permitan a los colaboradores identificar sus prioridades en el proyecto de vida.

Líneas de acción: De acuerdo a las necesidades que surjan del diagnóstico organizacional y respondiendo a la demanda que realiza la organización por el no cumplimiento de indicadores (rotación, ausentismo, procesos disciplinarios), se diseñará el plan de mejoramiento que busca elevar el bienestar psicológico, desde los siguientes elementos: estrategias de afrontamiento, manejo de adecuadas relaciones interpersonales y su calidad de vida.

Las Herramientas que se utilizarán para la respectiva intervención son: Encuesta de clima organizacional, la cual nos ayude a diagnosticar la percepción del colaborador ante la empresa y una escala de bienestar laboral (CS-11), que nos permitirá identificar los componentes del bienestar psicológico y la salud psíquica de los colaboradores.

Las fases del programa se fundamentan en diagnóstico, aplicación, análisis, intervención, entrega de resultados.



Los insumos que se utilizarán son: resma de papel, lápices, sacapuntas y borradores, sala de aplicación con respectivas ayudas audiovisuales, software de calificación.

RECURSOS FINANCIEROS			
RECURSOS MATERIALES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Resma de papel	1	\$ 15.000	\$ 15.000,00
Caja de lápices	5	\$ 5.000	\$ 25.000,00
Caja de borradores	2	\$ 3.000	\$ 6.000,00
Caja de sacapuntas	1	\$ 5.000	\$ 5.000,00
Salón	1	0	0
		Total	\$ 51.000,00

Recursos Humanos:

Se cobrará por la totalidad del programa el cual tiene un promedio de tiempo de seis meses para su realización. Total inversión (5.000.000), sin incluir materiales, la retención corre por cuenta de la organización.



Carta de Gantt (cronograma)

Descripción de actividades	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Recolección de datos.	X					
Aplicación de instrumento (encuesta de clima)		X				
Análisis de resultados		X				
Aplicación de instrumento (escala de bienestar)			X			
Análisis de resultados			X			
Realización de informes (entrega de resultados, obtenidos en la aplicación de los instrumentos)				X		
Plan de mejoramiento.				X	X	
Entrega de resultados						X
Socialización						X



6. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA INTERVENCIÓN

PLAN ESTRATÉGICO				
<p>La metodología que se llevara a cabo para desarrollar este programa, consiste en evaluar, diagnosticar e intervenir en la población, por medio de la aplicación de una encuesta de clima y una prueba denominada escala de bienestar psicológico (CS-11), luego se realizara un diagnóstico y se entregara de manera escrita un informe a talento humano, para que sea validado y genere la aprobación para iniciar con el plan de mejoramiento, que se focalizará en aumentar el bienestar psicológico de los colaboradores.</p>				
Misión:	Mejorar la calidad de vida de los colaboradores, pertenecientes a una empresa del sector industrial de la ciudad de Cali, mediante un programa enfocado a desarrollar un plan de mejoramiento, con el fin de aumentar el bienestar psicológico de los colaboradores.			
Visión:	Ser el mejor aliado del colaborador y la organización con el propósito de mejorar la calidad de vida, aumentando el bienestar psicológico, por una población más incluyente y equitativa.			
Objetivos Estratégicos:	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4
	Incrementar las estrategias de afrontamiento, para lograr una adecuada resolución de problemas en el ámbito laboral.	Proporcionar el desarrollo de habilidades para que los colaboradores mejoren las relaciones interpersonales.	Aumentar condiciones del bienestar psicológico de los colaboradores.	Desarrollar actividades que permitan a los colaboradores identificar sus prioridades en el proyecto de vida.
Metas	Por medio de la intervención realizada, se espera que un 100% de la población, fortalezcan sus estrategias de afrontamiento e identifiquen las más adecuadas, para asumir las demandas que genera el día a día en el ámbito laboral.	Lograr por medio de los talleres que se dictaran a nivel grupal (trabajo en equipo, crecimiento personal) que un 100% de los colaboradores adquieran hábitos saludables en la interacción con el otro.	Lograr que un 100% de la población mejore las relaciones interpersonales e identifique sus prioridades para obtener una mejor percepción de su calidad de vida.	Se busca orientar al 100% de los colaboradores, para que logren por medio de sus capacidades identificar sus preferencias a corto, mediano y largo plazo.
Indicadores de gestión	Número de casos de procesos disciplinarios, antes de desarrollar el programa, sobre el número de casos de procesos disciplinarios, después de la aplicación del programa por el 100% de la población.	Un indicador de procesos disciplinarios: número de casos por conflictos entre compañeros, antes de la aplicación del programa, sobre el número de casos por conflictos entre compañeros, después de la aplicación del programa, multiplicado por el 100% de la población.	Relaciones interpersonales antes de la aplicación del instrumento, sobre relaciones interpersonales exitosas después de la aplicación del instrumento, multiplicado por 100% de la población.	Proyecto de vida a corto, mediano y largo plazo, antes del plan de intervención sobre proyecto de vida a corto, mediano y largo plazo, después de la intervención, multiplicado por el 100% de la población.
PLAN OPERATIVO:				
Para llevar a cabo el programa, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:				



Se iniciara con la observación: Nos permitirá recolectar información referente a la población con la cual se trabajara.

Evaluación: se aplicara una encuesta de clima organizacional y una prueba denominada escala de bienestar psicológico (C-S11), que nos brindara información sobre que percepción tienen los empleados de la empresa a la que pertenecen y como se encuentra el bienestar psicológico de los mismos.

Diagnóstico: se elaborara un informe que detallara los resultados obtenidos de la evaluación y a su vez sustentaran las técnica que se llevaran a cabo, para que los colaboradores logren fortalecer sus estrategias de afrontamiento, mejoren en sus relaciones interpersonales e identifiquen las prioridades en su proyecto de vida, lo que permitirá a la organización un cambio de carácter positivo en el clima organizacional, ya que la percepción del colaborador cambia, se incrementara la productividad al disminuir la tasa de ausentismo y rotación, es decir un ahorro significativo en el gasto generado por dotación, capacitación y selección de nuevos colaboradores. Esto se soportara con estadísticas, gráficos y porcentajes.

Intervención: A partir del diagnóstico obtenidos en la evaluación, se diseñará un plan de mejoramiento, con el fin de incrementar el bienestar psicológico de los colaboradores, que a su vez cambiara la percepción del clima organizacional, incluirá un cronograma de talleres encaminados al fortalecimiento de las estrategias de afrontamiento, espacios de reflexión que brindaran a los empleados la oportunidad de confrontar sus expectativas ante el proyecto de vida e incentivar a los colaboradores para que logren identificar la importancia de manejar buenas relaciones interpersonales, todo esto permitirá una disminución en el indicador de rotación, es decir menos gastos en dotación, capacitación de personal y ahorro de tiempo en la ejecución de procesos (reclutamiento, selección, producción).



7. RESULTADOS

Según el programa diseñado, se lograra mejorar en los sujetos las estrategias de afrontamiento logrando corregir algunas reacciones emocionales, ante ciertas situaciones generadoras de problemas en el ámbito laboral, aumentando sus habilidades para afrontar las dificultades.

Así mismo se les suministrara herramientas que posibiliten mejorar las relaciones personales evidenciándose en una mejor convivencia del área operativa, disminución en las quejas y reducción en los casos de procesos disciplinarios.

También se espera aumentar el bienestar psicológico de los colaboradores fomentando las experiencias positivas y se reforzara la conducta valorando el trabajo realizado, teniendo en cuenta la observación de las experiencias positivas de los compañeros, es decir, potenciar lo que se conoce como modelado para mejorar el bienestar de los colaboradores.



8. CONCLUSIONES

Con la implementación del plan de mejoramiento, el cual tiene como objetivo lograr el fortalecimiento del bienestar psicológico de los colaboradores de una empresa del sector industrial, a partir de un diagnóstico del clima organizacional, se espera que la organización contemple la importancia de invertir en programas de bienestar para los colaboradores y los incluya en su presupuesto anual, esta inversión permitirá mejorar los indicadores de productividad. Para soportar que este programa será un plan de mejora, se brindaran resultados estadísticos, obtenidos de la aplicación de una encuesta de clima y la escala de bienestar psicológico (CS-11), pues por medio de estas herramientas se identifican aspectos relacionados directamente con los colaboradores, como poca capacidad en resolución de problemas, baja orientación al logro y disfunción en las relaciones interpersonales, estas situaciones afectan de manera directa el cumplimiento en los objetivos de la organización, pues repercute en la percepción de clima organizacional en forma negativa, lo que quiere decir bajo sentido de pertenencia, poco compromiso y baja motivación.

Según los aspectos a mejorar que se logren encontrar con la aplicación de los instrumentos, se espera realizar un plan de mejoramiento dirigido a que los colaboradores manejen positivamente sus relaciones interpersonales y fortalezcan las estrategias de afrontamiento, a su vez que logren plasmar un proyecto de vida, desde tres tiempos, corto, mediano y largo plazo.



Es de resaltar, que el mayor logro que obtendríamos con la implementación y puesta en marcha del plan, sería concientizar a la organización sobre la importancia de vincular como una necesidad e inversión y no como un gasto, la inversión en bienestar desde una postura de prevención e intervención, pues esto permitiría la mejora en calidad de vida de los colaboradores y en la percepción de clima, que va acompañado de mayor compromiso, sentido de pertenecía, dedicación y motivación, es decir un aumento significativo en productividad y cumplimiento de indicadores.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-Chiavenato Idalberto. (1990). Administración de recursos humanos: Editorial Atlas.

-Coronel Claudia. Bienestar psicológico, consideraciones teóricas, Pg.2.

-Hafizar Ivan. Los programas de bienestar contribuyen al ahorro empresarial. 17 de mayo de 2011.

http://www.tendencias21.net/Los-programas-de-bienestar-contribuyen-al-ahorro-empresarial_a6546.html

Méndez Carlos. (1982). Clima organizacional en Colombia. EL INOC: un método de análisis para su intervención.