

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA BIOLÓGICA

**TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GERENCIA EN SALUD PARA EL
DESARROLLO LOCAL**

**Implementación de una propuesta de mejoramiento del clima laboral en el
Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos – CEFOCLAC,
agosto, 2013**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Zanafria Herrera, Demetrio Iván

DIRECTORA: Velasco Garcés, María de Lourdes, Dra

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO VILLA FLORA

2014

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Doctora.

María de Lourdes Velasco Garcés.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: “Implementación de una propuesta de mejoramiento del clima laboral en el Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos – CEFOCLAC, agosto, 2013”, realizado por Zanafria Herrera Demetrio Iván, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, Agosto de 2013.

Dra. María de Lourdes Velasco Garcés

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Zanafria Herrera Demetrio Iván, declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría: “Implementación de una propuesta de mejoramiento del clima laboral en el Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos – CEFOCLAC, agosto, 2013”, de la Titulación Maestría en Gerencia en Salud para el Desarrollo Local, siendo la Dra. María de Lourdes Velasco Garcés, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Zanafria Herrera Demetrio Iván

170803777-3.

DEDICATORIA

A mi esposa, a mi hijo, a mi hija, a mi madre que me brindaron todo su apoyo y soportaron días de ausencia.

El Autor

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento al personal docente y administrativo de Titulación Maestría en Gerencia en Salud para el Desarrollo Local de la Universidad Técnica Particular de Loja por la oportunidad brindada para mi mejoramiento y capacitación profesional, en especial a la Dra. María de Lourdes Velasco Garcés, por ser mi guía en el desarrollo de este trabajo.

Al personal técnico y administrativo del CEFOCLAC.

El Autor.

INDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
PROBLEMATIZACIÓN	5
JUSTIFICACIÓN	7
OBJETIVOS	8
1. MARCO TEÓRICO	9
2. MARCO CONCEPTUAL	15
2.1 Clima Organizacional.	16
2.2 Cultura Organizacional	18
2.3. Motivación	20
2.4 Comunicación Organizacional	23
2.5 Satisfacción Laboral	27
2.6 Relaciones Interpersonales en el trabajo	29

3. DISEÑO METODOLÓGICO.	31
3.1 Análisis de Involucrados	32
3.2. Árbol de Problemas	34
3.3 Árbol de Objetivos	35
3.4 Matriz de Marco Lógico	36
4. RESULTADOS.	41
4.1. Resultado 1. Personal capacitado sobre desarrollo del talento humano en un clima laboral saludable y cultura organizacional.	42
4.1.1. Actividad 1. Planificación del taller sobre clima laboral saludable y cultura organizacional	42
4.1.2. Actividad 2. Taller sobre clima laboral saludable y cultura organizacional	44
4.1.3. Actividad 3. Aplicación de encuesta de clima laboral	48
4.2. Resultado 2. Usuarios internos y externos motivados para facilitar procesos de cambio	55
4.2.1. Actividad 1. Planificación taller de motivación y sensibilización	55
4.2.2. Actividad 2. Taller de Motivación y Sensibilización	61
4.2.3. Actividad 3. Entrega de resultados del taller	65
4.3. Resultado 3. Sistema efectivo de comunicación interna diseñado e implementado	67
4.3.1. Actividad 1. Organización y planificación taller de comunicación	67
4.3.2. Actividad 2. Taller de comunicación	68

4.3.3. Actividad 3. Diseño del Plan de Comunicación	72
- Plan de Comunicación	74
4.4. Resultado 4. Trabajo en equipo fortalecido en base a estrategias claves	80
4.4.1. Actividad 1. Organización y planificación del taller de relaciones Interpersonales.	80
4.4.2. Actividad 2. Taller de relaciones interpersonales	82
4.4.3. Actividad 3. Reuniones de equipo interdisciplinario	85
- Estrategias para cumplimiento y fortalecimiento del trabajo en equipo	86
4.5. Resultado 5. Sistema evaluación del grado de satisfacción laboral del personal técnico y administrativo del Centro.	87
4.5.1. Actividad 1. Elaboración del Plan de Evaluación del Grado de Satisfacción Laboral.	87
- Sistema evaluación del grado de satisfacción laboral	89
- Fichas Plan de evaluación del grado de satisfacción laboral	94
4.5.2. Actividad 2. Capacitación en temas de rehabilitación y otros	98
5. ANÁLISIS DEL PROPÓSITO Y FIN	100
6. CONCLUSIONES	104
7. RECOMENDACIONES	106
8. BIBLIOGRAFÍA	108
9. ANEXOS	112

RESUMEN

La intervención realizada identificó las condiciones del clima laboral en el CEFOCLAC y propuso un plan de mejoramiento para aumentar la productividad y satisfacción en los trabajadores partiendo de la conceptualización de clima organizacional y cómo la comunicación, relaciones interpersonales y el bienestar personal influyen en el logro de las metas dentro de la cultura organizacional.

Se utilizó una encuesta que midió variables de clima y cultura organizacional, se capacitó al talento humano a través de talleres, motivación y sensibilización para diseñar e implementar un sistema efectivo de comunicación interna, relaciones interpersonales y bienestar personal.

Los resultados mostraron que el clima laboral fue de un ambiente cambiante debido a múltiples factores que se vivieron como falta de motivación e insatisfacción laboral logrando relaciones interpersonales ambiguas, comunicación informal, moderado trabajo en equipo, ausencia de bienestar personal.

Se llegaron a acuerdos de mejorar la comunicación interna, mantener y fortalecer el buen clima laboral, trabajar en equipo para la toma de decisiones relacionadas al proceso de rehabilitación, mantener la capacitación profesional y evaluar en forma sistemática la satisfacción laboral producto del desempeño laboral.

Palabras claves: Clima organizacional, plan de mejoramiento, talento humano, relaciones interpersonales, comunicación interna, satisfacción laboral, trabajo en equipo.

ABSTRACT

The intervention identified the conditions of the work environment in the CEFOCLAC and proposed an improvement plan to increase productivity and worker satisfaction based on the conceptualization of organizational climate and how communication, interpersonal relationships and personal well influence the achievement of goals within the organizational culture.

A survey that measured variables of climate and organizational culture was used, trained human talent through workshops, awareness and motivation to design and implement an effective system of internal communication, interpersonal relationships and personal wellbeing.

The results showed that the working environment was changing environment due to multiple factors that were experienced as lack of motivation and job dissatisfaction achieving ambiguous relationships, informal communication, moderate teamwork, lack of personal wellbeing.

They reached agreements to improve internal communication, maintain and strengthen the good working environment, teamwork for decision making related to rehabilitation, vocational training and maintain systematically evaluate job satisfaction job performance product.

Keywords: Organizational environment, improvement plan, human talent, interpersonal relations, internal communications, job satisfaction, teamwork.

INTRODUCCION

Esta intervención sobre clima y cultura organizacional desarrolló un Plan de Mejoramiento del clima laboral enclavado en el contexto actual de la rehabilitación por lo que el personal técnico y administrativo del Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos – CEFOCLAC- debió adaptarse y adecuarse a sus requerimientos para mantener su vigencia como un Centro Especializado que brinda Servicios de Rehabilitación para personas con discapacidad visual.

Al ser el Comportamiento Organizacional un proceso complejo y dinámico requiere que se establezcan mecanismos que midan el mismo por cuanto dentro del ámbito laboral la motivación “activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” (López, 2005, p.26) y de esta forma brindar una mejor atención a los usuarios ciegos y con baja visión que acuden al CEFOCLAC y su familia.

Las organizaciones se encuentran formadas por personas que al desempeñar sus funciones buscan lograr las metas institucionales para lo cual es importante conocer a los individuos, los grupos, la estructura de la organización y de esta forma mejorar la eficacia de su desempeño y alcanzar los objetivos institucionales. Es importante mencionar que la organización funciona también gracias a la comunicación, oral y escrita, la misma que no es fácil transmitirla y puede contaminar el ambiente laboral con un lenguaje no claro, de doble sentido, por lo que no hay nada mejor y beneficioso para la calidad de vida laboral como utilizar un lenguaje transparente. Así, la buena y correcta comunicación oral y escrita en el ámbito organizacional aparece, crece y se mantiene con la confianza de poder transmitir lo que pensamos y sentimos a nuestras autoridades y a nuestros compañeros de trabajo, con la intención de mejorar la organización del trabajo, que redundará en un mejor clima organizacional y por lo tanto lograr un mayor rendimiento laboral.

El problema aquí planteado encuentra su justificación en el hecho que tanto profesionales técnicos como administrativos tuvieron dificultades para establecer un adecuado clima laboral en el CEFOCLAC.

Con estos antecedentes, dando prioridad al factor humano y a la contribución en los procesos de mejoramiento de la calidad de la imagen institucional, se realizó esta intervención en el CEFOCLAC, con el fin de optimizar las condiciones laborales de los profesionales así como el

servicio que se brinda a las personas ciegas y con baja visión que acuden al Centro con la participación conjunta de esfuerzos, capacidades técnicas, tecnológicas y humanas para mantener un mejor clima laboral y así obtener la consolidación institucional en el campo de la rehabilitación de las personas con discapacidad visual.

La colaboración de los profesionales, cuya experiencia ha sido fundamental en esta intervención, se estructuró el Plan de Mejoramiento del Clima Laboral del CEFOCLAC que conllevó a una mejor toma de decisiones para la prestación del servicio de rehabilitación para las personas con discapacidad visual. Se contó con los recursos humanos, técnicos, físicos y materiales que facilitaron este Plan de Mejoramiento para proporcionar un manejo asertivo y adecuado de la comunicación, las relaciones interpersonales, el bienestar personal y profesional, mejorar la capacitación y desarrollo humano y la atención a los clientes y así lograr un proceso de mejoramiento del clima laboral para desarrollar en forma óptima los diferentes procesos técnicos y administrativos institucionales.

Es en este contexto que se alcanzaron los objetivos y se cumplieron los mismos con la implementación del Plan de Mejoramiento del Clima Laboral en el CEFOCLAC utilizando una metodología participativa y reflexiva que proporcionó espacios de comunicación, mejores relaciones interpersonales, desarrollo de habilidades para responder a los constantes desafíos organizacionales y al cumplimiento de la satisfacción de las necesidades del personal técnico - administrativo y de los usuarios ciegos y con baja visión que solicitan nuestros servicios.

PROBLEMATIZACIÓN

Los profesionales que laboran en el CEFOCLAC mantienen una serie de interacciones con otros compañeros que provienen de otras instituciones, conviven e interactúan constantemente con los demás, buscando cooperar unos con otros para lograr sus objetivos en forma conjunta y no aislada.

El logro de esos objetivos comunes se podría evidenciar si la institución permite a los individuos satisfacer sus distintas necesidades, para lo cual debe establecer un nexo participativo lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, comunicación adecuada y liderazgo, cuya interrelación les permitirá compartir sus características con todos y cada uno de los miembros del CEFOCLAC como tal.

En el CEFOCLAC el comportamiento de las personas dentro de la institución debe generar eficacia, diferenciación, innovación y adaptación como una de sus mayores fortalezas, y que el personal logre identificarse con la institución y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador, al contrario, actualmente se constituye en una de las principales debilidades que el CEFOCLAC deberá superar a través de la generación de un programa y acciones que cambien los elementos culturales que impiden su desarrollo.

El personal que labora en el CEFOCLAC se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficacia como son el trabajo en equipo (31,25%), liderazgo (25%), técnicas de comunicación eficaz (18,75%), autoestima y motivación (12,50%) (Tabla 5. Encuesta sobre clima laboral saludable y cultura organizacional); todo esto generando un descontento que incide en el clima laboral, que merman la eficacia del personal en el desarrollo de sus actividades y afectan directamente la calidad del servicio que se brinda a los usuarios ciegos y con baja visión.

Es importante señalar que actualmente existe el establecimiento de grupos entre los profesionales, con costumbres varias y difíciles de cambiar (rumores, chismes, manipulación a usuarios, victimización, etc.), desarrollando así subculturas organizacionales que se han establecido por tipo de amistad, afinidad de personalidad, cooperación laboral, criterios similares o por necesidad de reconocimiento por un grupo; son factores determinantes y

relevantes en la disminución de la eficacia laboral del personal del Centro, lo cual no les permite lograr niveles de productividad y excelencia en la atención a través del trabajo en equipo y alteración del clima organizacional. Esto se evidencia abiertamente en la disminución de su desempeño laboral eficaz y en el normal desenvolvimiento de los procesos de rehabilitación y el incumplimiento de los objetivos institucionales.

Es por esto que se considera que este Plan de Mejoramiento del Clima Laboral en el CEFOCLAC, determinó una mayor eficacia laboral e incidió en el nivel de rendimiento y bienestar laboral del personal técnico y administrativo de la Institución, así como en “Atención prioritaria: en los planes y programas de la vida en común se les dará a las personas con discapacidad atención especializada y espacios preferenciales, que respondan a sus necesidades particulares o de grupo” (Ley Orgánica de Discapacidades, 2012, p.7).

JUSTIFICACIÓN

Este tema se seleccionó debido a la necesidad de una definición del estado situacional del clima organizacional en el CEFOCLAC, siendo necesario que se establezca un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos.

Ambos elementos son recipientes de los factores descritos como parte del clima organizacional y a medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre dichos elementos y la Organización. Cabe también mencionar que si el CEFOCLAC no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras instituciones que sí lo tienen, ya que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios, con el consiguiente aumento de captación de usuarios.

Lo que se propuso fue implementar el plan de mejoramiento del clima laboral para una mejor toma de decisiones de la institución ante una nueva etapa en el desarrollo del CEFOCLAC, surgiendo necesidades tales como mejorar la capacitación profesional y desarrollo de su talento humano, una interacción más cercana entre profesionales, un mejor sistema de comunicación interna y una mayor eficiencia del personal técnico y administrativo asegurando “espacios de fomento de autocuidado para las personas encargadas del cuidado de personas con discapacidad”, en el marco de la estrategia de gestión del servicio (MIES, Norma Técnica de Discapacidades, 2013, p.21).

La importancia de esta intervención radica en conocer la relación existente entre profesionales, la percepción de ellos y ellas, así como una propuesta para reforzar los factores positivos y sustituir los factores negativos para beneficiar tanto a los funcionarios como a nuestra Institución el CEFOCLAC para brindar un mejor servicio de atención con calidad y calidez.

OBJETIVOS

1. Objetivo General

Implementar un programa de mejoramiento del clima laboral en el Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos – CEFOCLAC, mediante capacitación, motivación, comunicación interna efectiva, trabajo en equipo y bienestar laboral para elevar el grado de satisfacción de las personas con discapacidad visual por la atención recibida.

2. Objetivos Específicos

- 2.1. Capacitar al personal del CEFOCLAC sobre desarrollo del talento humano, clima laboral saludable y cultura organizacional.
- 2.2. Motivar a usuarios internos y externos para facilitar procesos de cambio.
- 2.3. Establecer un sistema de comunicación interna efectivo.
- 2.4. Establecer estrategias claves para garantizar el trabajo en equipo.
- 2.5. Diseñar un sistema de evaluación del grado de satisfacción laboral del personal técnico y administrativo del Centro.

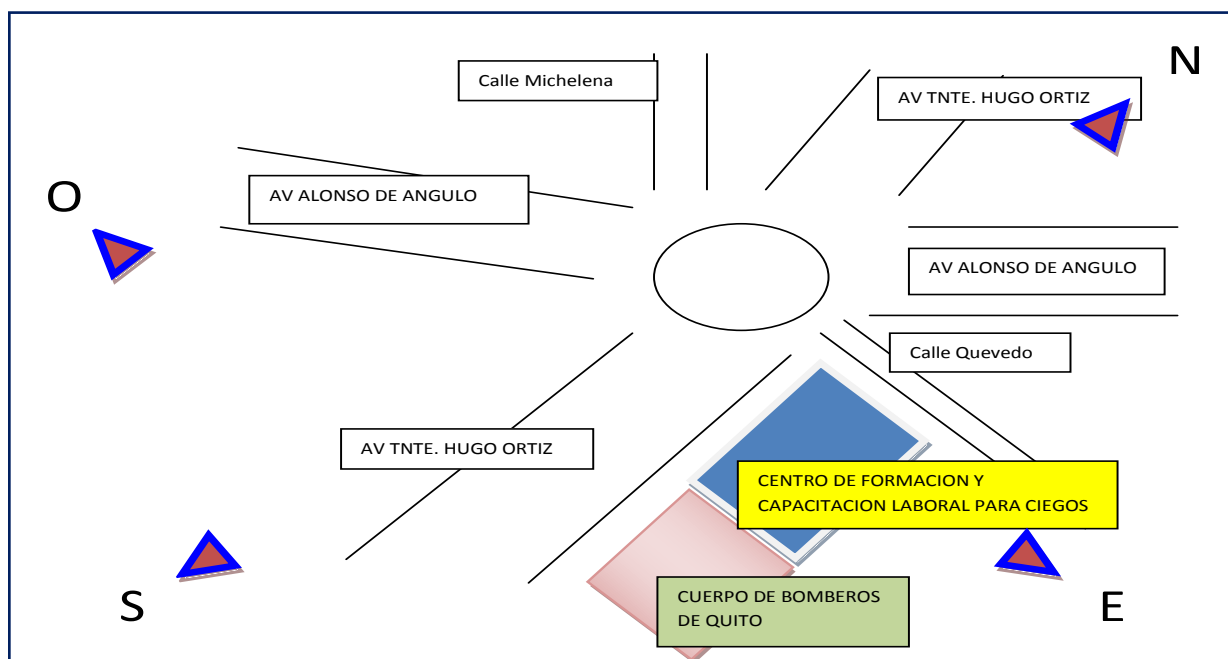
1. MARCO TEÓRICO

Marco Institucional.

* Aspecto geográfico del lugar.

El Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos – CEFOCLAC - , se encuentra ubicado en la Av. Teniente Hugo Ortiz S 11-89 y Av. Alonso de Angulo (Redondel de la Ciudadela Atahualpa), parroquia La Magdalena, Distrito Metropolitano de Quito.

Sus límites son: al norte, Av. Alonso de Angulo (Redondel de la Ciudadela Atahualpa); al sur, Cuerpo de Bomberos de Quito, Estación Suboficial Juan Cruz Hidalgo; al este, calle Quevedo; al oeste, Av. Teniente Hugo Ortiz.



Croquis de ubicación del CEFOCLAC

Fuente: CEFOCLAC.

Elaborado por: Demetrio Zanafria Herrera.

*** Dinámica poblacional.**

El Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos (CEFOCLAC) fue creado en el año 1967, y desde aquella época su tarea fundamental se ha centrado en brindar servicios especializados de Rehabilitación para personas ciegas y personas con baja visión, manteniendo estándares internacionales de atención recomendados por la Unión Latinoamericana de Ciegos (ULAC) y la Unión Mundial de Ciegos (UMC).

Al CEFOCLAC acuden usuarios de diferentes estratos sociales, así: condición económica alta con el 2,12%, clase media con el 19,14% y en especial de condición económica baja con el 78,72%, procedentes del cantón Quito, la provincia de Pichincha y distintas regiones del país como la Costa 40%, Sierra 53,33% y Amazonía 6,6% (Archivo de CEFOCLAC/Área de Trabajo Social).

Misión institucional.

Brindar servicios de Rehabilitación Integral y Programas Alternativos para Personas con Discapacidad Visual (Ciegas y de Baja Visión) propendiendo a la plena integración e inclusión Social en los campos de la educación, trabajo, cultura, deporte y recreación, tomando en cuenta que este proceso es un compromiso de la persona, la familia, la comunidad y el Estado.

*** Visión institucional.**

Liderar programas alternativos y de Rehabilitación integral para personas con discapacidad visual (Ciegas y Baja Visión), siendo pioneros en modelos de gestión e intervención y ser un referente técnico a nivel nacional.

*** Organización administrativa.**

El CEFOCLAC cuenta con un Coordinador de Centro que se encarga de la planificación, organización, dirección, ejecución y control de las actividades y programas relacionados con los objetivos institucionales del mismo, con la colaboración oportuna de todos los funcionarios técnicos y administrativos.

El área administrativa proporciona todos los insumos, materiales y requerimientos técnicos solicitados por el área técnica quien cumple con los planes de intervención en forma individualizada según las necesidades de cada uno de los usuarios.

La atención que se brinda a los usuarios con discapacidad visual es el de tipo de diseño de organización horizontal en el cual todos los actores institucionales (usuarios y profesionales) participan en la toma de decisiones para lograr una mejor calidad de atención del servicio y por lo tanto mejorar su calidad de vida personal, familiar, comunitario y así lograr independencia, autonomía y competencia ocupacional para procurar su inclusión social.

*** Servicios que presta la Institución.**

- Rehabilitación Integral, con los siguientes programas:

* Rehabilitación Básica Funcional.

* Rehabilitación Profesional.

* Rehabilitación Basada en la Comunidad.

* Curso de Computación Básica.

- Programas Alternativos de atención, con los siguientes programas.-

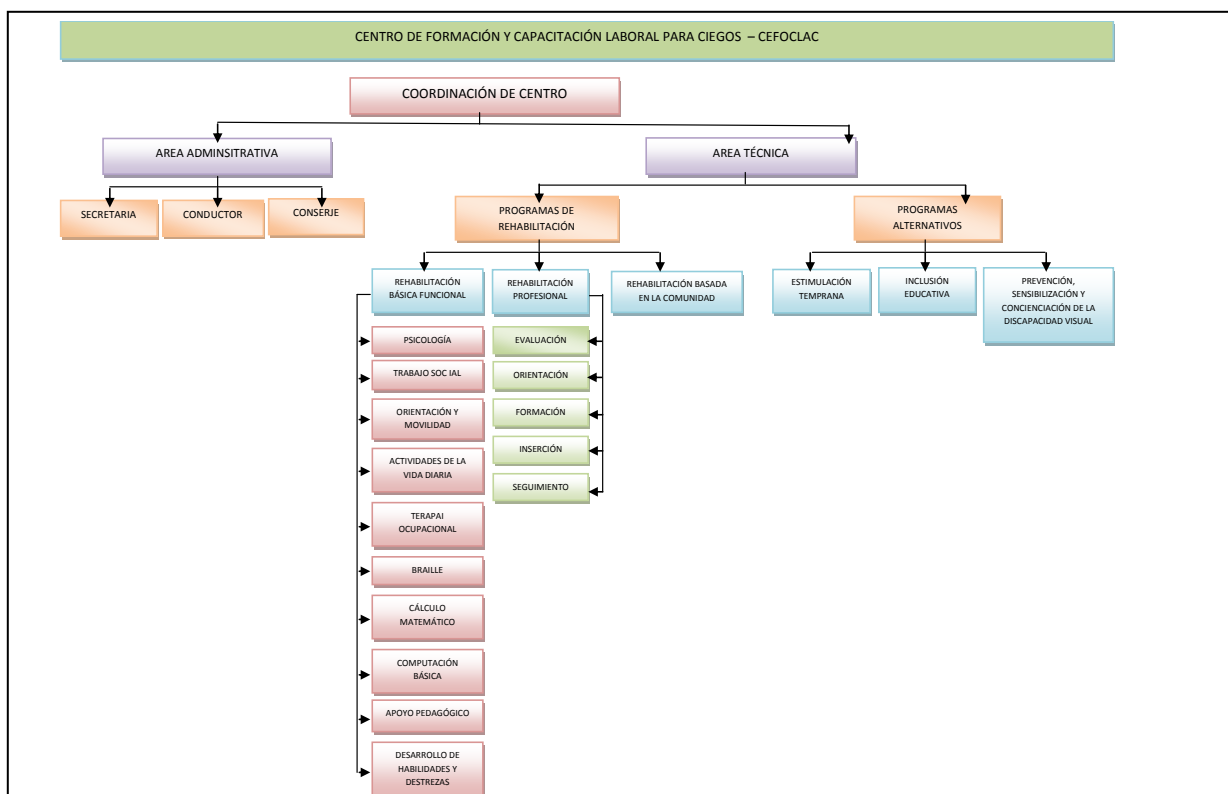
* Estimulación Temprana con Apoyo Cognitivo.

* Inclusión Educativa.

* Prevención, Sensibilización y Concienciación de la Discapacidad Visual.

- Servicio oftalmológico (diagnóstico, pronóstico, tratamiento) en convenio con la Fundación Clinivisión) y el área de Oftalmología del Centro de Rehabilitación Médica del Ministerio de Salud Pública, en Conocoto.

- De igual manera, otros servicios que se requieran como rehabilitación física, atención médica y otras especialidades con los profesionales Centro de Rehabilitación Médica del MSP.



Distribución territorial de los servicios del CEFOCLAC

Fuente: CEFOCLAC.

Elaborado por: Demetrio Zanafria Herrera.

*** Datos estadísticos de demanda de atención (Estado de salud – enfermedad de la población.**

El CEFOCLAC en la actualidad brinda rehabilitación y capacitación a 46 usuarios con discapacidad visual, de los cuales el 43,48% son hombres y el 56,52% son mujeres.

Con relación a la edad, tenemos: Menores de 2 años (2,17%), de 2 a 6 años (2,17%), de 6 a 12 años (17,39%), de 13 a 18 años (19,57%), más de 18 años (58,70%) (Archivo de CEFOCLAC/Área de Trabajo Social).

Todos los usuarios del servicio poseen una historia biopsicosocial actualizada, en la que constan documentos de identificación, evaluaciones, información básica e informes, así como el proceso de rehabilitación y atención individual en cada una de las áreas técnicas.

*** Características geo – físicas de la Institución.**

El Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos – CEFOCLAC, se encuentra ubicado en la ciudadela Atahualpa, al sur de la ciudad; tiene como área de influencia en su actividad la ciudad de Quito.

El Centro cuenta con un edificio de dos pisos en el cual se distribuyen las diferentes áreas administrativas y técnicas, un aula múltiple, servicios básicos (agua, luz, teléfono, alcantarillado, recolección de basura). Contamos con un vehículo para la movilización de usuarios y personal técnico, según los requerimientos y programación específica.

Además, se tiene dos áreas prefabricadas para la atención directa de usuarios en las áreas de Actividades de la Vida diaria y Gimnasia así como para la realización de actividades de participación social y cultural. Las actividades deportivas y recreativas internas se las realizan en los espacios verdes disponibles en la Institución.

*** Políticas de la Institución.**

- a) Garantizar la igualdad real en el acceso a servicios de salud y educación de calidad a personas y grupos que requieren especial consideración, por la persistencia de desigualdades, exclusión y discriminación. (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013-2017, Objetivo 2, Política 2.2, p.122).
- b) Garantizar la atención especializada durante el ciclo de vida a personas y grupos de atención prioritaria, en todo el territorio nacional, con corresponsabilidad entre el Estado, la sociedad y la familia. (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013-2017, Objetivo 2, Política 2.8, p.126).
- c) Art.2. Política Pública de Discapacidades.- El Ministerio de Inclusión Económica y Social – MIES, a través de la Subsecretaría de Discapacidades, de conformidad con el Art. 87 de la Ley Orgánica de Discapacidades, conjuntamente con los gobiernos autónomos descentralizados, se encarga de la inclusión social de las personas con discapacidad y sus familias, para lo cual articula la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas con entidades públicas y privadas, a nivel central y desconcentrado, con la participación y corresponsabilidad de la familia y la comunidad. (MIES. Norma Técnica de Discapacidades, 2013, p.8).

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima Organizacional es como los trabajadores perciben sobre las acciones, sucesos, procesos y conductas de la organización que se da en un ambiente de trabajo humano y físico que se relaciona con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar e interacción con la institución, los directivos, las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Por lo tanto se puede decir que el clima laboral se vincula “con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización” (Wordpress, Area Albertinator. 2008).

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la institución, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Por lo tanto se puede decir que el clima laboral está determinado por las percepciones (historia individual, anhelos, proyectos personales, ideas sobre sí mismo) u opiniones que los trabajadores y directivos tienen sobre atributos de la organización a la que pertenecen (liderazgo, relación interpersonal, opiniones de otros, su grupo de trabajo, etc).

Tipos de clima laboral.

Los factores del sistema organizacional definen las características propias de una organización e influirán en la percepción individual del clima, cuya interacción determinará dos grandes tipos de clima organizacional y sus variantes.

1. Clima organizacional de tipo autoritario de tipo explotador donde no existe confianza hacia los empleados con un ambiente laboral cerrado y desfavorable; y paternalista que se caracteriza por la confianza entre directivos y empleados con la impresión de un ambiente laboral estable.

2. Clima de tipo participativo consultivo con interacción entre las partes y con una comunicación ascendente; y de participación en grupo con relaciones de trabajo amistosas y responsabilidades compartidas.

También es importante señalar que “no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente” (Rubio, 2012), por lo cual un mal clima laboral destruye el ambiente de trabajo generando conflictos, mal desempeño e insatisfacción laboral, ausentismo, impuntualidad, lentitud, desgano, falta de compromiso con la Institución e improductividad.

Estas variables o factores influyen en el clima laboral e interaccionan entre sí y tienen una apreciación de diversa manera según las circunstancias y los individuos; “esta apreciación está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa” (Edel, García y Casiano, 2007, p.33).

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional se define como “conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los de la organización y que definen e identifican a la institución como tal. La cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de la organización” (Gonzalez, Olivares, 2009, p.215), por lo tanto es la recopilación de conductas, la manera de proceder y actuar de una organización en coherencia con los objetivos y metas. La cultura en cuanto a conducta es el conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros que definen e identifican a la organización como tal por lo que la cultura organizacional distingue a una organización de las otras.

Entre sus características tenemos la *Estructura* que es la forma como se encuentra organizada (formal e informal); la *Identidad* o sentimiento de pertenencia con motivos y metas comunes; el *Desempeño* es la forma de evaluar y motivar el comportamiento de los miembros dentro de la organización y la *Tolerancia al Conflicto* que es la habilidad de enfrentar los problemas que los grupos de la organización afrontan en los procesos de adaptación e integración.

Edgar H. Schein, (1988), en su obra, *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*, “considera funcional una cultura organizacional que contribuya a la “integración interna” mediante la cohesión de sus miembros o a la “adaptación externa” a los cambios contextuales. Su acercamiento funcionalista permite comprender lo que la cultura hace para “resolver los problemas básicos de un grupo social” (p.64).

Funciones de la cultura organizacional.

- Definición de límites entre la organización con otra.
- Identidad: compartiendo reglas, valores y percepciones y objetivos comunes.
- Sentido de pertenencia o compromiso colectivo con la organización.
- Promueve integración de los trabajadores a la organización.
- Cooperación entre los miembros de la organización para lograr el bien común.
- Ayuda a comprender cómo suceden las cosas que se producen.

El cumplimiento de estas funciones refuerza los comportamientos de los miembros presentes en la organización, y el cambio cultural en la misma no se puede lograr si no ocurre un cambio personal por parte de cada una de las partes de la organización, por lo cual “el cambio cultural depende de que los individuos pongan en uso una serie de conductas que refuercen y sean consistentes con los nuevos valores de esa cultura” (Borjas de Xena, 2010. p.146), por lo que si el individuo no desea comprometerse con los nuevos valores, entonces no será posible el cambio cultural de la organización.

Para mantener la cultura organizacional el método básico consiste en:

- “la empresa contrata personas que parecen adaptarse a aquélla;
- luego, la organización mantiene su cultura despidiendo a los empleados que de manera sostenida o evidente se desvían de la conducta y las actividades aceptadas” (Hellriegel y Slowm, 2004, p. 383).

Sin embargo, los métodos más específicos para mantener la cultura organizacional se reflejan en el siguiente gráfico:



Métodos para mantener la cultura organizacional

Fuente: Hellriegel y Slowm. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Thomson Figura 15-3. p. 383.

Elaborado por: Demetrio Zanafria Herrera.

2.3. MOTIVACIÓN

La motivación es uno de los factores internos que influyen en la conducta humana y es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o que da origen a una determinada tendencia o a un determinado comportamiento, provocado por un estímulo externo o interno de los procesos mentales de las personas. Para (Chiavenato, 2007), la motivación “son fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha)” (p.48), que buscan alcanzar una meta determinada, y que para lograrlo gasta energía. Por tanto, la motivación es un proceso de satisfacción de necesidades.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación laboral: cuando la motivación es elevada, el clima organizacional es elevado. Una persona satisfecha se esfuerza por tener un mejor rendimiento en su trabajo y transmite ese esfuerzo y satisfacción a sus compañeros, como resultado, se logra la eficiencia, por lo tanto la motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 2004, p.193).

Tomando en consideración estos principios se podría definir a la motivación como el proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerza internas y externas, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a satisfacer sus necesidades y alcanzar sus metas organizacionales. Por lo tanto los trabajadores tendrán una alta motivación interna cuando experimenten el significado del trabajo y conozcan los resultados de su trabajo, que juntas reflejarán el potencial de un puesto para fomentar la motivación interna y predecir la satisfacción de la necesidad de la autorrealización, la satisfacción general en el trabajo y la calidad del rendimiento.

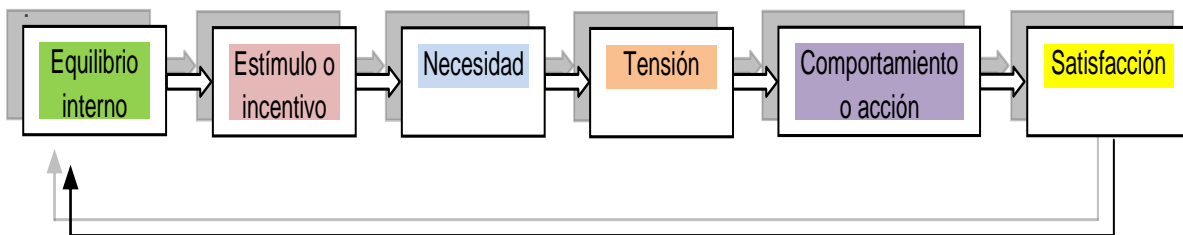


El proceso de la Motivación

Fuente: Robbins, S. *Comportamiento Organizacional*. 10ª edición. México: Pearson Educación. Figura 6-1. p.193.
 Elaborado por: Demetrio Zanafria Herrera.

Ciclo motivacional.

La motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta se crea una nueva necesidad, cuya satisfacción es temporal y pasajera a medida que éstas surgen; es un proceso continuo de resolución de problemas. El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, el organismo y produce insatisfacción, incomodidad y desequilibrio originando el comportamiento de liberación de esta tensión y desequilibrio. Si ese comportamiento es eficaz, el individuo podrá satisfacer la necesidad y volverá a su estado de equilibrio, “es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” (López, 2005, p.26).



Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad

Fuente: Chiavenato Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Octava edición. Figura 2.6, p.49.
 Elaborado por: Demetrio Zanafria Herrera.

Existen diferentes posibilidades que se requieren para motivar a la gente a trabajar:

- Satisfacer las necesidades humanas básicas.
- Diseñar puestos de trabajo motivadores.
- Estimular la creatividad e innovación en el trabajo.
- Tratar a la gente equitativamente.
- Que realicen las tareas para las que fueron contratadas.

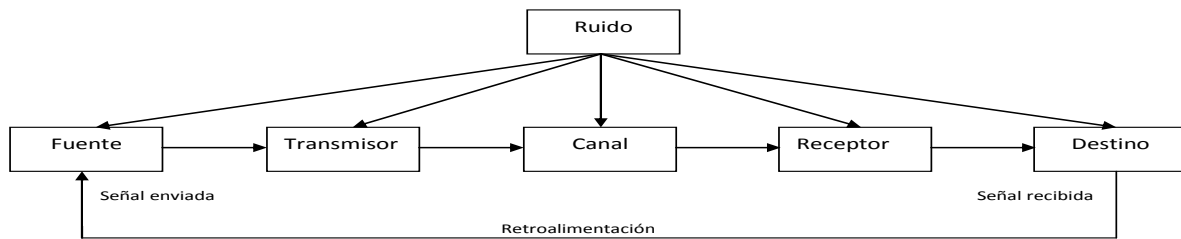
“Una persona sumamente motivada rinde su mayor esfuerzo en su puesto de trabajo; un apersona sin motivación no actúa de la misma manera” (Schermerhorn, 2009, p.284), debiéndose impulsar, generar y fortalecer las condiciones necesarias para despertar el entusiasmo por su trabajo para obtener resultados constantes en beneficio de la organización.

2.4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Se ha definido a la comunicación “como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que ésta última de una respuesta” (Gonzalez, M & Olivares, S, 2009, p.53). El modelo de comunicación más utilizado es el Modelo de Proceso Comunicacional de Shanon y Weaver en el cual los elementos básicos son:

- Emisor o fuente: Una persona con ideas, intenciones, información y que tiene por objetivo el comunicarse a través de un mensaje.
- Mensaje: Es el resultado de la codificación que expresa el objetivo del comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.
- Transmisor o codificador: Es la persona que se encarga de transmitir el mensaje realiza un proceso de codificación del mensaje utilizando los signos que le convienen.
- Codificación: Convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.
- Canal o medio de comunicación: Es el medio físico a través del cual se transmite la comunicación que enlaza la fuente con el destino.
- Receptor: Es aquella persona a quien va dirigida la comunicación y decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- Decodificación: Es descifrar e interpretar los signos elegidos por el emisor del mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.
- Destino: Es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje.
- Retroinformación: Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.
- Ruido: Es cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

Vale destacar que todos estos elementos son fundamentales para que se produzca la comunicación y no deben ser considerados como independientes. La comunicación es el elemento más importante que determinará los tipos de relaciones que cada uno de nosotros establecerá con los demás y lo que pase con cada una de ellas en la organización.



Sistema de comunicación.

Fuente: Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Octava edición. Figura 2.16, p. 60.

Elaborado por: Demetrio Zanafria Herrera.

Para Fernández Collado (2009, p.22) la comunicación organizacional es:

“un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los clientes internos y externos de la organización, todo con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos”

Con la comunicación organizacional se integran las funciones administrativas institucionales y se crea un ambiente de motivación y desempeño eficaz. No hay nada tan rentable para una institución y tan beneficioso para la calidad de vida laboral de todos los miembros que la componemos de mantener y mejorar unas excelentes relaciones interpersonales utilizando un lenguaje transparente, sincero; una buena comunicación interna para cumplir con los objetivos de la organización a la cual pertenecemos.

Comunicación interna.

En las organizaciones la comunicación interna ha sido creada para “desarrollar una comunicación efectiva entre los integrantes de la organización, la misma que ha contribuido para facilitar los objetivos institucionales” (Creas.org. 2013), la cual debe llegar a formar parte de la estrategia de gestión de la organización transmitiendo mensajes que colaboran en el desarrollo de las actividades internas y externas de la organización e incidiendo en el progreso de las actividades propias del servicio y las relaciones del personal en la organización, sean profesionales, de convivencia y de identidad.

Dentro de la comunicación existen los canales formales establecidos para la organización y que se refieren a los aspectos laborales y que se brinda a los trabajadores para dar a conocer información institucional variada y dar respuesta a los mensajes de los directivos; y los canales de comunicación informal que se originan de la interacción social entre los miembros de la organización, que “utiliza canales no oficiales entre los trabajadores y suele estar inmersa de aspectos emocionales o sentimentales” (Gámez, 2007).

De acuerdo al sentido que se le dé a la comunicación interna esta puede presentarse en tres formas: ascendente, descendente y horizontal, la misma que incide en la labor institucional porque dependemos de él para el desarrollo de actividades (lineamientos, directivas, reglamentos, resoluciones).

Comunicación ascendente que permite el contacto con las necesidades de los empleados y su participación activa en la toma de decisiones con el aporte de ideas; permite la prevención de nuevos problemas; mejora el conocimiento.

Comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido específico y es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica.

Comunicación horizontal es la que se da entre las personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización “facilitando la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas y compartir información relevante de la empresa entre compañeros” (Vásquez, 2013), es un canal de comunicación formal para la resolución de problemas y para el manejo de conflictos entre compañeros.

La comunicación interna y sobre todo saber comunicarnos en las organizaciones es la clave para poder entendernos entre las personas o entre los grupos de personas y nos permite además mantenernos informados, genera motivación, compartiendo alegrías y tristezas, así como el sentido de pertenencia con nuestra organización, al identificarse los empleados con los objetivos de la organización, comprendiendo el papel que desempeña cada uno para realizar el trabajo de mejor manera en beneficio propio y de la institución.

“La comunicación es una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan” (Andrade, 2005, p.23).

La comunicación como proceso “es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. La comunicación es el proceso social más importante” (Guzmán, 2006, p.9), entonces, es claro que el funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación, y que ésta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos.

2.5. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es una respuesta afectiva que depende de las relaciones sociales que mantienen los empleados dentro de la organización, de sus características personales, de sus valores y de las expectativas que tienen acerca del trabajo. En general “las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo” (NTP 394: Escala general de satisfacción, p.1).

Estas características personales (historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima, sueldo, reconocimiento, supervisión, ascensos, ambiente físico o el entorno cultural y socioeconómico) son las que determinarán la satisfacción e insatisfacción individual e irán delimitando determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones en lo personal y laboral que a su vez condicionarán la satisfacción e insatisfacción de los individuos.

Los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son: las diferentes habilidades y talentos para su desempeño laboral, sistema de recompensas justas (salarios y ascensos), condiciones favorables de trabajo, apoyo brindado por compañeros de trabajo y compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo, por lo tanto la satisfacción laboral “se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo. Una persona insatisfecha tiene una actitud negativa” (Robbins y Coulter, 2010, p.285).

Existen varias y marcadas diferencias individuales en la satisfacción en el trabajo y relacionando con el párrafo anterior, dos personas en el mismo empleo pueden tener diversas fuentes y grados de satisfacción; y dos personas con empleos distintos pueden experimentar grados semejantes de satisfacción. Sin embargo, “la cuestión fundamental es si la personalidad (y otras diferencias individuales) es un factor importante o interactúa con el empleo para generar satisfacción en el trabajo” (Furnham, 2001, p. 309), por lo que se puede considerar que algunos trabajadores con diferentes tipos de personalidad se sienten satisfechos o insatisfechos sin importar el tipo de trabajo y algunos empleos hacen que muchos trabajadores se sientan satisfechos o insatisfechos sin importar su personalidad, por lo que para Furnham (2001), la causa es “la variación la interacción existente entre la persona y el empleo desempeñado” (p.309).

El trabajador es un colaborador y no un empleado mismo, y si está satisfecho con su trabajo es productivo o de alto desempeño con actitudes positivas hacia el mismo, por lo tanto en la organización se deben establecer métodos para cambiar el comportamiento perjudicial de los empleados y mejorar su rendimiento y productividad laboral a través de lograr en el trabajador el comportamiento deseado, estableciendo recompensas justas e importantes para los trabajadores, informar a los empleados sobre lo que está haciendo mal y lo que se quiere reforzar.

La satisfacción en el trabajo es enfocada de manera individual y global; la individual se refiere a la actitud de un empleado y la global, que involucra el comportamiento de muchas personas y en diferentes aspectos del trabajo o de la organización. “La satisfacción en el trabajo es dinámica porque está afectada por las necesidades de los empleados y puede disminuir o aumentar, y en esa misma medida afecta la calidad y cantidad del trabajo que realiza la persona y sus consecuencias son tanto internas como externas” (Aguilar, Boltá, Gahete y Saz, 2008, p.103). Un empleado satisfecho participa en todas las actividades de la organización, un empleado insatisfecho no se dedica a su trabajo.

Es por esto que la satisfacción de trabajar colectivamente genera un sentido de colaboración donde “el trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos para una visión común. La habilidad de dirigir los logros individuales hacia los objetivos de la organización. Es el acicate que permite a gente común conseguir resultados no comunes” (Blanchard, Randolph y Grazier, 2006, p.71).

2.6. RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO

Conocer la dinámica de las relaciones humanas nos proporcionará elementos para apoyar la convivencia armónica y productiva, al mismo tiempo que correlaciona la importancia de la autoestima en las relaciones humanas ya que de ella depende, en buena medida, nuestra actitud cuando interactuamos con el resto de las personas.

“Las relaciones humanas armónicas nos llevan a lograr una convivencia productiva en todos los ámbitos de nuestra vida (familiar, laboral, social, etc.) cuando respetamos los principios básicos que deben aplicarse a las mismas” (Secretaría de Salud de México, 2002, p. 80), siendo las relaciones humanas trascendentes para la comunicación y la colaboración en el trabajo en equipo y el logro de los objetivos comunes, creando y manteniendo entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos y en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Todas las personas establecemos numerosas relaciones a lo largo de nuestra vida, con nuestros padres y madres, nuestros hijos e hijas, con compañeros de estudio y con compañeros y compañeras de trabajo y a través de ellas, intercambiamos formas de sentir y de ver la vida; también compartimos necesidades, intereses y afectos, que constituyen un papel primordial en el desarrollo integral de la persona, porque a través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. Lo contrario, la carencia de estas habilidades sociales puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

En el trabajo, las relaciones interpersonales es la capacidad que tienen las personas de cooperar y trabajar con sus compañeros, establecer metas y organizar el trabajo diario para no entorpecer el desempeño de otros, con respeto, buen trato y cooperación, sustentados por la efectividad, productividad, utilidad y obediencia que puede tener un resultado reconfortante o por el contrario puede constituirse en un verdadero infierno para los implicados y los demás.

Al conseguir buenas relaciones interpersonales se tendrán sensaciones de satisfacción, compañerismo, efectividad, etc, logrando mejores resultados y rendimiento en el trabajo. Si no se llega a tener buenas relaciones, se obtendrán sensaciones de frustración, ansiedad, agresividad y enojo, las mismas que ayudarán a empeorar el clima laboral.

Dentro de las acciones de desarrollo organizativo (relaciones interpersonales, relaciones intragrupal y de liderazgo, relaciones intergrupales y relaciones a escala organizativa) las acciones de relaciones interpersonales “se centran en resolver los problemas a través de las relaciones interpersonales” (Wagner y Hollenbeck, 2002, p.227), y en función de estas acciones concretas resolver problemas de adaptación utilizando técnicas específicas con el objetivo de ayudar para el desarrollo de la sensibilidad interpersonal.

La calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo, y fuera de él, se constituye en la base primordial para la entrega de un servicio de calidad a los usuarios, sin embargo sabemos que las personas que solicitan un servicio de salud se encuentra cada vez más descontenta con los servicios prestados, en especial por la incapacidad de satisfacer sus necesidades.

Evidentemente las personas desean contar con una atención eficaz y desean que esa atención la presten profesionales íntegros que actúen de la forma más conveniente para ellas, con equidad y honradez, con aptitudes y conocimientos necesarios. La buena atención gira en torno a la persona y debe dar prioridad a las personas como objetivo de la prestación de servicios, ya que “es mucho más importante saber qué clase de paciente tiene una enfermedad que la clase de enfermedad que tiene un paciente” (OMS, 2008, p.44).

La atención de salud para los usuarios debe ser eficaz y segura propiciando una mejora de la información sobre las opciones de que disponen los pacientes para recibir dichos esfuerzos concentrados en la atención especializada y en el trato personalizado. En la satisfacción de usuarios hay que reconocer que “los canales informales son considerados importantes para satisfacer muchos de los tipos de necesidades de información que tienen los sujetos de una comunidad” (Calva, 2009, p.13).

Una mayor calidad en el servicio prestado y la atención percibida por los clientes tiende a incrementar su grado de satisfacción con respecto a la oferta de la empresa” (Guzmán, 2006, p.8), en la cual el usuario valora la calidad de atención recibida y en la cual todas las personas que la organización son la base de la satisfacción dentro de la calidad y servicio.

3. DISEÑO METODOLOGICO

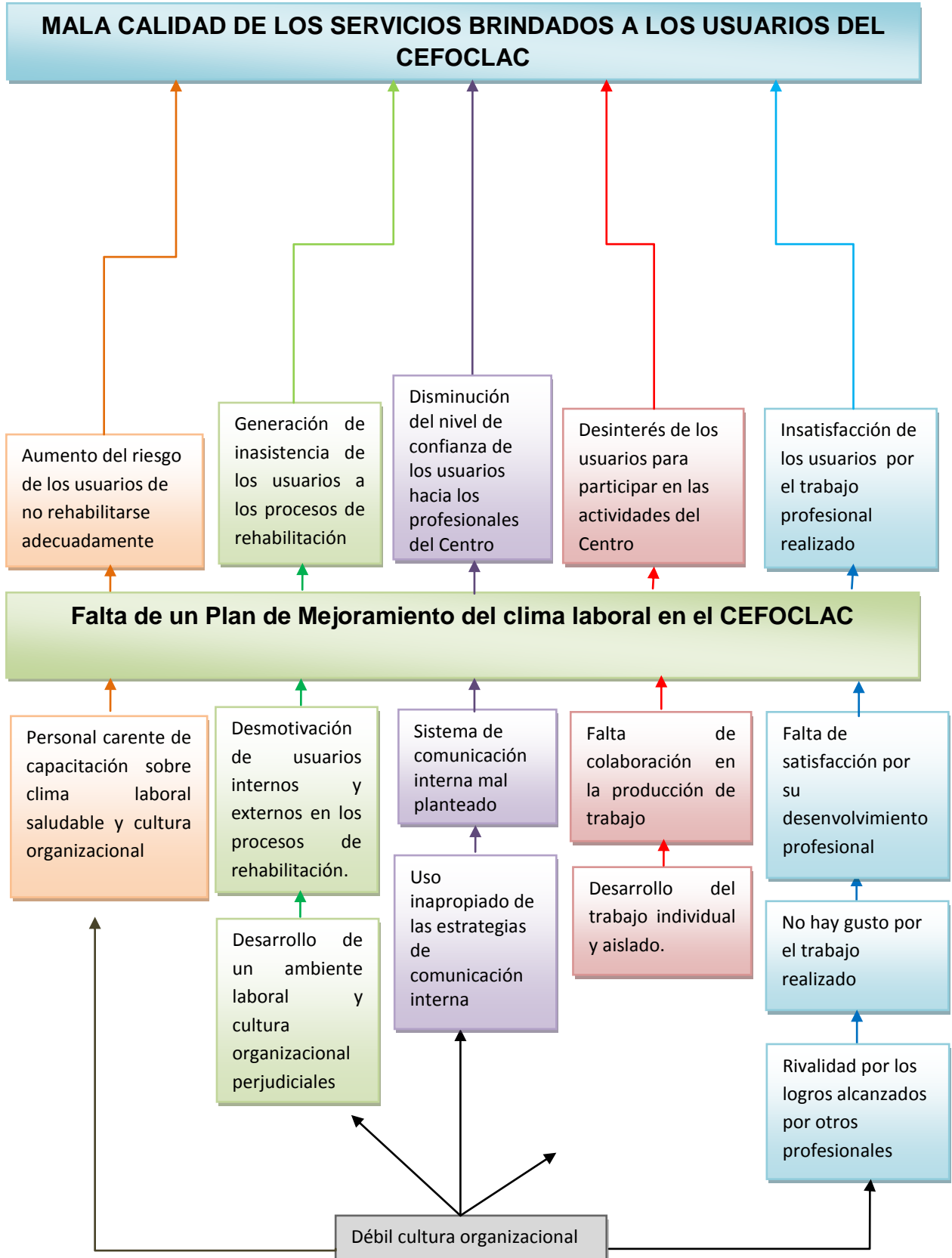
Para la realización de la propuesta a aplicarse en el CEFOCLAC, se trabajó con la Matriz de Marco Lógico, la misma que tiene la siguiente secuencia:

3.1. Análisis de involucrados.

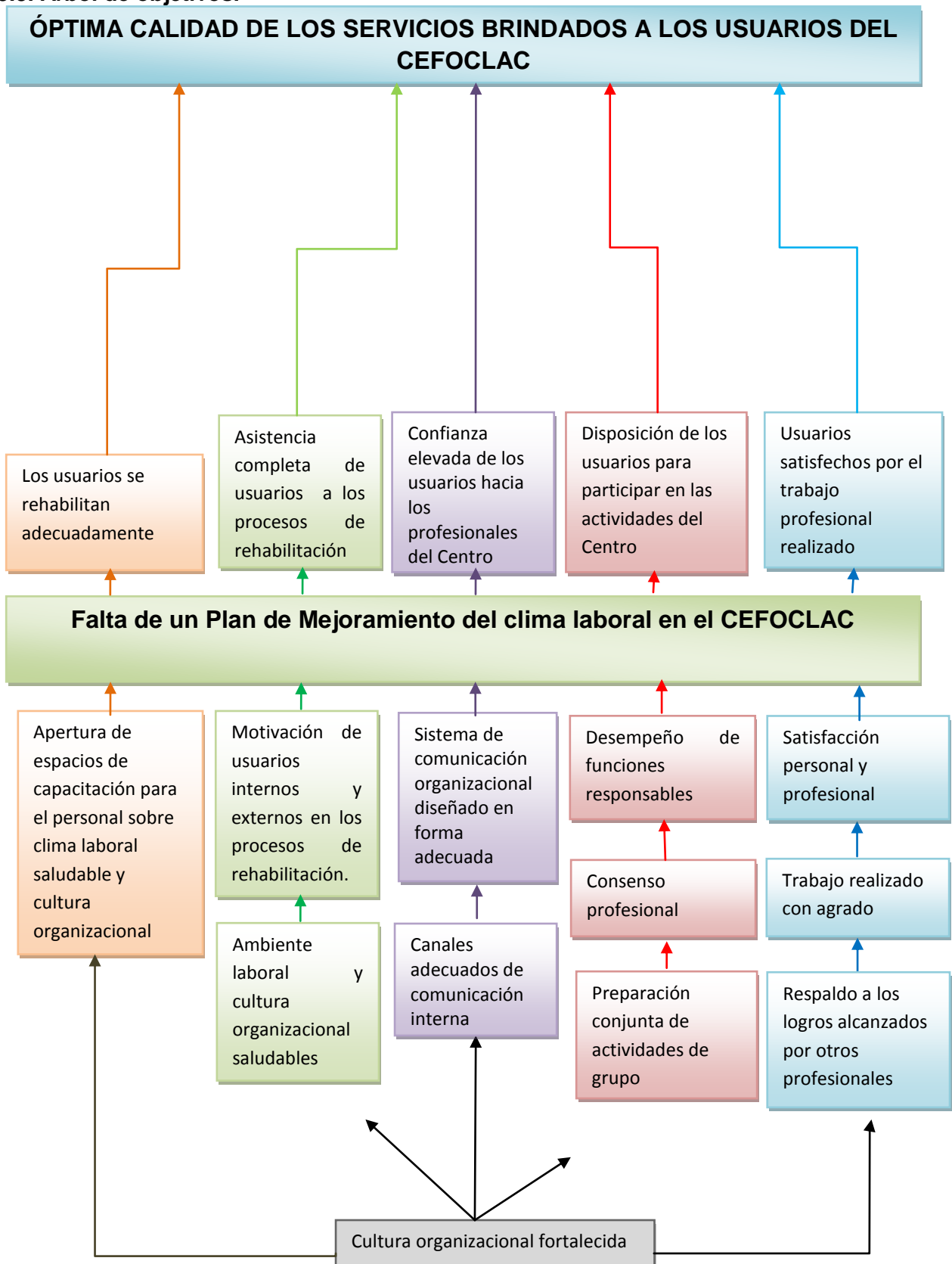
GRUPOS Y/O INSTITUCIONES	INTERESES	RECURSOS Y MANDATOS	PROBLEMAS PERCIBIDOS
Profesionales técnicos del Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos.	<ul style="list-style-type: none"> - Participar activamente en los procesos de rehabilitación para fortalecer el Clima Laboral y desempeño en sus funciones. - Brindar una buena atención. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos, materiales. - Ley Orgánica de Discapacidades: Calidad de atención para las personas responsables de la atención de las/os usuarias/os con discapacidad”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Insatisfacción laboral. - Bajo rendimiento.
Profesionales administrativos del Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos.	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar de mejor manera los procesos administrativos con los requerimientos técnicos. - Ofrecer una buena atención / servicios a los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos, materiales, tecnológicos. - Normas Técnicas Prestación de Servicios de Atención a las Personas con Discapacidad y sus Familias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lentitud y dilatación de los procesos. - Mala atención a usuarios internos.

Usuarios del CEFOCLAC.	Recibir atención con calidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Participación comunitaria. - Ley Orgánica de Discapacidades: En planes y programas de la vida en común se les dará a las personas con discapacidad atención especializada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención de calidad disminuida. - Falta de interés para asistir a determinadas áreas de atención.
Familiares de los usuarios del Centro	Procurar una atención de calidad y calidez para sus representados.	<ul style="list-style-type: none"> - Participación comunitaria. - Ley Orgánica de Discapacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de participación en las actividades del Centro.
Maestrante UTPL.	Desarrollar el programa de mejoramiento del clima laboral en el CEFOCLAC para el fortalecimiento y mejoramiento de la calidad de atención de los usuarios con discapacidad visual.	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos, materiales, financieros. - Estatuto UTPL. - Ley Orgánica de Discapacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones interpersonales tensas. - Disminución en la coordinación en el trabajo realizado.

3.2. Árbol de problemas.



3.3. Árbol de objetivos.



3.4. Matriz de marco lógico.

Problemática: *Inadecuado clima laboral en el Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos - CEFOCLAC.*

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>FIN</p> <p>Brindar atención de óptima calidad a los usuarios.</p>			
<p>PROPÓSITO</p> <p>Programa de mejoramiento del clima laboral implementado.</p>	<p>100% de las actividades del programa implementadas hasta Julio 2013.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de asistencia. - Informes. - Acta de reuniones. 	<p>Trabajo en equipo en actividades de capacitación planificadas y coordinadas.</p>
<p>COMPONENTES O RESULTADOS ESPERADOS.</p> <p>1. Personal capacitado sobre desarrollo del talento humano en un clima laboral saludable y cultura organizacional.</p>	<p>- El 100% de los funcionarios del CEFOCLAC capacitados hasta Octubre 2012.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de asistencia. - Programa del Taller de clima laboral saludable y cultura organizacional. - Resultados de la encuesta. 	<p>Disponibilidad de tiempo del personal.</p>

2. Usuarios internos y externos motivados para facilitar procesos de cambio.	Un equipo de trabajo interdisciplinario apoyador, cooperador y complementado hasta Julio de 2013.	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de asistencia. - Programa del Taller de motivación y sensibilización. - Fotografías de conformación de equipos. 	Participación, integración y motivación del equipo profesional y usuarios externos.
3. Sistema efectivo de comunicación interna diseñado e implementado.	- Un Plan de Comunicación elaborado hasta Febrero 2013.	- Documento del Plan de comunicación interna.	Compromiso del personal.
4. Trabajo en equipo fortalecido en base a estrategias claves.	- El trabajo en equipo incrementado en un 80%.	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de trabajo consensuados. - Taller de Relaciones Interpersonales ejecutado. 	Colaboración del personal.
5. Sistema de evaluación del grado de satisfacción laboral implementado.	- Un Sistema de evaluación del grado de satisfacción laboral elaborado hasta Mayo 2013.	- Fichas del Sistema de evaluación del grado de satisfacción laboral.	Compromiso de directivos, personal y usuarios.

Actividades	Responsables	Cronograma	Presupuesto
RESULTADO 1			
Personal capacitado sobre desarrollo del talento humano en un clima laboral saludable y cultura organizacional.			

1.1 Planificación del taller sobre clima laboral saludable y cultura organizacional.	Maestrante	10 Octubre 2012	\$ 16,00
1.2 Taller sobre cultura organizacional y clima laboral saludable.	Maestrante Coordinador	18 y 19 Octubre 2012	\$ 122,00
1.3 Aplicación de encuesta de clima laboral y consolidación de resultados.	Maestrante	29 Octubre 2012	\$10,00
RESULTADO 2			
Usuarios internos y externos motivados para facilitar procesos de cambio.			
2.1 Planificación del taller de motivación y sensibilización.	Maestrante	10 Diciembre 2012	\$ 16,00
2.2 Taller de motivación y sensibilización.	Maestrante Coordinador	17 Diciembre 2012	\$ 150,00
2.3 Entrega de resultados del taller	Maestrante	21 Diciembre 2012	\$ 50,00
RESULTADO 3			
Sistema efectivo de comunicación interna diseñado e implementado.			
3.1 Planificación del taller de	Maestrante	18 Enero 2013	\$ 16,00

comunicación.			
3.2 Taller de comunicación.	Maestrante Coordinador	25 Enero 2013	\$ 122,00
3.3 Diseño del Plan de comunicación.	Maestrante Coordinador Personal técnico y administrativo	01 Febrero 2013	\$ 28,00
RESULTADO 4			
Trabajo en equipo fortalecido en base a estrategias claves.			
4.1 Planificación del taller de relaciones interpersonales.	Maestrante	01 Abril 2013	\$ 16,00
4.2 Taller de relaciones interpersonales	Maestrante Coordinador	08 Abril 2013	\$ 122,00
4.3 Reuniones de equipo interdisciplinario	Maestrante Coordinador	19 Julio 2013	\$ 16,00
RESULTADO 5			
Sistema de evaluación del grado de satisfacción laboral del personal técnico y administrativo del Centro.			
5.1 Elaboración del Plan de Evaluación del Grado de Satisfacción Laboral.	Maestrante Equipo técnico y administrativo	12 Junio 2013	\$ 28,00

<p>5.2 Capacitación en temas de rehabilitación.</p>	<p>Maestrante Coordinador (Selección y autorización)</p>	<p>8 Julio 2013</p>	<p>Cursos gratuitos facilitados como miembros de la Federación de Ciegos del Ecuador.</p>
---	--	---------------------	---

4. RESULTADOS

4.1. Resultado 1. Personal capacitado sobre desarrollo del talento humano en un clima laboral saludable y cultura organizacional.

4.1.1. Actividad 1. Planificación del taller sobre clima laboral saludable y cultura organizacional.

El día miércoles 10 de octubre de 2012 se realizó la reunión de planificación del taller de clima laboral saludable y cultura organizacional el cual tuvo como objetivo dar respuestas a preguntas planteadas en las consignas de trabajo, teniendo en cuenta la opinión de todos los miembros del grupo, para llegar a una toma de decisiones colectiva, llevándose a efecto en dos momentos:

Primer momento: Se dio a conocer la solicitud aprobada y autorización respectiva para la ejecución de la intervención en el Centro (Anexo 1. Autorización implementación propuesta) y la propuesta a desarrollar en el taller en el cual se incluyeron los objetivos, la importancia, beneficiarios y los temas a tratar; existiendo la aprobación del equipo.

Se efectuaron procesos de reflexión sobre la razón de ser de cada uno de ellos en la institución, desde los puntos de vista de su realidad personal y de la realidad organizacional; de eliminación de la resistencia al cambio mediante ayudas a la seguridad emocional de los técnicos y personal administrativo dentro de la entidad y el establecimiento de buenas relaciones entre ellos; de esfuerzo por mejorar el comportamiento mediante ayudas concretas provenientes del jefe inmediato y de la Dirección de Talento Humano.

Segundo momento: Preparación para la intervención de los profesionales en el taller, agenda del taller y fecha de ejecución.

La metodología fue participativa con actos de voluntad hacia la interacción social para influir en el curso de las actividades y beneficiarse de ellas a través del análisis de la realidad; es decir, identificación de intereses, problemas y potencialidades de los participantes; reflexión colectiva de las alternativas de solución; establecimiento de objetivos a corto plazo y toma de decisiones a través de la realización de un análisis interno de la situación de salud del CEFOCLAC y la elaboración de objetivos estratégicos y planes de acción. (Anexo 3. Cuadro de objetivos estratégicos y planes de acción).

Entre los acuerdos establecidos se encuentran:

- Realizar reuniones trimestrales de los equipos en las cuales se trate sobre las formas de mejoramiento de clima laboral implementadas, ya sea en forma individual y grupal.
- Mantener la comunicación Coordinador – técnicos de los equipos, y entre técnicos de los programas de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles de realizar.
- Establecimiento de metas individuales, o por programa de intervención, con tiempos establecidos y designación de profesionales responsables de cada programa.

El dominio de tareas importantes, el conocimiento del trabajo realizado en cada una de las áreas del CEFOCLAC y la solución de los conflictos de roles convierte a los profesionales en elementos partes de la red del trabajo de la institución, pudiéndose reconocer que cada uno de los miembros se ha compenetrado con las normas institucionales y el trabajo de grupo.

Se realizó el registro de asistencia (Anexo 4. Registro de Asistencia Taller sobre clima laboral saludable y cultura organizacional) y se presentó la agenda propuesta para el taller sobre cultura organizacional y clima laboral saludable que se incluye en la actividad 2.

La realización de esta actividad favoreció a que el interés del personal técnico y administrativo del Centro por la formación y capacitación sobre temas de desarrollo del talento humano y clima laboral saludable se incremente, beneficiando además en el cumplimiento del indicador del componente 1 con la participación del 100% del personal.



Socialización del taller sobre clima laboral saludable y cultura organizacional.
Fuente: CEFOCLAC.

4.1.2. Actividad 2. Taller sobre cultura organizacional y clima laboral saludable.

Los días jueves 18 y viernes 19 de octubre de 2012, con la participación de los profesionales, Dr. Carlos Palacios (Anexo 6. Fotografía Taller clima laboral saludable y cultura organizacional. - Dr. Carlos Palacios) y Dr. Raúl Castillo, se llevó a efecto el taller sobre cultura organizacional y clima laboral saludable, cuyo objetivo fue proporcionar estrategias que promuevan el desarrollo eficiente del clima laboral saludable y cultura organizacional del CEFOCLAC con una interacción más cercana entre el personal administrativo y técnico, que beneficien el desarrollo de un ambiente laboral armónico, logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y excelencia atención a los usuarios con discapacidad visual, produciendo varias expectativas por los cambios que puedan darse dentro de la institución. Previo a la ejecución del taller se realizó la elaboración del material a utilizar en el mismo como designación del lugar para el evento, material informativo y didáctico, refrigerio, preparación de equipo de audio y video y la agenda del taller.

Se realizó la bienvenida a través de un saludo, motivación y expresión de la importancia de la asistencia de los participantes, acordando para la realización del taller apagar el teléfono celular, participar activamente, mantener el orden, levantar la mano para tomar la palabra, puntualidad, respeto y cumplimiento de acuerdos.

Los facilitadores socializaron el objetivo del taller y el tiempo que se destinó para el desarrollo del mismo, para lo cual realizó preguntas a varios participantes que fueron escogidos al azar, preguntando sobre sus expectativas. Se trabajó con dinámicas de grupo observando la iniciativa, actitud y propuestas de los participantes que sirvieron de base para la reflexión de la actividad. Posteriormente se realizó el proceso de análisis, síntesis y reflexión común sobre sus sensaciones en el ejercicio, sobre las soluciones planteadas por sus compañeras/os, las actitudes y comportamientos personales que posibilitaron o impidieron su desempeño en el ejercicio; expusieron sus experiencias y saberes, identificaron las actitudes positivas y negativas frente a los demás y propusieron el cambio de actitud que modificó la situación.

La metodología se basó en la promoción del desarrollo de saberes: cognitivo, operativo, relacional (saber escuchar, planificar con otros, tolerar las opiniones de los demás, aprender a coordinarse con otros, tomar decisiones de manera colectiva, sintetizar, diferenciar entre información relevante y no relevante) con la transformación relevante del método de aprendizaje

para el desarrollo de competencias profesionales. Se basó en la experiencia de los participantes, constituyéndose en integradora donde se unen los procesos intelectuales y afectivos, centrados en los problemas e intereses comunes del grupo, con participación activa de los integrantes y uso de discusión en grupo.

AGENDA TALLER CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL SALUDABLE

FECHA	18 Octubre 2012	
HORA	CONTENIDOS	EXPOSITOR
14h00 – 15h00	CONOCIENDO EL CLIMA LABORAL DEL CEFOCLAC <ul style="list-style-type: none"> · Fortalezas y Debilidades de la cultura y clima organizacional del CEFOCLAC. · Efecto de la cultura y clima organizacional en el desempeño laboral. · Compartiendo soluciones prácticas para enfrentar los problemas culturales de la organización. 	Dr. Carlos Palacios.
15h00 – 16h00	DESARROLLO DE TRABAJO EN EQUIPO <ul style="list-style-type: none"> · Resolución de problemas y manejo de conflictos. · Motivación y superación de frustraciones. · Cómo resolver un conflicto. 	Dr. Carlos Palacios
16h00 – 17h00	TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN EFICAZ <ul style="list-style-type: none"> · Aceptar, comprender, actuar. · Técnicas de escuchar. · Técnicas de comunicar. 	Dr. Héctor Castillo.
17h00 – 18h00	EVALUACIÓN DE LA PERSONALIDAD <ul style="list-style-type: none"> · Fortalezas y debilidades personales. · Técnicas de autocontrol. · Técnicas de control de stress. · Técnicas de relajación. · Desarrollo de valores y compromisos laborales. 	Dr. Héctor Castillo.
FECHA	19 Octubre 2012	
HORA	CONTENIDOS	EXPOSITOR
14h00 – 15h00	EL CONTEXTO LABORAL <ul style="list-style-type: none"> · Cambio de actitudes y esquemas mentales. · Responsabilidad y compromiso laboral. 	Dr. Carlos Palacios..

	<ul style="list-style-type: none"> · El potencial humano · Obstáculos culturales. · Superando limitaciones personales. 	
15h00 – 16h00	COMPORTAMIENTO LABORAL (LA AUTOESTIMA) <ul style="list-style-type: none"> · Entendiendo nuestro entorno. · Situaciones que generan una baja autoestima. · Comprendiendo nuestra historia de vida. Características de una alta autoestima. 	Dr. Carlos Palacios.
16h00 – 17h00	ACTITUD Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO <ul style="list-style-type: none"> · Misión personal. · Metas y objetivos personales y profesionales. · Planteamiento de nuevas metas y estrategias de acción. · Motivos para una mayor responsabilidad en el trabajo y vida personal. 	Dr. Héctor Castillo.
17h00 – 18h00	LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO <ul style="list-style-type: none"> · Características de los equipos de trabajo. · Identificando los roles · Delegación · El papel del líder · Estrategias para el trabajo en equipo (nuevos paradigmas). 	Dr. Héctor Castillo.

Se conformaron grupos de trabajo guardando correspondencia en su mayoría con sus relaciones cotidianas laborales, lo que se ha mantenido hasta el final permitiendo establecer que las acciones y productos de estos grupos de trabajo se constituyen en insumos para las acciones dirigidas a su mejoramiento en el clima laboral y cultura organizacional con profesionales comprometidos, responsables en la forma de ejercer sus acciones de interdisciplinariedad, flexibles en su capacidad de analizar y dar respuesta a las demandas, siendo mejores modificando muchas actitudes existentes y repensando en fórmulas innovadoras, ágiles, eficientes y atractivas como un recurso más de la cartera de servicios que oferta nuestro Centro.

La evaluación del taller permitió determinar que la mayoría de los servidores (81,25%) se encuentra Muy Satisfecho con el taller y sus contenidos; a continuación con el 18,75% de profesionales que están Satisfechos; no se encontró ningún porcentaje de los parámetros de

Poco Satisfecho y Nada Satisfecho; esto determina que la capacitación en clima laboral y cultura organizacional estableció gran interés y satisfacción entre los profesionales del Centro. (Fuente: Tabla 3. Encuesta sobre capacitación de clima laboral saludable y cultura organizacional).

En cumplimiento con las actividades programadas y con los objetivos establecido en el taller, las actividades realizadas en el mismo determinó que los profesionales del CEFOCLAC incrementen su nivel de capacitación obteniendo como resultados adicionales al beneficio profesional, un servicio eficiente y competente y , mejora en la percepción ciudadana respecto a su compromiso como funcionario que presta servicios a personas con discapacidad visual, y de esta manera cumplir con el indicador 1 propuesto de “El 100% de los funcionarios del CEFOCLAC capacitados hasta Octubre 2012”.

4.1.3. Actividad 3. Aplicación de encuesta de clima laboral y consolidación de resultados.

El objetivo de esta actividad fue conocer las percepciones de los trabajadores que influyen en sus conductas, y que las mismas sean conocidas y tenidas en cuenta por parte de la Coordinación del CEFOCLAC, permitiendo obtener el conocimiento interno de la institución y canalizar sus opiniones a través de una herramienta oficial.

Al existir una diversidad de modelos y de instrumentos para medir el clima organizacional, se realizó la construcción de un modelo propio de encuesta que consideró preguntas necesarias e importantes tomando en cuenta los temas a preguntar, el tipo de preguntas, la escala de medición, medios de distribución del cuestionario y tratamiento de los datos, la cual se aplicó el 29 de octubre de 2012. Las preguntas se elaboraron en forma clara y lo más breve posible, utilizando un lenguaje entendible por todos los empleados y evitando incluir siglas o abreviaturas para no generar confusiones. Se incluyeron escalas textuales y numéricas y comentarios abiertos. (Anexo 5. Encuesta de clima laboral saludable y cultura organizacional en el CEFOCLAC).

La aplicación se la realizó a todos los profesionales que laboran en el CEFOCLAC en forma individual, y en el caso de los profesionales ciegos o con baja visión, se incluyó el acompañamiento de un estudiante pasante de terapia ocupacional para la lectura de las preguntas y apunte de las respuestas. El tiempo de aplicación fue sin límite lo que permitió que los profesionales realicen la encuesta con tranquilidad.

Se definió la presencia del Dr. Raúl Castillo, facilitador, quien fue el que inició el proceso de diagnóstico de clima laboral. Su principal función fue la de impulsar el proceso y avalarlo frente a la Institución en la forma deseada. Acudieron todos los funcionarios técnicos y administrativos del CEFOCLAC en un total de 16 participantes, así tuvimos: El Coordinación del Centro, 3 técnicos del área administrativa, 10 técnicos del Programa de Rehabilitación Integral y 2 técnicos del Programa Alternativo de Atención.

Los aspectos que conforman el clima laboral se relacionaron con:

- Comunicación: Cómo se comunica hacia el interior (de la Coordinación del Centro hacia los empleados y entre sí los distintos grupos de empleados) y hacia el exterior (de la Institución hacia los clientes, entorno social, etc).

- Políticas de RR.HH.: Formación, capacitación, promoción.
- Liderazgo: Estilo de gestión por parte de las personas con empleados a su cargo.
- Organización: Forma en que se estructura y organiza la institución.
- Cultura: Tipo de cultura que predomina en el Centro.
- Grupos de trabajo: Tipo de interrelación entre compañeros de un mismo grupo y, también, de éstos con otros grupos de empleados.

Resultados más relevantes de la encuesta y análisis

Tabla 1. Personal capacitado clima laboral y cultura organizacional.

PREGUNTA	RESPUESTA	Número	%
Usted es?	Mujer	11	68,75%
	Hombre	5	31,25%

Fuente: Encuesta de clima laboral saludable y cultura organizacional en el CEFOCLAC
Elaborado por: Demetrio Zanafria Herrera.

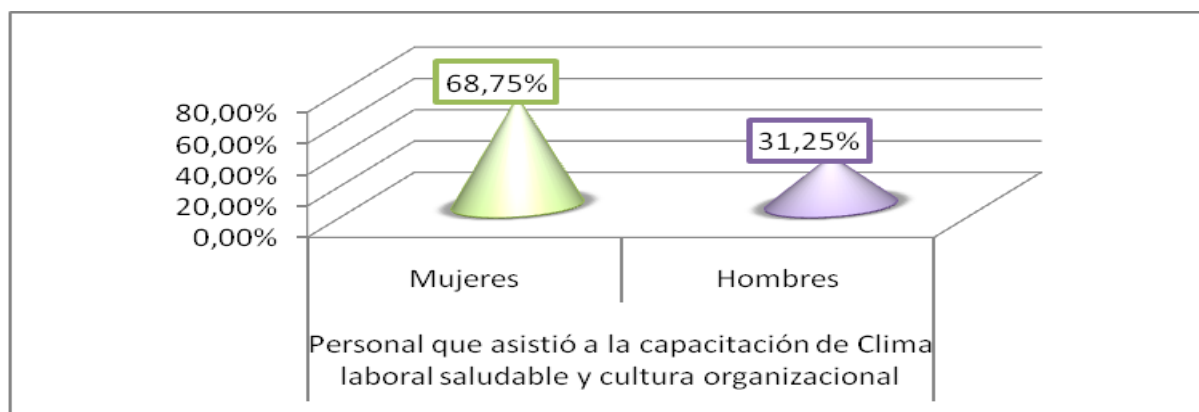


Figura 1. Personal capacitado clima laboral y cultura organizacional.
Fuente: Encuesta sobre capacitación de clima laboral saludable y cultura organizacional.

Interpretación:

Los resultados de la encuesta indican que el 68,75% de las asistentes son mujeres; mientras que el 31,25% son hombres, constituyéndose en la totalidad de profesionales que laboran en el CEFOCLAC que fueron capacitados en clima laboral saludable y cultura organizacional.

Tabla 2. Tiempo de servicio personal.

PREGUNTA	RESPUESTA	Número	%
Cuál es su tiempo de servicio en el CEFOCLAC?	Menos de 2 años	0	0,00%
	De 2 a 5 años	8	50,00%
	De 6 a 10 años	0	0,00%
	De 11 a 20 años	8	50,00%

Fuente: Encuesta de clima laboral saludable y cultura organizacional en el CEFOCLAC

Elaborado por: Demetrio Zanafria Herrera.

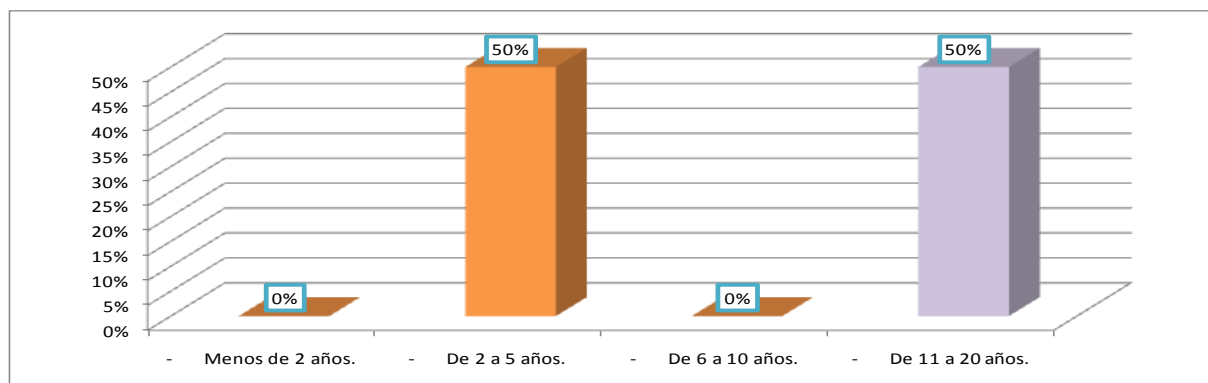


Figura 2. Tiempo de servicio personal.

Fuente: Encuesta sobre capacitación de clima laboral saludable y cultura organizacional.

Interpretación:

Con relación al tiempo de servicio de los funcionarios del CEFOCLAC se establece que el 50% tiene una experiencia de 11 a 20 años; y el 50% restante una experiencia de 2 a 5 años, siendo los integrantes de este grupo aquellos funcionarios que ingresaron recientemente a la institución con Contrato de Servicios Ocasionales.

Tabla 3. Perspectivas sobre capacitación de clima laboral y cultura organizacional.

PREGUNTA	RESPUESTA	Número	%
La capacitación que recibió está relacionada con las perspectivas sobre clima laboral y cultura organizacional que usted tenía, y por lo tanto se encuentra?	Muy satisfecho	13	81,25%
	Satisfecho	3	18,75%
	Poco satisfecho	0	0%
	Nada satisfecho	0	0%

Fuente: Encuesta sobre capacitación de clima laboral saludable y cultura organizacional.

Elaborado por: Demetrio Zanafria Herrera.

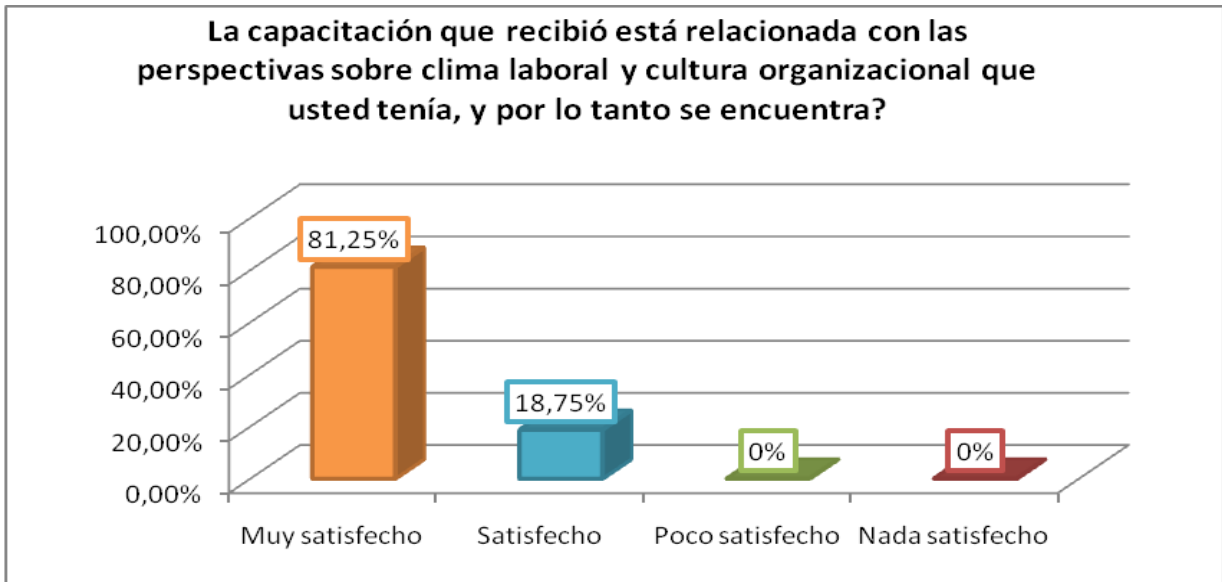


Figura 3. Perspectivas sobre capacitación de clima laboral y cultura organizacional.
Fuente: Encuesta sobre capacitación de clima laboral saludable y cultura organizacional.

Interpretación:

El 81,25% que es la mayoría de los servidores determina que está Muy satisfecho; con el 18,75% están Satisfechos; no se encontró ningún porcentaje de los parámetros de Poco Satisfecho y Nada Satisfecho.

Tabla 4. Nivel de mejoramiento de desempeño.

PREGUNTA	RESPUESTA	Número	%
La capacitación que recibió sobre clima laboral saludable y cultura organizacional, en qué nivel considera ha mejorado su desempeño?	Alto	9	56,25%
	Medio	7	43,75%
	Bajo	0	0%

Fuente: Encuesta sobre capacitación de clima laboral saludable y cultura organizacional.
Elaborado por: Demetrio Zanafria Herrera.

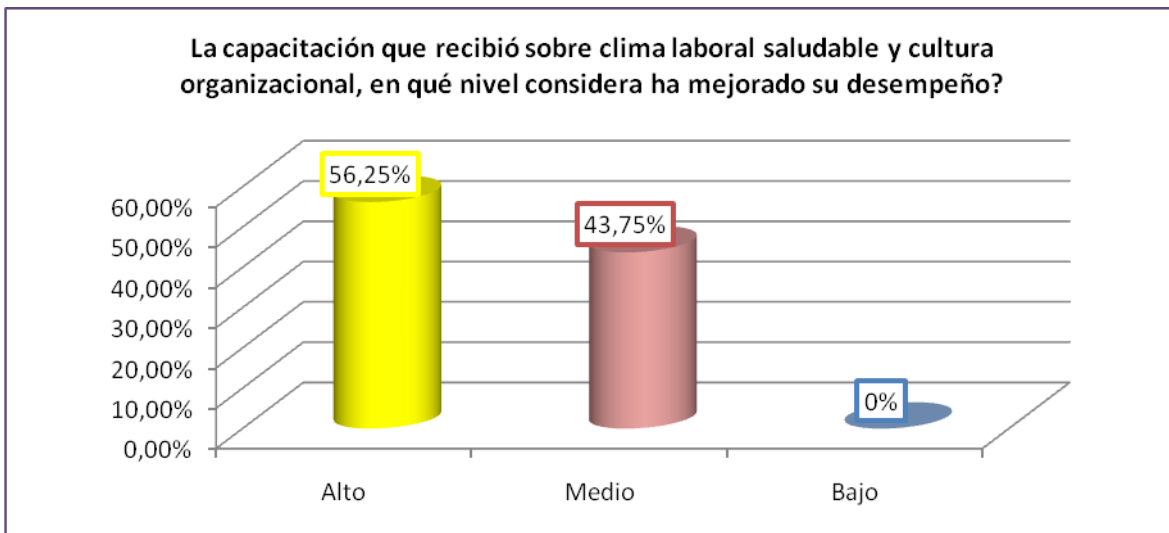


Figura 4. Nivel de mejoramiento de desempeño.

Fuente: Encuesta sobre capacitación de clima laboral saludable y cultura organizacional.

Interpretación:

El 56,25% que constituye la mayoría determina que la capacitación recibida ha mejorado en un nivel alto su desempeño, y el 43,75% restante ha manifestado que después de la capacitación considera que su desempeño laboral ha mejorado en un nivel medio, por lo cual considero que esta capacitación ha permitido conocer de mejor manera la institucionalidad del Centro y mejorar acertadamente el servicio brindado por los profesionales.

Tabla 5. Factores que inciden el trabajo eficiente en el CEFOCLAC.

PREGUNTA	RESPUESTA	Número	%
Qué factores cree usted que han afectado el trabajo eficiente en el CEFOCLAC?	Clima laboral	0	0,00%
	Desarrollo de trabajo en equipo	5	31,25%
	Técnicas de comunicación eficaz	3	18,75%
	Contexto laboral	0	0,00%
	Autoestima	2	12,50%
	Motivación	2	12,50%
	Liderazgo	4	25,00%

Fuente: Encuesta sobre capacitación de clima laboral saludable y cultura organizacional.

Elaborado por: Demetrio Zanafria Herrera.

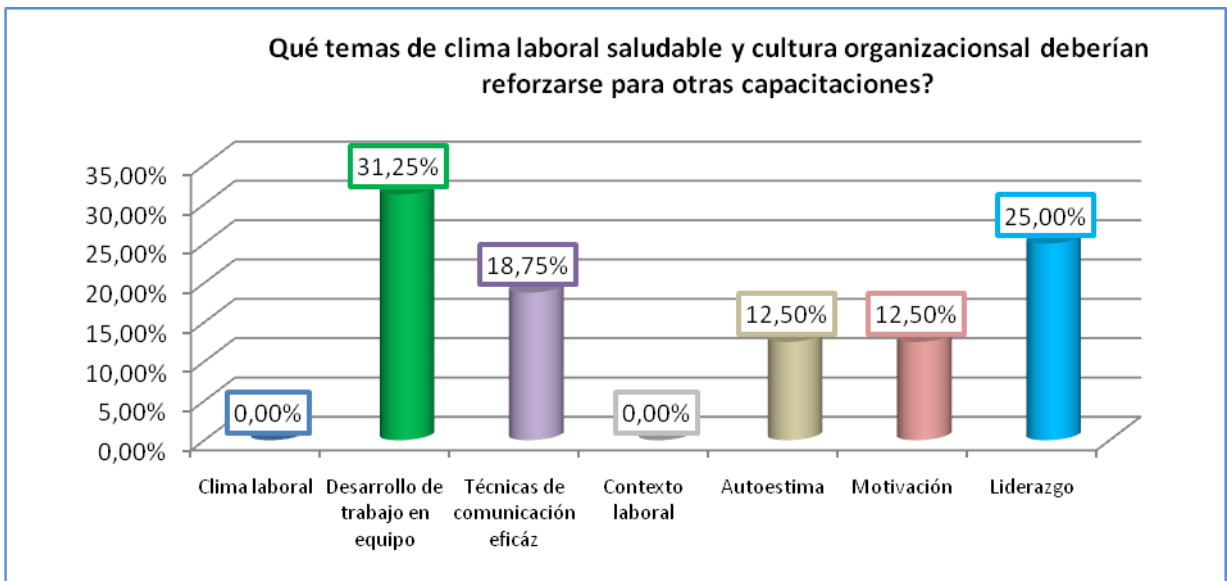


Figura 5. Temas ampliados de capacitación.

Fuente: Encuesta sobre capacitación de clima laboral saludable y cultura organizacional.

Interpretación:

Se encontró que los temas que deberían reforzarse son, desarrollo de trabajo en equipo con el 31,25%, liderazgo con el 25%, técnicas de comunicación eficaz con el 18,75% y autoestima y motivación ambas con el 12,50, por ser temas de gran importancia para continuar mejorando la atención de los usuarios, generar el trabajo coordinado y el desarrollo personal y profesional.

Tabla 6. Evaluación del taller de clima laboral y cultura organizacional.

PREGUNTA	RESPUESTA	Número	%
Cómo evalúa el taller de clima laboral saludable y cultura organizacional?	Excelente	12	75,00%
	Bueno	4	25,00%
	Regular	0	0,00%
	Malo	0	0,00%

Fuente: Encuesta sobre capacitación de clima laboral saludable y cultura organizacional.

Elaborado por: Demetrio Zanafria Herrera.

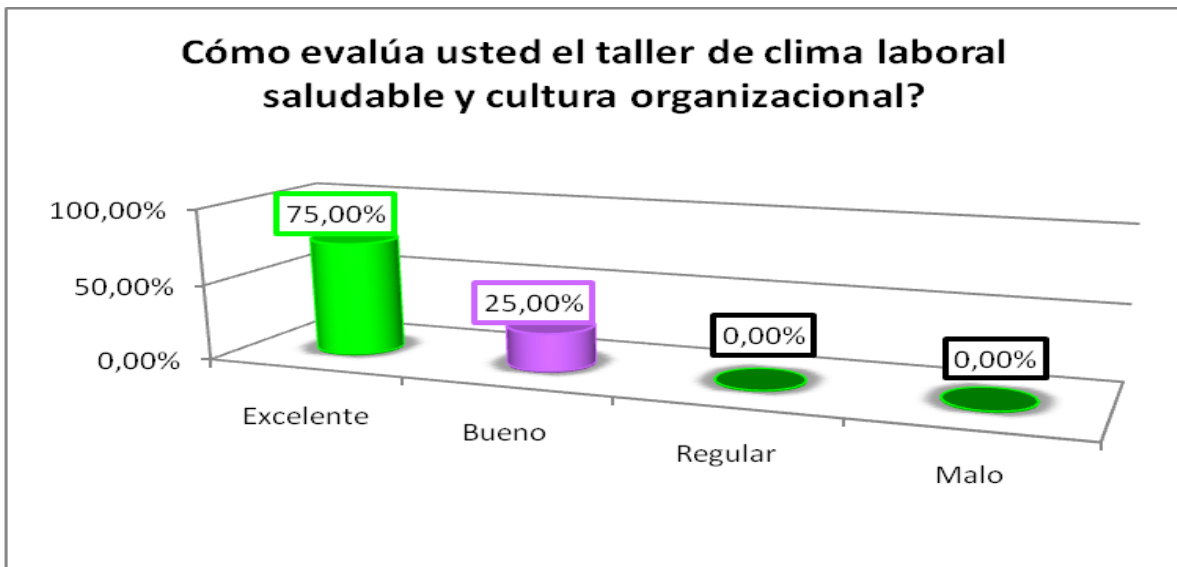


Figura 6. . Evaluación del taller de clima laboral y cultura organizacional.
Fuente: Encuesta sobre capacitación de clima laboral saludable y cultura organizacional.

Interpretación:

De los datos encontrados se determina que el 75% de los profesionales evalúan que el taller realizado fue Excelente, y el 25% lo consideró Bueno, por lo cual se establece que el mismo proveyó el desarrollo de nuevos valores y actitudes en favor de la organización y de los profesionales.

La encuesta de clima laboral saludable y cultura organizacional jugó un papel de vínculo para el buen desempeño de los profesionales, en particular en la calidad en la gestión del trabajo realizado y en la influencia en su comportamiento. Por ende, la institución busca mantener una dirección competente frente a las condiciones del entorno considerando el clima laboral como un punto clave y fundamental para facilitar los procesos de dirección, innovación y cambio, cumpliéndose el indicador en el 100% con los funcionarios del CEFOCLAC capacitados hasta Octubre 2012.

4.2. Resultado 2. Usuarios internos y externos motivados para facilitar procesos de cambio.

4.2.1. Actividad 1. Planificación del taller de motivación y sensibilización.

El día lunes 10 Diciembre 2012 se realizó la reunión de planificación y socialización sobre el taller de Motivación y Sensibilización al personal del Centro, con el cual se impulsó a los profesionales hacia el mejoramiento de la calidad de servicio a través del desarrollo de competencias sociales que permitan aplicar un proceso satisfactorio y de calidad en la atención y facilitar procesos de cambio individuales y de grupo.

Las actitudes de los profesionales fueron de receptividad, colaboración y apertura, logrando la integración bajo un ambiente de respeto para conocerse mejor y de confianza para sentir libertad de compartir experiencias.

Se inició un proceso de integración bajo un ambiente de dignidad y respeto y en el que las personas participantes se conocieron más y de mejor forma, generándose un ambiente de confianza en el cual el personal compartió con libertad experiencias personales y profesionales.

Se favoreció un proceso de reflexión y autoevaluación con respecto a sus fortalezas y oportunidades para mejorar, abordando dificultades reales que se daban en la Institución cambiando de una actitud indiferente a una actitud de colaboración y receptividad.

La metodología se orienta hacia la motivación de los profesionales técnicos y administrativos del Centro y a poner en sus manos las herramientas necesarias para obtener los mejores resultados en el desempeño de su labor. En este sentido, la metodología se planteó en base a los siguientes elementos:

1. La reflexión.
2. El aprendizaje, la adquisición de habilidades y el desarrollo práctico del método.
3. La participación activa de los profesionales y el trabajo grupal.

El proceso de planificación y socialización fue absolutamente abierto a través de una serie de diálogos sobre temas y conceptos motivacionales claros para todos los participantes y profusamente comprendidos y asimilados. El enfoque principal fue sobre el manejo del concepto "espíritu institucional", sentimiento que debe mantenerse y fortalecerse cada vez más en el tiempo, ya que él deberá formar parte esencial de su desempeño laboral.

Se utilizó la reflexión, el aprendizaje práctico con participación activa, fruto del compromiso y pasión de los profesionales por el trabajo realizado en beneficio de las personas con discapacidad visual.

- Se generó un proceso de integración e inclusión en el cual destacó la confianza y el respeto y permitió que los participantes se conocieran de mejor forma.
- Compartieron experiencias personales y profesionales que favoreció la reflexión y autocrítica y autoevaluación con respecto a sus fortalezas y oportunidades para mejorar.
- Se consideraron las dificultades reales que se producen en el Centro con respecto a las actitudes personales que permitieron cambiar de una actitud indiferente a una actitud

Resultados más relevantes.

Tabla 7. Motivación con objetivos.

PREGUNTA	RESPUESTA	Número	%
Se siente motivado por cumplir con los objetivos del CEFOCLAC?	SI	16	100,00%
	NO	0	0,00%

Fuente: Encuesta de clima laboral saludable y cultura organizacional en el CEFOCLAC

Elaborado por: Demetrio Zanafria Herrera.

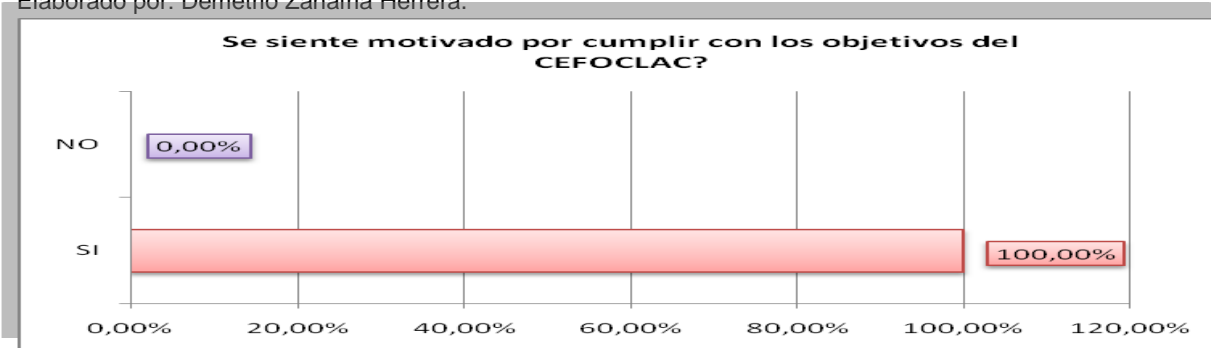


Figura 7. Motivación con objetivos.

Fuente: Encuesta sobre capacitación de clima laboral saludable y cultura organizacional.

Interpretación:

El total de los encuestados se sienten motivados por cumplir con los objetivos del Centro, por cuanto razonan que realizan un trabajo útil en beneficio de la institución y por tanto la satisfacción de las personas con discapacidad visual.

Tabla 8. Orgullo de ser parte del CEFOCLAC.

PREGUNTA	RESPUESTA	Número	%
Se siente orgullosa/o de ser una parte importante del CEFOCLAC?	SI	16	100,00%
	NO	0	0,00%

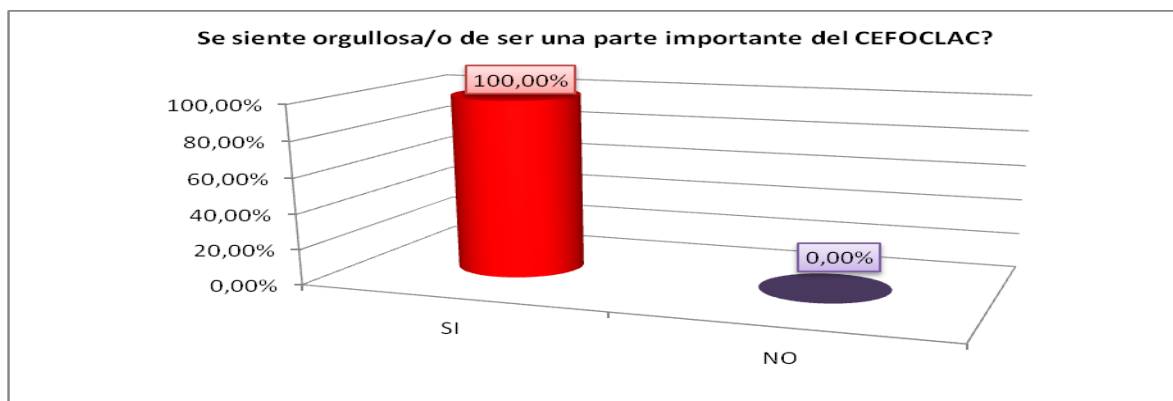


Figura 8. Orgullo de ser parte del CEFOCLAC.

Fuente: Encuesta sobre capacitación de clima laboral saludable y cultura organizacional.

Interpretación:

La mayoría de profesionales (100%) se sienten orgullosos por pertenecer a la Institución. Por lo cual como estrategia para mantener estos resultados se fusionaron las competencias naturales de los trabajadores con buenos ambientes de trabajo, que a su vez llevó a que se eleven resultados, eficiencia y el compromiso con la institución.

Tabla 9. Compromiso de apoyo entre profesionales.

PREGUNTA	RESPUESTA	Número	%
Actualmente su nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás profesionales en el CEFOCLAC es?	Alto	16	100,00%
	Medio	0	0,00%
	Bajo	0	0,00%

Fuente: Encuesta sobre capacitación de clima laboral saludable y cultura organizacional.
Elaborado por: Demetrio Zanafria Herrera.

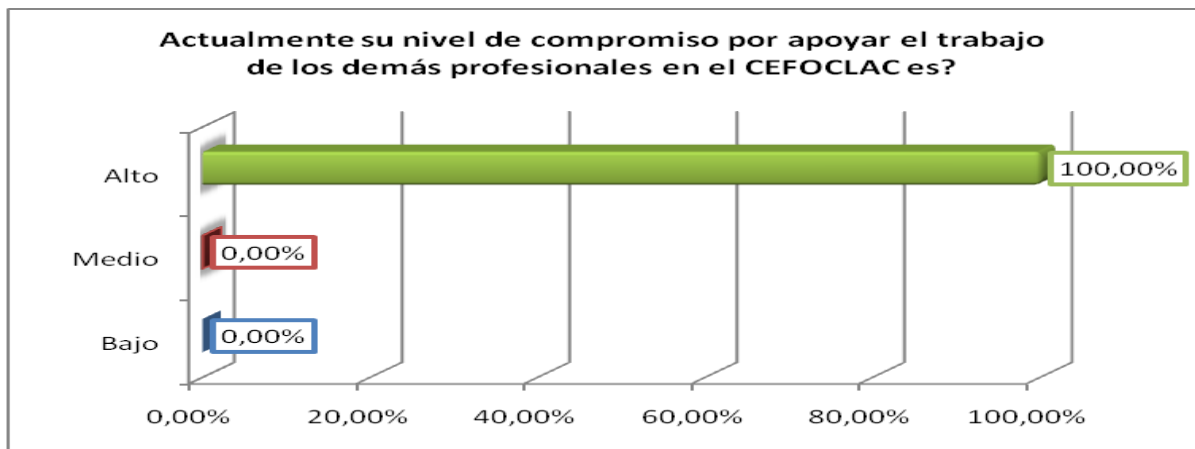


Figura 9. Orgullo de ser parte del CEFOCLAC.

Fuente: Encuesta sobre capacitación de clima laboral saludable y cultura organizacional.

Interpretación:

El nivel de compromiso de todos los profesionales para apoyar en el trabajo de los demás se encuentra en un nivel Alto (100%), lo que impulsa a los profesionales a actuar de una manera conjunta y origina un comportamiento específico influenciado por sus necesidades y experiencias y las actividades propias de cada uno de ellos.

Tabla 10. Nivel de mejoramiento de la atención a usuarios.

PREGUNTA	RESPUESTA	Número	%
En qué nivel considera que en su área se pueden mejorar las formas de proporcionar la atención a los usuarios?	Alto	14	87,50%
	Medio	2	12,50%
	Bajo	0	0,00%

Fuente: Encuesta sobre capacitación de clima laboral saludable y cultura organizacional.
Elaborado por: Demetrio Zanafria Herrera.

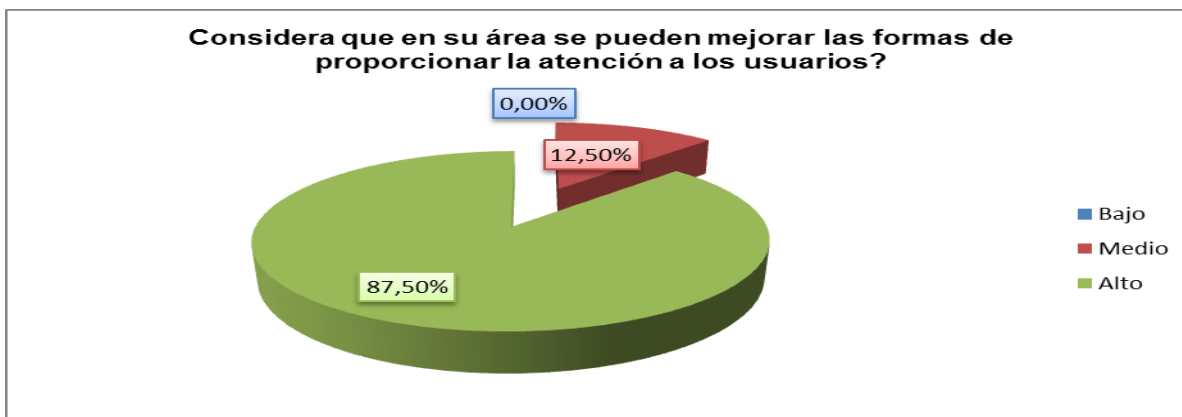


Figura 10. Nivel de mejoramiento de la atención a usuarios.

Fuente: Encuesta sobre capacitación de clima laboral saludable y cultura organizacional.

Interpretación:

El nivel considerado para mejorar la atención a los usuarios por la mayoría de profesionales se encuentra entre el alto (87,50%) y medio (12,50%), dado que han percibido la oportunidad de usar sus habilidades para procurar innovaciones.

Tabla 11. Preparación frente a cambios en el trabajo del CEFOCLAC.

PREGUNTA	RESPUESTA	Número	%
Escriba una manera de cómo se sentiría preparado para enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajo del Centro?	Aceptando los cambios	6	37,50%
	Escuchando sugerencias	4	25,00%
	Siendo creativo en el trabajo	2	12,50%
	Trabajando de acuerdo a capacidades	1	6,25%
	Proporcionando información necesaria	1	6,25%
	Promoviendo el trabajo en equipo	2	12,50%

Fuente: Encuesta sobre capacitación de clima laboral saludable y cultura organizacional.

Elaborado por: Demetrio Zanafria Herrera.

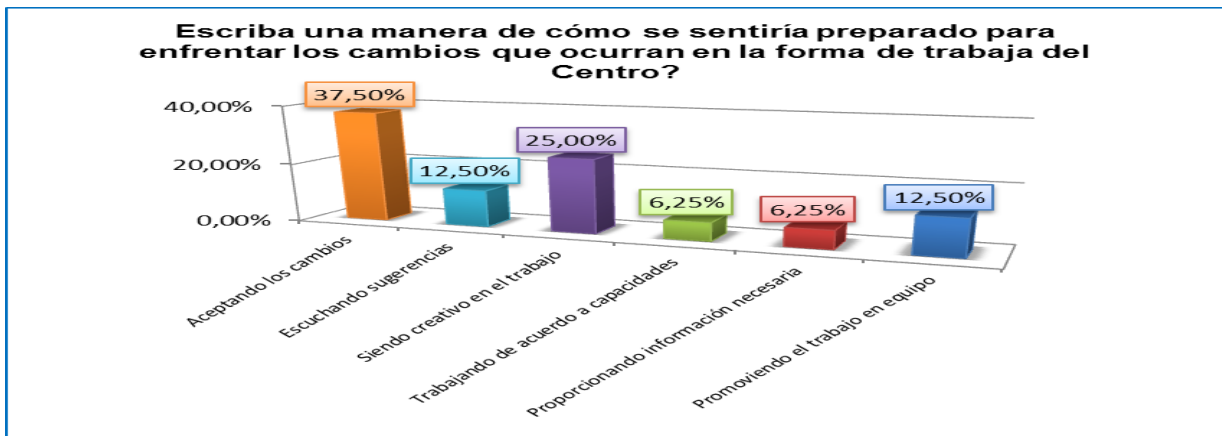


Figura 11. Preparación frente a cambios en el trabajo del CEFOCLAC
 Fuente: Encuesta sobre capacitación de clima laboral saludable y cultura organizacional.

Interpretación:

Se encontraron 6 maneras de prepararse para enfrentar los cambios entre los cuales tenemos: Con el 37,50% manifiesta Aceptar los cambios, el 25% expresa Siendo creativo en el trabajo, constituyéndose en más de la mitad de los encuestados. Con el 12,50% manifiestan que deben Escuchar sugerencias y Promoviendo el trabajo en equipo, y con el 6,25% Trabajando por capacidades y Proporcionando información necesaria.

Con la ejecución de esta actividad se cumplió de forma óptima las obligaciones contraídas y funciones asignadas en el proceso de planificación y socialización del taller de motivación viabilizando la conformación de un “equipo trabajo interdisciplinario apoyador, cooperador y complementado”, como el aporte fundamental para el cumplimiento del indicador 2 que facilitó procesos de cambio en los usuarios internos y externos.

4.2.2. Actividad 2. Taller de Motivación y Sensibilización.

El desarrollo del taller fue llevado a efecto por el Ing. David Valdés, técnico especialista del Ministerio de Relaciones Laborales, quien agradeció la presencia de todos los funcionarios del CEFOCLAC (personal técnico y administrativo) quien tuvo como hilo conductor, la motivación personal a través del trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la organización del trabajo. Mediante la dinámica “Construcción de un puente”, se sensibilizó a los participantes en aspectos referentes a la interacción, la comunicación y el trabajo en equipo; con la dinámica “El Lazarillo”, los participantes distribuidos en parejas, uno vendados los ojos, se guiaron por todo el espacio de trabajo del taller, buscando obstáculos para que el compañero de pareja le guíe en la superación de los mismos. Para el proceso de sensibilización se aplicó la dinámica del “Juego de roles”, en el cual los participantes se reunieron en grupos e identificándose con situaciones que afectaban las actividades laborales diarias entre el personal; luego se realizó una reflexión sobre la temática relacionada a los temas de trabajo para a través de pequeños procesos teóricos productivos fortalecer sus conocimientos.

Durante el taller se utilizaron métodos inductivos e interactivos de intercambio personal donde la práctica tuvo un porcentaje del 70%; las reflexiones, el trabajo en grupo incrementaron el intercambio de experiencias entre los profesionales. Solamente en el caso de la entrega de información sobre la situación presentada, se utilizó una metodología expositiva. Los trabajos grupales fueron presentados en plenarios.

Se propició la interacción sobre el tema por periodos establecidos de tiempo y debates que proveyeron evidencia directa sobre las similitudes y las diferencias de las opiniones y experiencias de las personas.

La metodología de socialización y motivación fue participativa dirigida a la construcción conjunta del conocimiento. Para el abordaje de todos los temas, se realizaron trabajos grupales a partir del planteamiento de preguntas generadoras. El facilitador recogió las ideas de los participantes y, a partir de ellas, elaboró las precisiones técnicas y teóricas pertinentes.

**PROGRAMACIÓN Y TEMÁTICA DEL TALLER DE MOTIVACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN PARA EL
BUEN SERVICIO**

FECHA	25 Junio 2013	
HORA	CONTENIDOS	EXPOSITOR
	<p>La Motivación La motivación institucional Teoría de Maslow Visualización de un video sobre motivación Lluvia de ideas Trabajo en equipo. Exposición y debate Conclusiones</p>	<p>Técnico especialista Ministerio de Relaciones Laborales</p>
09h00 – 11h00	<p>1. Calidad de Servicio y Atención al Cliente.</p> <p>Concepto de Calidad. ¿Qué es la Calidad de Servicio? La Atención al Cliente como característica de Calidad. El Equipo y la Atención al Cliente. Beneficios para el personal de una adecuada Atención al Cliente.</p>	<p>Técnico especialista Ministerio de Relaciones Laborales</p>
11h15 – 13h00	<p>2. Comunicación y Atención al Cliente.</p> <p>El proceso de comunicación. Habilidades Básicas de Comunicación: la Escucha Activa y la Retroalimentación. Diagnóstico de la Capacidad de Escucha. Barreras a la Comunicación. Habilidades Específicas de Comunicación. Comunicación No Verbal.</p>	<p>Técnico especialista Ministerio de Relaciones Laborales</p>
14h00 – 15h00	<p>3. El Proceso de Atención al Cliente.</p> <p>Personalizar el contacto. La Atención al Cliente como proceso. Aplicación del proceso a los distintos tipos de contacto con el cliente. Caracterización de los errores en la Atención al Cliente.</p>	<p>Técnico especialista Ministerio de Relaciones Laborales</p>

15h00 – 17h00	4. Resolución de Situaciones Conflictivas. Dinámica de la situación conflictiva. Cómo responder ante una situación conflictiva. Aplicación de la respuesta asertiva a las situaciones conflictivas. Ejerciendo el autocontrol. Qué hacer si la situación se desborda.	Técnico especialista Ministerio de Relaciones Laborales
--------------------------	---	---

El taller proporcionó a los participantes una serie de acciones que les permitió vivir y sentir lo que se va aprendiendo (relaciones humanas, autoestima, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, trabajo y familia). Esta forma de aprendizaje vivencial les garantizó un mayor porcentaje de motivación, permitiendo que sean más conscientes de su actuación como personas en los diferentes ámbitos (familia, amigos, trabajo), y sean capaces de auto evaluar y mejorar su desempeño. La motivación y sensibilización fue una responsabilidad puesta en práctica por medio de una serie de habilidades como reflexionar, comunicar, organizar y ejecutar acciones que permitieron la sostenibilidad de los procesos de intercambio personal y trabajos en grupo con un acercamiento gradual y actitud abierta entre los principales actores de la institución.

Una vez culminado el taller se evaluó y determinó que se cumplió con el objetivo establecido que fue generar la promoción de habilidades y actitudes para el desarrollo personal, profesional y social de los funcionarios de la Institución encaminadas al logro de metas en el desempeño de su trabajo y a la excelencia en la prestación de sus servicios a las personas con discapacidad visual.

Como parte del proceso de motivación y sensibilización, se evaluó el conocimiento y manejo del tema, el cual se consideró como Muy Bueno; la comunicación con el grupo asistente, Muy Bueno; el manejo del grupo con la creación de motivación e interés, Muy Bueno (Anexo 7. Formulario DC-EVALFAC-01); sobresaliendo la conformación de equipos de trabajo como una experiencia real de acción y no solamente de observación o receptores de conceptos.

La experiencia real de conformación de grupos permitió a los trabajadores tomar conciencia de cómo nos manejamos en un equipo de trabajo, cuáles son las actitudes, motivaciones, crecimiento individual y de equipo e incluso cómo lo podría limitar; beneficiando a todos en

cómo pueden mejorar la actividad dentro de él y hacer más productiva y eficaz su participación dentro del mismo. Como valor agregado se entregó por parte del facilitador el Manual de Trabajo (Anexo 8) para reforzar con información lo aprendido.

Esta actividad permitió el mejoramiento continuo en los procesos con énfasis en la cultura de diálogo y participación promoviendo la mejora en la motivación del buen servicio, tanto en su gestión técnica como administrativa, desempeñando un trabajo de equipo fortalecido en el desempeño de sus funciones y practica de valores con ambientes de trabajo motivadores de integración, inclusión y relaciones humanas adecuadas, cumpliéndose de esta forma con el indicador 2 de tener “un equipo de trabajo interdisciplinario apoyador, cooperador y complementado”.

4.2.3. Actividad 3. Entrega de resultados del taller.

Los resultados de este ejercicio fueron presentados a los profesionales del Centro, destacando del mismo el importante trabajo realizado y solicitando continuar la labor conjunta entre todos los profesionales, compartir sus experiencias con el proceso de cambio que se ha iniciado. En general los resultados fueron significativos para todos los participantes quienes expresaron lo importante que ha sido el reunir a los profesionales de todas las áreas afianzado de esta manera lazos de cooperación.

También enfatizaron la importancia de haber podido compartir experiencias personales y técnicas de los diferentes profesionales que servirán para efectuar actividades más específicas que sirvan de impulso y apoyo al trabajo que se realiza en el CEFOCLAC.

Se trabajó con el reconocimiento de la gestión, motivación, liderazgo, flexibilidad de adaptación e integración e inclusión personal, laboral y social de los profesionales para la sostenibilidad de su proactividad y buen desempeño laboral.

Tabla 12. Preparación frente a cambios en el trabajo del CEFOCLAC.

Conocen los resultados de la encuesta %	Compartieron experiencias %	Resultados significativos %	Lazos de cooperación %	Potenciación de iniciativas %	Acciones de mejoramiento %	Conocen impacto trabajo %	Conocen normatividad institucional %
100	100	87,5	87,5	100	100	87,5	75

Fuente: Encuesta sobre capacitación de clima laboral saludable y cultura organizacional.
Elaborado por: Demetrio Zanafria Herrera.

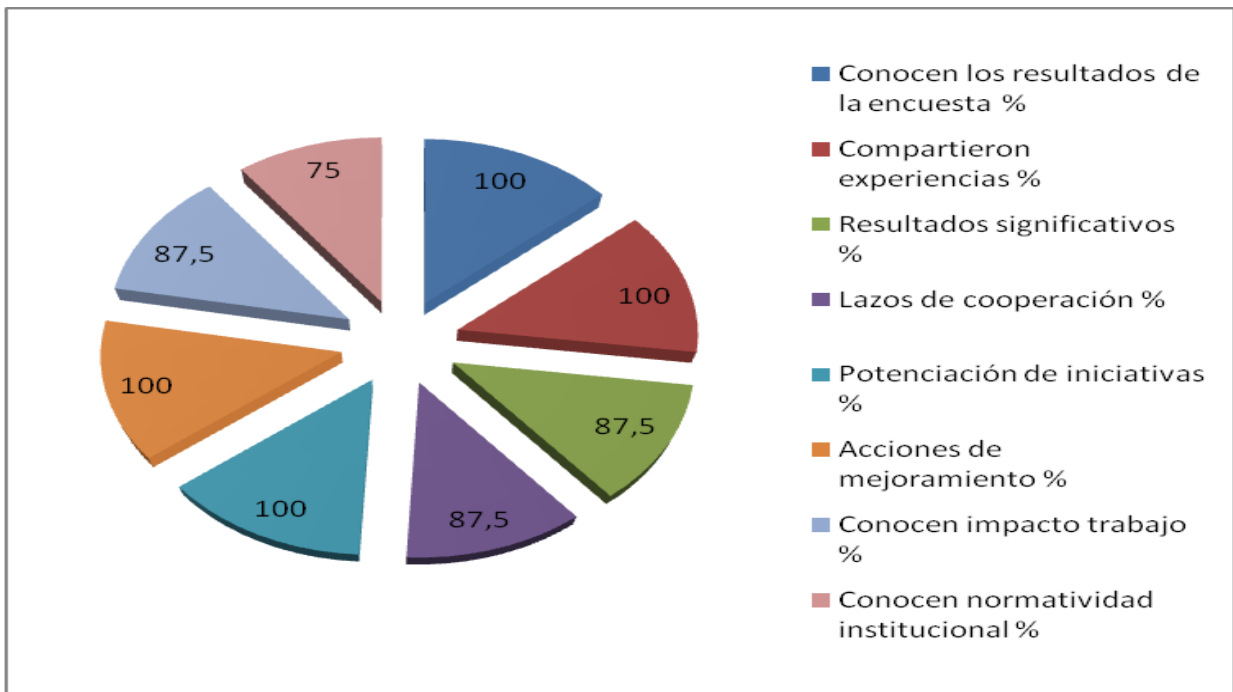


Figura 2. Preparación frente a cambios en el trabajo del CEFOCLAC.

Fuente: Encuesta sobre capacitación de clima laboral saludable y cultura organizacional.

Interpretación:

Los resultados determinaron que el compartir experiencias del trabajo, son un impulso para continuar realizando una labor conjunta entre todos los profesionales, siendo los mismos significativos en el reconocimiento de la labor desempeñada, despertando vocaciones, informando y facilitando el desarrollo de habilidades y competencias emprendedoras en todos los profesionales.

En la preparación frente a cambios en el trabajo del CEFOCLAC, la entrega de resultados ejerció influencia en las motivaciones internas y externas de la conducta de las/os profesionales para lograr un estado de satisfacción positivo que conlleve al logro de las metas planteadas. En el área de la salud, los prestadores de servicios conformamos un gran equipo de trabajo que tiene en sus manos las herramientas necesarias para ofrecer una atención con calidad, cumpliéndose de esta manera con el indicador 2 de conformar un equipo de trabajo interdisciplinario, apoyador, cooperador y complementado hasta Julio de 2013, bajo un liderazgo fuerte y definido, con reglas y objetivos claros y adecuadamente estructurados.

4.3. Resultado 3. Sistema efectivo de comunicación interna diseñado e implementado.

4.3.1. Actividad 1. Organización y planificación del taller de comunicación.

El día viernes 18 enero 2013 se realizó la reunión de socialización sobre el taller de comunicación para desarrollar de forma óptima los canales estratégicos de comunicación interna, con la finalidad de producir información oportuna y eficaz sobre los cambios, mejoras y proyectos institucionales, fomentando la participación activa de los profesionales y evitar su resistencia ante los cambios. Las temáticas planteadas para este taller fueron: Organización institucional interna del trabajo, identificación y percepción sobre los principales problemas, soluciones sugeridas por los participantes, elaboración del Plan de Comunicación Interna.

Se planteó la propuesta al personal, delimitando la fecha, lugar y materiales a utilizar, integración de equipos proactivos de trabajo para establecer las herramientas de comunicación del Plan de Comunicación Interna para un mejor desempeño laboral.

Como resultados se generaron las diferentes formas y tipos en que puede presentarse la comunicación, así como las características y variantes de los actos comunicativos realizados en nuestra compleja actividad laboral, social y cultural, lo que requirió de la participación activa de los profesionales, y la adquisición de conocimientos por medio de la reflexión y el análisis y la construcción de una actitud responsable hacia los propios actos comunicativos, que nos permite reconocernos como parte de un grupo social.

Esta actividad permitió contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional a través del conocimiento de las normas institucionales que rigen su desempeño y mejoramiento de su gestión, contribuyendo eficazmente en el cumplimiento del indicador 3 para la construcción y elaboración del Plan de Comunicación.

4.3.2. Actividad 2. Taller de comunicación.

El viernes 25 de enero de 2013 se realizó el taller de comunicación que tuvo como objetivo aplicar el rol de la comunicación interna al interior de la institución, identificar y aplicar los pasos para crear un plan de comunicaciones internas, manejando las herramientas que de ésta se desprenden, dando de esta forma respuestas a preguntas planteadas en las consignas de trabajo, teniendo en cuenta la opinión de todos los miembros del grupo, para llegar a una toma de decisiones colectiva.

Además, promovió el desarrollo de varios saberes: cognitivo, operativo, relacional (saber escuchar, planificar con otros, tolerar las opiniones de los demás, aprender a coordinarse con otros, tomar decisiones de manera colectiva, sintetizar, diferenciar entre información relevante y no relevante) por lo cual se transformó en un método de aprendizaje muy importante para el desarrollo de competencias profesionales, ya que: Se basó en la experiencia de los participantes, fue una experiencia integradora donde se unen la educación y la vida, los procesos intelectuales y afectivos, estuvo centrado en los problemas e intereses comunes del grupo, implicó una participación activa de los integrantes y se utilizó especialmente la discusión en grupo.

La facilitadora, Dra. Margoth Astudillo, promovió y creó condiciones técnicas, emocionales, grupales y comunicacionales, para que circule, se procese y se desarrolle el aprendizaje utilizando herramientas en base a las condiciones antes mencionadas y fundamentalmente, el saber escuchar lo que el otro necesita, con la posibilidad de anticiparse en el pedido y el ofrecer una respuesta que pueda ser escuchada.

Es necesario tener en cuenta además que se consideró la experiencia de vida de los profesionales, sus ideas, las formas de acercarse y percibir la realidad en forma expositiva y con el desarrollo de ejercicios prácticos sobre los contenidos, mejorando de esta forma las habilidades de los participantes. Se proporcionó una enseñanza activa y participativa incentivando en todo momento el aprendizaje colaborativo y la aplicación de lo aprendido a la realidad laboral de cada participante.

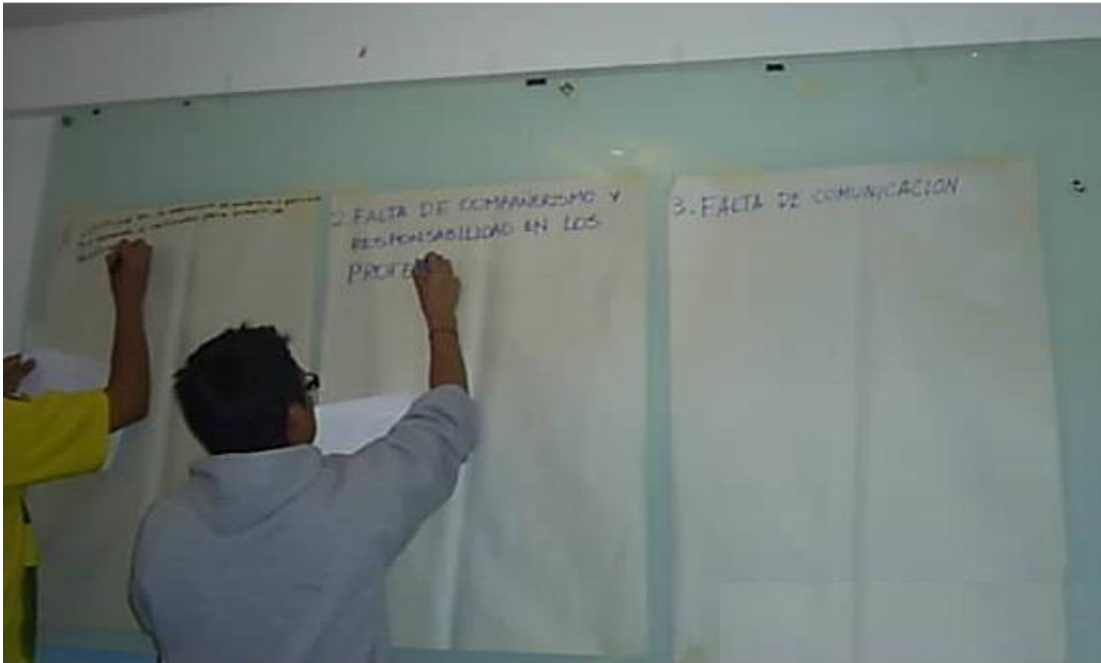
Participaron en este taller los profesionales técnicos y administrativos del Centro con los cuales se empleó el aprendizaje experiencial que es una metodología constructivista orientada a la

formación y transformación a través del aprendizaje desde su propia individualidad, sus competencias, su liderazgo, capacidad de toma de decisiones, así como desde el punto de vista sinérgico y sistémico en la interrelación con otros individuos, en la convivencia armónica, en la comunicación efectiva, en la conformación de equipos de trabajo para un mejor rendimiento, así como el fortalecimiento de sus valores aplicándolas a situaciones prácticas del trabajo.

Se evaluó el taller como un proceso de enseñanza – aprendizaje de reflexión de los problemas presentados en la comunicación interna estableciendo que es necesario redefinir las palabras que se emplean diariamente. Se verificó si los profesionales adquirieron los conocimientos a través de la práctica inmediata transformando las acciones conflictivas en una instancia de diálogo, teniendo como principal objetivo enriquecer los procesos de comunicación.



Taller de comunicación
Fuente: CEFOCLAC



Taller de Comunicación
Fuente: CEFOCLAC

PROGRAMACIÓN Y TEMÁTICA DEL TALLER DE COMUNICACIÓN

FECHA	17 Diciembre 2012	
HORA	CONTENIDOS	EXPOSITOR
14h00 – 15h00	CAUSAS DE LA INCOMUNICACIÓN <ul style="list-style-type: none"> · El proceso de las Relaciones Humanas. · ¿Por qué no nos comunicamos? · Las causas de la incomunicación. · El egoísmo: ¿por qué se genera? · Los prejuicios: lo que nos impide ser lo que somos. · Áreas de oportunidad. 	Dra. Margoth Astudillo.
15h00 – 16h00	COMUNICACIÓN EFICAZ <ul style="list-style-type: none"> · Comunicación Asertiva. · El Contacto visual. · Generando la confianza. · Hablar por "uno mismo", no por "los demás". · Trabajo en equipo. 	Dra. Margoth Astudillo.

16h15 – 17h00	EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN. <ul style="list-style-type: none"> · Es imposible no comunicar. · Tipos de comunicación. · Esquema de comunicación. · Cuidados necesarios en la comunicación. 	Dra. Margoth Astudillo..
17h00 – 18h00	LAS PERSONAS Y GRUPOS INTERLOCUTORES <ul style="list-style-type: none"> · La imagen e imaginario. · Vínculos y articulaciones. · Perfil de las personas y grupos interlocutores. · Ponerse en los zapatos del otro. 	Dra. Margoth Astudillo.

El taller de comunicación se realizó en el contexto de las experiencias personales previas, de la cultura laboral del Centro, de la percepción y participación de los profesionales en los procesos de comunicación según piensan y sienten. Esta percepción constituye, para cada uno de los profesionales del CEFOCLAC su realidad. La imagen de la institución es el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que tienen respecto a la institución, sin embargo el aprendizaje experiencial permitió a los profesionales que conozcan e incorporen las herramientas de comunicación para mejorar, optimizar sus relaciones interpersonales, disminuir el estrés y alcanzar sus resultados con mayor efectividad, aplicando el rol de la comunicación interna al interior de la institución, identificando, aplicando los pasos y manejando las herramientas que de ésta se desprenden para crear el plan de comunicación interna.

El conocimiento de la aplicación del rol de la comunicación al interior de la institución, la identificación y aplicación de los pasos y el manejo de las herramientas de la comunicación aportaron valiosamente en el cumplimiento del indicador 3 para diseñar el plan de comunicación interna.

4.3.3. Actividad 3. Diseño del Plan de Comunicación.

En la elaboración del Plan de Comunicación participaron todos los profesionales, conformando grupos que definieron las herramientas de comunicación que se utilizaron para dar forma al mismo, utilizando medios electrónicos, escritos y estableciendo periodicidad, destinatarios y estilo lingüístico del mensaje, el mismo que permitirá que los mensajes lleguen al conjunto de la institución y que sean útiles para el Centro.

Las propuestas derivadas del Plan de Comunicación se llevaron a cabo en forma progresiva con el objetivo de que se incorporen de manera secuencial y tengan el impacto esperado, planeándose acciones de comunicación, de participación, retroalimentación y de reconocimiento.

Se explicó el Plan de Comunicación a los funcionarios y se supo su opinión de él, constituyéndose los profesionales en una pieza básica e imprescindible en la gestión de la comunicación interna.

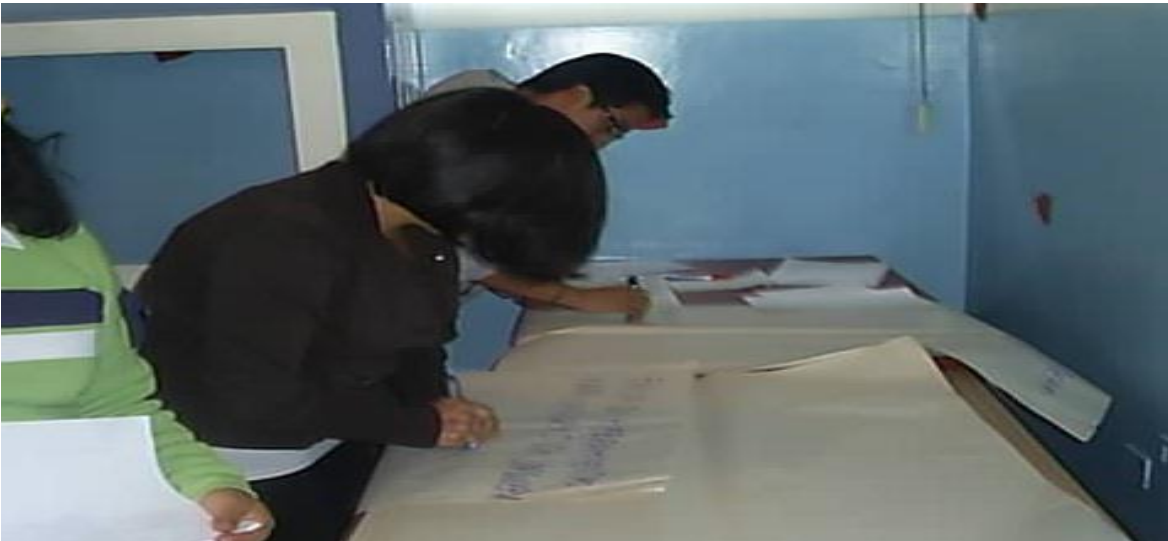
Se recurrió a la participación conjunta de todos los profesionales en el diseño del Plan de Comunicación que permitió difundir sus principios laborales, contenidos de las diversas áreas de rehabilitación y sus avances de manera sistemática, para así facilitar la aceptación y la integración de sus miembros contribuyendo en la motivación, cohesión y el desarrollo de la institución para un proceso de gestión más ágil, eficiente y eficaz como herramienta de comunicación. Inicialmente los profesionales asumieron roles y posturas que afectaron la comunicación, siendo por la facilitadora reorientadas.

El diseño del Plan de Comunicación Interna permitió que el mismo sea eficaz y eficiente, logrando integrar, motivar y comprometer a todo el personal de la organización en la coordinación del trabajo así como la comunicación entre ellos haciendo más productiva y más agradable a la institución misma, cumpliéndose con el objetivo de implicar a los miembros de la institución en la construcción del Plan para fomentar la colaboración, sentimiento de pertenencia y favorecer la proyección de la imagen institucional, generando canales de información seguros y herramientas para la gestión de la comunicación que contribuyeron a lograr el indicador de un Plan de Comunicación elaborado hasta Febrero 2013.



Diseño del Plan de Comunicación.
Fuente: CEFOCLAC.

Diseño del Plan de Comunicación.



Diseño del Plan de Comunicación.
Fuente: CEFOCLAC.

A continuación se muestra el Plan de Comunicación diseñado y elaborado para el CEFOCLAC.

PLAN DE COMUNICACIÓN.

Un sólido plan comunicacional que contextualice, anuncie y de sentido a cada acción a implementar, de principio a fin, ayudará a administrar “el ruido” y la resistencia al cambio al interior de la organización.

La observación directa, los errores en la difusión y recepción de la información y las opiniones de profesionales han establecido la existencia de deficiencias en los procesos de comunicación interna del Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos – CEFOCLAC, causadas en la mayor parte de los casos, por la presencia de barreras físicas y psicológicas así como por el uso inadecuado de los canales de comunicación.

El objetivo que se persigue con esta acción de mejora es definir y establecer la estructura del Plan de Comunicación Interna, definiendo el proceso para la detección y recolección de necesidades de comunicación y de evaluación de la eficacia de los canales utilizados, de forma que sean incorporadas a las acciones que se definan en el Plan de Comunicación.

El contenido de lo que comunicamos y los canales a través de los cuales comunicamos esos contenidos son la base para que el proceso de la comunicación sea eficaz y permite que la comunicación desarrollada favorezca la toma de decisiones, elimine posibles disonancias, optimice la imagen del personal técnico y administrativo así como la institucional y potencie la valoración positiva del CEFOCLAC.

a. Objetivos.

1. Mejorar la comunicación entre los profesionales técnicos y administrativos.
2. Promover la participación de los profesionales en los procesos de comunicación interna.

b. Ventajas.

1. Mejoramiento de la eficiencia y participación de todos los profesionales, así como de sus relaciones jerárquicas.

2. Disminución de los rumores y establecimiento de un clima laboral saludable.

c. Flujos de información.

Recorrido que realizan los contenidos que se transmiten.

CLASE	OBJETIVOS	VENTAJAS
VERTICAL	Entre profesionales de distinto nivel jerárquico.	Informar, dirigir, instruir y evaluar a los profesionales sobre metas y políticas institucionales
ASCENDENTE	Se origina en el nivel jerárquico inferior y se dirige a un nivel jerárquico superior.	Estimula la creatividad de los profesionales y mejora la calidad de las decisiones.
DESCENDENTE	Se origina en el nivel jerárquico superior y se dirige a un nivel jerárquico inferior.	Proporciona información detallada de los procesos a realizar por los profesionales, previniendo malas interpretaciones y generando confianza.
HORIZONTAL	Entre profesionales de diferentes áreas, del mismo nivel o entre profesionales de un área de trabajo.	Coordinación directa de las soluciones de los problemas institucionales, favoreciendo el trabajo en equipo.

d. Canales de comunicación interna en el CEFOCLAC.

CONTENIDO DE LA COMUNICACIÓN	CANAL	FORMAL	INFORMAL	ORAL	ESCRITO	ON LINE	OBJETIVO	EMISOR
Trámites internos e información de interés general.	Sistema de Gestión Documental QUIPUX.	X				X	Incrementar la accesibilidad. Ofrecer información de los servicios. Promover la participación. Simplificar los trámites administrativos.	Coordinador de Centro. Todos los profesionales.
Memorandos, circulares, acuerdos de equipo, planes de áreas, disposiciones, etc.	Formularios establecidos.	X			X		Comunicación a los profesionales. Comunicación entre los profesionales de la institución.	Coordinador de Centro. Profesionales técnicos y administrativos.
Convocatoria de reuniones de trabajo de equipo técnico, información sobre temas de trabajo, debates, sugerencias y soluciones.	Reuniones de trabajo	X	X	X	X		Escucha e intercambio de comunicación. Reducir las barreras propias de la comunicación. Favorecer las relaciones interpersonales y fomentar la participación en equipo. Toma de decisiones consensuada. Planificación de actividades.	Profesionales según la convocatoria realizada.

							Debate.	
Asuntos de trabajo diario que no requieran constancia escrita, urgentes, aunque con posterioridad precisen de notificación formal.	Correo electrónico zimbra (institucional)		X		X	X	Fluidez en la comunicación. Entrega efectiva de información. Potenciar la comunicación interna. Interactividad. Multidifusión. Confidencialidad.	Todos los profesionales.
Asuntos relacionados con el trabajo diario entre dos o más profesionales.	Entrevista	X			X		Recabar y/o intercambiar información. Expresión libre y sin intermediarios. Prevalecer la relaciones profesionales jerarquizadas (Mediación social).	Profesionales según el tema.
Felicitaciones, participación en congresos, menciones, premios, pésames.	Cartas de reconocimiento	X			X		Difusión de información importante. Iniciar y mantener contacto informativo en momentos especiales. De carácter solemne.	Coordinador de Centro. Coordinador de Equipo Profesional.
Información que no requiera registro propio	Correo electrónico zimbra (institucional)	X	X			X	Potenciar la comunicación interna Inmediatez. Transmisión de la información de manera	Todos los profesionales.

							simultánea y masiva.	
Experiencias de profesionales, iniciativas, eventos, actividades del Centro.	Revista MIESPACIO (institucional)		X		X	X	<p>Informar a los trabajadores.</p> <p>Exhortar la comunicación.</p> <p>Impulsar el sentimiento de pertenencia.</p> <p>Estimular la participación del personal.</p>	Otros profesionales colaboradores .
Otra información de carácter divulgativo.	Boletines, planes, manuales, protocolos, cartelera, folletos etc.	X			X	X	Comunicar procedimientos, planes, instrucciones, crear conocimientos, etc.	Autores de la información publicada.
Notificaciones e información de interés general.	Tablón de anuncios	X			X		Informar a los profesionales, usuarios y familiares.	<p>Coordinador de Centro.</p> <p>Profesionales según el tema.</p>
Transmisión de conocimientos.	Ponencias / Sesiones formativas	X		X	X		<p>Compartir el conocimiento.</p> <p>Potenciar la motivación y el reconocimiento personal y profesional.</p> <p>Valorar y reforzar el sentimiento de pertenencia e identidad institucional.</p>	Todos los profesionales

e. Implementación (estrategia de difusión).

El presente documento se difundirá a través de sesiones informativas, correo electrónico, tablón de anuncios, revista institucional, entre otros aspectos de difusión y contempla la realización de un seguimiento y evaluación periódica trimestral de la eficacia general de las acciones de comunicación, contrastando los objetivos propuestos con los alcanzados, para conocer su nivel de cumplimiento. Este seguimiento se lo realizará con el respaldo de la Coordinación del Centro y a quien se comunicarán periódicamente los resultados, a menos que hubiera alguna circunstancia extraordinaria que así lo requiera.

f. Ventajas de mejorar la comunicación interna.

El mejoramiento en la Comunicación Interna conlleva una serie de ventajas a corto y a largo plazo, tanto para la institución como para los profesionales y los usuarios:

Para la Institución: Asegura la participación, mejora resultados, estimula acciones de sinergias, mejora el rendimiento de las personas, se comparten las prioridades.

Para los Profesionales: Potencia la formación personal y profesional, valora la escucha, estimula la participación individual y colectiva, favorece las iniciativas, posibilita lenguajes profesionales homogéneos, reduce barreras en la comunicación, favorece el desarrollo personal.

Para los Usuarios: Aumenta la coherencia entre objetivos y resultados, mejora la calidad de atención, aumenta la participación y productividad en su proceso de rehabilitación, mejorar la satisfacción personal y familiar.

4.4. Resultado 4. Trabajo en equipo fortalecido en base a estrategias claves.

4.4.1. Actividad 1. Organización y planificación del taller de relaciones interpersonales.

El día lunes 01 Abril 2013 se realizó la organización y planificación del taller de relaciones interpersonales en el cual se estableció, como norma general, que cada una de las personas participantes son una referencia constante para cada grupo.

Se utilizaron técnicas de presentación de participantes y toma de contacto, introducción al tema de las relaciones interpersonales y fomento de la conversación y reflexión en grupos de trabajo, permitiendo el intercambio y el consenso de sus experiencias. Se estableció el análisis de casos e incidentes críticos de las dimensiones socio – económica, cultural, laboral y relacional.

Se estimuló la participación activa de los profesionales como herramienta de aprendizaje con dinámicas prácticas que potencializaron las habilidades concernientes a un mejor liderazgo tanto personal como grupal y orientación en la reflexión de las relaciones interpersonales.

El cambio personal no implica necesariamente un cambio en la otra persona, pero si en la relación misma entre los dos. Y este cambio de la relación incide en la otra persona de alguna manera. El concepto que se tiene sobre otra persona está por tanto matizado por una serie de prototipos que dan a esa persona una valoración determinada. De ahí surgen unas actitudes y comportamientos hacia ella por lo cual los profesionales fueron sensibilizados sobre la importancia de la inteligencia emocional conociendo y experimentando nuevas formas de desarrollar habilidades sociales con los demás, para saber ser y estar de manera más plena en sus espacios de trabajo.

El accionar de cada uno de los profesionales se orientó al cumplimiento de las relaciones interpersonales con confiabilidad, pro actividad y motivación con la firme determinación de poder cumplir y contribuir con el indicador 4 de incrementar el trabajo de equipo en un 80% para dar respuestas a las necesidades y demandas de los usuarios.

TALLER



“Relaciones Interpersonales”

Dirigido a todo el personal del CEFOCLAC:

Día : *Lunes 08 de Abril de 2013*

Hora : *09h00 - 13h00*

Lugar : *Auditorio*



“En el fondo, son las relaciones con las personas lo que le da valor a la vida”

Afiche de invitación.

Fuente: CEFOCLAC.

4.4.2. Actividad 2. Taller de relaciones interpersonales.

El taller dirigido por la Dra. Blanca Báez, se realizó el lunes 8 de abril de 2013 en el cual los profesionales participantes vivieron y redimensionaron lo que son las relaciones humanas de una manera práctica; su reacción inicial fue que no necesitaban aprender más de lo que ya sabían, y tampoco necesitaban que alguien más pretenda enseñarles a convivir con su familia y/o compañeros de trabajo y/o amigos. Sin embargo, establecieron que siempre pueden aprender nuevas ideas para aplicar a su vida laboral, social y familiar, por cuanto siempre podrán seguir aprendiendo y cambiando, siendo esta forma de aprendizaje vivencial la que garantizó un mayor porcentaje de motivación, permitiendo que sean más conscientes de su actuación como personas en los diferentes ámbitos (familia, amigos, trabajo), y sean capaces de auto evaluar y mejorar su desempeño.

El taller se llevó a cabo empleando una metodología de enseñanza aprendizaje basada en ejercicios prácticos y vivenciales, resaltando y compartiendo las experiencias. Para esto se emplearon charlas con apoyo audiovisual, ejercicios prácticos de aplicación, discusiones en grupos pequeños y las plenarias.

PROGRAMACIÓN Y TEMÁTICA DEL TALLER DE RELACIONES INTERPERSONALES.

FECHA	08 Abril 2013	
HORA	CONTENIDOS	EXPOSITOR
09h00 – 10h00	QUE SON LAS RELACIONES HUMANAS <ul style="list-style-type: none">· Introducción al taller.· Relaciones Humanas ¿Por qué y para qué?· Recomendaciones de principios generales que garantizan mejorar las relaciones humanas.· Revisión de la evaluación personal.	Dra. Blanca Báez.
10h00 – 11h00	APRENDER A ESCUCHAR <ul style="list-style-type: none">· ¿Qué es escuchar?.· ¿Qué importancia le asignamos a la tarea de escuchar?· Valoración propia y ajena.	Dra. Blanca Báez.
11h15 – 12h00	LAS CINCO HABILIDADES PRACTICAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	Dra. Blanca Báez.

	<ul style="list-style-type: none"> · Autoconciencia. · Control emocional. · Motivación. · Empatía. · Habilidades sociales. 	
12h00 – 13h00	<p>LAS RELACIONES HUMANAS Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> · Reconocer y controlar las emociones desarrollando y mejorando la habilidad de relación con los demás. · Reconocer las emociones de otros para comprenderlos y motivarlos; empatía, liderazgo, trabajo en equipo, disposición para el cambio, reconocimiento. 	Dra. Blanca Báez.

Se logró en los participantes que identifiquen para sí mismos las áreas en que es necesario mejorar sus habilidades conductuales, sus implicaciones y cómo optimizarlas para orientarlas a resguardar la calidad de las relaciones interpersonales, así como entregar herramientas que les permitan comprender el comportamiento de las personas y mejorar su participación grupal e individual, para lograr espacios de mayor creatividad y automotivación.

Entre las dificultades encontradas y que podrían influir a futuro en las relaciones interpersonales se destacan los siguientes:

- La duración de la relación entre profesionales, que podría ser corta.
- La cantidad de profesionales involucrados, los mismos que tienen propósitos y compromisos diferentes en la relación laboral.
- El valor que cada uno de los técnicos de a la relación interpersonal y que se relaciona con el nivel de madurez de las personas.
- La existencia o desarrollo de discrepancias.

Realizada la evaluación del taller se manifestó que proporcionó ejercicios que permitió que los participantes vivan y sientan lo que se va aprendiendo (relaciones humanas, autoestima, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, trabajo y familia), y no sólo lea o vea la

información, permitiéndoles que los mismos sean conscientes de su actuación como personas en los diferentes contextos sociales y laborales, para llegar a ser mejores individuos, mejorar la familia y ser los mejores equipos de trabajo.

Teniendo como antecedente los resultados de la planificación y socialización del taller de relaciones interpersonales sobre el cumplimiento de las mismas con confiabilidad, pro actividad y motivación, el cumplimiento del taller dio un cambio sustancial a las relaciones profesionales e individuales del personal permitiéndoles establecer relaciones directas para el aprendizaje, interacción, desarrollo de sus capacidades profesionales y ejecución de actividades de manera más eficaz cumpliendo de así con el indicador de “trabajo en equipo incrementado en un 80%”.

4.4.3. Actividad 3. Reuniones de equipo interdisciplinario.

El viernes 19 Julio 2013 se mantuvo una reunión final con los equipos interdisciplinarios pertenecientes a las áreas de Rehabilitación Integral, con los siguientes programas: Rehabilitación Básica Funcional, Rehabilitación Profesional, Curso de Computación Básica; así como el equipo interdisciplinario de los Programas Alternativos de atención, con los siguientes programas: Estimulación Temprana con Apoyo Cognitivo, Inclusión Educativa y Prevención, Sensibilización y Concienciación de la Discapacidad Visual.

El objetivo fue establecer las estrategias, procedimientos y metodologías a utilizar en el trabajo a desarrollar por parte del equipo interdisciplinario para lograr las metas propuestas, fortalecer el equipo de trabajo y mejorar la operatividad del mismo con complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso individual y de grupo.

Se generaron mesas de trabajo donde se compartieron experiencias, gestiones con el objetivo de aunar criterios y estrategias para optimizar recursos, contar con el mismo vocabulario al momento de abordar situaciones que alteran las trayectorias de los usuarios y saber cuál es el mejor protocolo de actuación, para que ese caso tenga una respuesta o solución oportuna.

Evaluación del trabajo realizado por los profesionales en el transcurso del presente ciclo de rehabilitación y cumplimiento de los acuerdos establecidos en la reunión trimestral de equipo así como diseñar el plan estratégico que identifique las necesidades y las expectativas de los profesionales, además de la valoración de los procesos de cada una de las áreas de atención.

El trabajo en equipo tuvo en cuenta la responsabilidad y el aprendizaje de tomar las decisiones en equipo y no aisladamente proporcionando un óptimo rendimiento grupal y desarrollo de habilidades sociales como la comunicación, liderazgo, valores y las buenas relaciones interpersonales que aseguró que el trabajo fluya de manera adecuada, cumpliéndose con el indicador de incrementar el trabajo en equipo un 80% (20% restante se complementará en el resto del año), con planes de trabajo consensuados, estrategias para el trabajo en equipo y un taller de Relaciones Interpersonales ejecutado.

ESTRATEGIAS PARA EL CUMPLIMIENTO Y FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO

Se establecieron las siguientes estrategias para el cumplimiento y fortalecimiento de este trabajo en equipo, planificándolas de acuerdo a las actividades a desarrollarse en todo el ciclo de rehabilitación, entre las cuales se tiene: las propias de la rehabilitación, recreativas, deportivas, culturales y de capacitación.

- Apoyo y participación de la Coordinación del Centro.
- Reuniones de equipo.
- Disposición y compromiso del personal.
- Resolución de problemas inherentes al proceso de rehabilitación, en forma conjunta.
- Actividades desarrolladas en forma coordinada basada en la complementariedad, la comunicación, la confianza y el compromiso.
- Conocimiento de la normatividad institucional.
- Establecimiento de comunicaciones oportunas y efectivas entre áreas de trabajo.
- Adquisición de nuevos conocimientos.
- Vinculación a los procesos de rehabilitación.
- Planificación y evaluación de talleres.
- Integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes profesionales.
- Responsabilidades compartidas por sus miembros.
- Planificación de programas en equipo que apuntan a un objetivo común y metas claras.

4.5. Resultado 5. Sistema de evaluación del grado de satisfacción laboral del personal técnico y administrativo del Centro implementado.

4.5.1. Actividad 1. Elaboración del Plan de Evaluación del Grado de Satisfacción Laboral.

El día miércoles 12 Junio 2013 se inició con la preparación conjunta para la elaboración del Plan de Evaluación del Grado de Satisfacción Laboral como parte de la labor de una buena gerencia del CEFOCLAC, y se relacionó con la satisfacción de los empleados en la institución que son el activo más importante de la cultura organizacional, reafirmando valores y creándose un buen clima organizacional; es así que favoreció la integración al conseguir que todos los miembros de la institución participen y se constituya en la clave para el éxito en la implementación de las políticas y los procedimientos en el manejo de personal, el mismo que contribuyó al logro de los objetivos y planes institucionales, propiciando un adecuado trabajo en la consecución de un propósito común.

Para lograr esto, se identificaron la visión institucional, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y el conocimiento de las necesidades de los usuarios para poder brindar un servicio acorde a las necesidades y expectativas de todos quienes constituimos el CEFOCLAC; se programaron actividades sociales, culturales, de salud y recreativas dirigidas a profesionales, usuarios y familiares, así como actividades de capacitación y formación, celebración de fechas conmemorativas e institucionalizadas (día de la madre, navidad , Semana del Ciego, etc), eventos deportivos y otros.

Se empleó la conformación de equipos de trabajo interdisciplinarios para el diseño y desarrollo de actividades conjuntas de satisfacción laboral que permitieron el involucramiento, compromiso y participación proactiva de todos los profesionales, intercambiando experiencias y enriquecimiento profesional, así como el reconocimiento a los participantes.

Se propició la reflexión y el análisis respecto a los vínculos ya establecidos con la institución y los compañeros de trabajo, estableciendo alternativas de solución a las perspectivas y preocupaciones de los profesionales y usuarios y generando cambios individuales y de grupo para lograr el desarrollo profesional y personal, favoreciendo una adaptación realista y positiva ante las nuevas circunstancias institucionales. (Anexo 13. Fichas del Plan Evaluación del Grado de Satisfacción Laboral).

Se evaluaron los temores, las necesidades, sus recursos y opciones profesionales y personales para activar y poner en práctica sus sueños y sus nuevos objetivos.

En general en la satisfacción laboral institucional los aspectos mejor considerados fueron: el plan de capacitación y el desarrollo profesional. El aspecto menos considerado fueron las condiciones de trabajo.

Para la elaboración del Plan de Satisfacción Laboral se priorizó y fortaleció el proceso de comunicación entre las distintas áreas del Centro, primando la prestación del servicio con calidad, eficiencia y sentido humano, en las cuales los diferentes programas ofrecidos están acordes a las necesidades reales de los integrantes de la institución.

El objetivo de la construcción del Plan de evaluación del grado de satisfacción laboral fue buscar de forma permanente, crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del personal, así como el mejoramiento de su calidad de vida y la de su familia, elevando además los niveles de satisfacción e identificación con la institución cumpliéndose con el indicador de un Sistema de evaluación del grado de satisfacción laboral elaborado hasta Mayo 2013.

A continuación se incluye el Plan de trabajo del Sistema de evaluación del grado de satisfacción laboral y por la cantidad para su revisión se insertan 4 Fichas del Plan Evaluación del Grado de Satisfacción Laboral en los programas de Calidad de Vida, Clima Organizacional, Área Deportiva y Recreativa y Cultural. Todas las fichas se encuentran adjuntas en el Anexo 13.

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL.

El CEFOCLAC para mejorar la calidad de las condiciones de bienestar en el trabajo de los profesionales y usuarios del Centro, decide para el año 2013 diseñar, implementar y ejecutar el Sistema de evaluación del grado de satisfacción laboral, asumiendo la tarea de estructurar y fortalecer el esquema para la gestión de bienestar del personal, el cual se encargaría desde ese momento de todas las actividades correspondientes a la prevención, protección y promoción de los trabajadores en su campo laboral.

El Sistema de evaluación del grado de satisfacción laboral, laboral tiene la finalidad de propiciar condiciones favorables en el ambiente de trabajo para un mejor desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación, eficacia, eficiencia en el desempeño de los profesionales y brindar las herramientas para programar, ejecutar actividades de bienestar laboral y social adecuadas y oportunas, en coherencia con las políticas institucionales.

Objetivo general.

Desarrollar el Sistema de evaluación del grado de satisfacción laboral del CEFOCLAC que contribuya al mejoramiento de la calidad vida de su personal técnico – administrativo y usuarios, generando actitudes favorables que fortalezcan los diferentes estilos de vida (calidad de vida, clima organizacional, deportivo y recreativo, cultural) reflejados en su rendimiento laboral.

Objetivos específicos.

- Propiciar condiciones adecuadas del ambiente laboral que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación de los profesionales del Centro, así como la eficiencia y la efectividad en su desempeño.
- Desarrollar una cultura de servicio con responsabilidad y ética profesional, para generar compromiso, sentido de pertenencia e identidad.
- Contribuir activamente en la construcción de una mejor calidad de vida, en los aspectos de salud, recreación, deportes y cultura de los trabajadores y usuarios con discapacidad visual.

Beneficiarios.

Los beneficiarios del presente Sistema de evaluación del grado de satisfacción laboral son todos los profesionales, colaboradores y usuarios del CEFOCLAC.

Plan de trabajo.

1. Para promover la atención integral y propiciar su desempeño laboral productivo el Sistema de evaluación del grado de satisfacción laboral está enmarcado dentro del área de los conocimientos y experiencias propias de integridad, contribución y adecuado uso de los recursos del Centro.
2. Para lograr resultados, niveles más altos de satisfacción y desempeño, se trabajarán en las áreas de calidad de vida, deporte, cultura, recreación y clima organizacional.
3. Se establecerá oportunamente el Comité de Satisfacción Laboral constituido por el Coordinador del Centro y un representante de cada programa, que se reunirá para planificar, organizar, socializar y evaluar el nivel de satisfacción de los profesionales y usuarios del Centro, pudiendo receptar iniciativas de otros profesionales que aporten a mejorar el clima laboral.

- *Calidad de vida.*

La calidad de vida se expresa como el nivel o grado en el cual se presentan condiciones internas y externas en el ámbito social de la persona, que contribuyen enriquecer, madurar y potencializar sus cualidades; en esta área, el bienestar apunta al mejoramiento de la calidad de vida personal y familiar de los colaboradores fomentando sus fortalezas y brindando herramientas que le permitan aportar valor en sus actividades y en sus diferentes niveles de interacción laboral

Actividades:

- Talleres de Motivación:

Realizar talleres de motivación personal y laboral con los profesionales del Centro, aceptación al cambio, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, relaciones interpersonales y solución de conflictos mediante actividades lúdicas que permitan el bienestar, felicidad, satisfacción de las personas para mejorar la capacidad de actuación o de funcionamiento propio de cada individuo para crear, mantener y mejorar en el ámbito del trabajo las condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral del servidor público, permitiendo desarrollar sus niveles de participación e identificación con su trabajo y la institución.

El propósito es lograr la participación del servidor público en el desarrollo de la institución, modificación de espacios físicos y ambientes de trabajo; realizar procesos que propicien autonomía, participación, creatividad, sentido de pertenencia y satisfacción; promover los equipos de trabajo, el liderazgo y el desarrollo de valores institucionales. Además sensibilizar en las autoridades en el compromiso hacia la calidad de vida laboral, generando condiciones de equidad, respeto, solidaridad y tolerancia.

- Realizar encuestas de satisfacción laboral: Para verificar la situación del Centro e inicialmente se la realizará semestralmente.

- ***Clima organizacional.***

Una cultura organizacional positiva propicia mayor motivación, compromiso y fidelidad por parte de los colaboradores de la institución, elementos que son determinantes para aumentar la productividad y mejorar los niveles de desempeño de la entidad; de esta manera, algunas actividades de satisfacción deben estar encaminadas a reconocer el desempeño óptimo del colaborador, satisfacer sus necesidades sociales, recreativas, culturales y psicológicas a nivel individual como laboral, social y familiar, además, propiciar condiciones para el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores y sus familias, generando espacios de conocimiento, esparcimiento e integración laboral.

Actividades:

- Fortalecimiento en la comprensión de la misión y visión del Centro, que constituyen un faro que guía el comportamiento en la organización y brinda motivación a los profesionales al tener objetivos y metas claras.

- Implementar un sistema de recompensa no monetaria como retribución al buen desempeño. Este sistema incluye tarjetas de felicitaciones escritas por un buen desempeño en sus funciones, reconocimiento por sugerencias viables realizadas y tomadas en cuenta.

- Reconocimiento grupal a los profesionales en cada promoción de usuarios, resaltando los logros obtenidos en la rehabilitación del usuario.

- Fomentar la participación de los profesionales en cada reunión llevada a cabo, tomando en cuenta todas las ideas con el fin de evidenciar situaciones que afectarían al Centro.

- Fomentar mediante actividades lúdicas el reconocimiento de los valores institucionales y mejorar las relaciones interpersonales de los técnicos.

- **Área de deportes y recreación.**

El objetivo primordial es el desarrollo habilidades deportivas en medio de una sana competencia y esparcimiento como complemento a la labor diaria, a la conveniente utilización del tiempo libre y a la formación integral de los profesionales.

De igual manera esta actividad ayuda a fortalecer el estado físico y mental de cada uno de los trabajadores, generando comportamientos de integración, respeto, tolerancia hacia los demás y sentimientos de satisfacción en el entorno laboral y familiar. Teniendo en cuenta que la calidad de vida familiar de los colaboradores influye de manera directa en el desempeño laboral de estos, se hace necesario implementar actividades deportivas en donde se involucre su núcleo familiar.

Actividades:

Realizar programas deportivos que propicien la integración de los profesionales y usuarios del CEFOCLAC, de carácter voluntario y la manifestación de su interés en participar en la realización de las actividades, así:

- Encuentros deportivos (locales y nacionales) con la participación de los profesionales y usuarios de las diferentes áreas de trabajo del Centro.
- Campeonato de goalball mixto, donde se constituyan equipos de profesionales y usuarios para su participación.
- Campamentos al aire libre, con la selección de áreas naturales protegidas accesibles (Parque Nacional Cotopaxi, Volcán Guagua Pichincha, cascada del río Pita, volcán Chimborazo, Parque protector Pasochoa, y otros).
- Actividades recreativas en fechas específicas como campeonato de 40 a realizarse en las fiestas de la fundación de Quito, amigo secreto para el día del amor y la amistad e intercambio de obsequios para navidad, celebración de cumpleaños, entre otras actividades a planificarse.

- **Área Cultural.**

Se organizarán eventos de interés colectivo que impliquen fomentar el trabajo en equipo, que promuevan la creatividad y la sana alegría mediante actividades lúdicas, artísticas y culturales. Se organizarán cursos, talleres y actividades dentro de las cuales se brinde la posibilidad del desarrollo de destrezas y talentos, según las preferencias de los profesionales del Centro aumentando el nivel de motivación y propiciando un mejoramiento en el clima organizacional.

Actividades:

- Organización, planificación y ejecución de las actividades a realizarse en la “Semana del Ciego Ecuatoriano” llevada a cabo en la segunda semana de Mayo, en forma anual.

- Promoción de actividades culturales tales como la música, canto, poesía individuales y de grupo y la actividad ecológica del establecimiento de jardines familiares para una mejor alimentación en casa.

- Capacitación de profesionales y usuarios a través de microgrupos en la cual cada profesional identifica un tema que sea su potencial y luego capacita a sus compañeros de grupo en dicho tema, constituyéndose en una fuente de realización profesional y personal, con motivación para enseñar lo que saben y también al aprender temas interesantes.

PLAN DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL

PROGRAMA: CALIDAD DE VIDA

OBJETIVO: Enriquecer el nivel de las condiciones internas y externas en el ámbito social de las personas, para potencializar sus cualidades.

ACTIVIDAD: Talleres de motivación

POBLACION OBJETIVO

Personal en general del CEFOCLAC

RESPONSABLES

Profesionales asignados

ENTIDAD QUE DESARROLLA

CEFOCLAC

TAREAS ESPECIFICAS

- Identificación de actividades motivacionales.
- Establecimiento de grupos.
- Participación activa de profesionales.
- Elaboración de materiales.

HERRAMIENTAS

- Instructores capacitados.
- Espacios físicos amigables y accesibles.
- Refrigerios.
- Equipo tecnológico.

PLAN DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL

PROGRAMA: CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Establecer una cultura organizacional que propicie el compromiso y lealtad del equipo de trabajo en aras de un mejoramiento continuo en el desempeño de actividades e incremento en la productividad.

ACTIVIDAD: Fortalecimiento en la comprensión de la misión y visión del Centro

POBLACION OBJETIVO

Personal en general del CEFOCLAC

RESPONSABLES

Profesionales asignados

ENTIDAD QUE DESARROLLA

CEFOCLAC

TAREAS ESPECIFICAS

- Identificación de necesidades institucionales.
- Identificación de beneficiarios.
- Participación activa de profesionales.
- Elaboración de materiales.

HERRAMIENTAS

- Encuesta de clima organizacional.
- Instructor preparado.
- Espacios físicos amigables y accesibles.
- Refrigerios.
- Equipo tecnológico.

PLAN DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL

PROGRAMA: DEPORTIVA Y RECREATIVA

OBJETIVO: Desarrollar habilidades deportivas en medio de una sana competencia y esparcimiento como complemento a la labor diaria.

ACTIVIDAD: Encuentros deportivos (locales y nacionales) con la participación de los profesionales y usuarios de las diferentes áreas de trabajo del Centro.

POBLACION OBJETIVO

Personal en general del CEFOCLAC

RESPONSABLES

Profesionales asignados

ENTIDAD QUE DESARROLLA

CEFOCLAC

TAREAS ESPECIFICAS

- Identificación de actividades deportivas locales y nacionales.
- Identificación de usuarios y profesionales.
- Inscripción de equipos.
- Programación de las actividades.
- Divulgación de la actividad.
- Preparación de materiales.
- Participación activa del personal y usuarios.

HERRAMIENTAS

- Listado de profesionales.
- Espacios físicos amigables y accesibles.
- Refrigerios.
- Uniformes y materiales deportivos.
- Transporte local e interprovincial.

PLAN DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL		
PROGRAMA: CULTURAL		
OBJETIVO: Fomentar y promover la creatividad y la sana alegría que influya positivamente en el colaborador lo cual se verá reflejado en su rendimiento		
ACTIVIDAD: Organización, planificación y ejecución de las actividades a realizarse en la "Semana del Ciego Ecuatoriano		
POBLACION OBJETIVO	RESPONSABLES	ENTIDAD QUE DESARROLLA
Personal en general del CEFOCLAC	Profesionales asignados	CEFOCLAC
TAREAS ESPECIFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de espacios culturales de la fecha conmemorativa. - Identificación de usuarios y profesionales participantes. - Programación de las actividades. - Divulgación de la actividad. - Participación activa del personal y usuarios. 		
HERRAMIENTAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Listado de profesionales. - Espacios físicos amigables y accesibles. - Refrigerios. - Equipos y materiales de camping. - Invitaciones. - Transporte institucional. 		

4.5.2. Actividad 2. Capacitación en temas de rehabilitación.

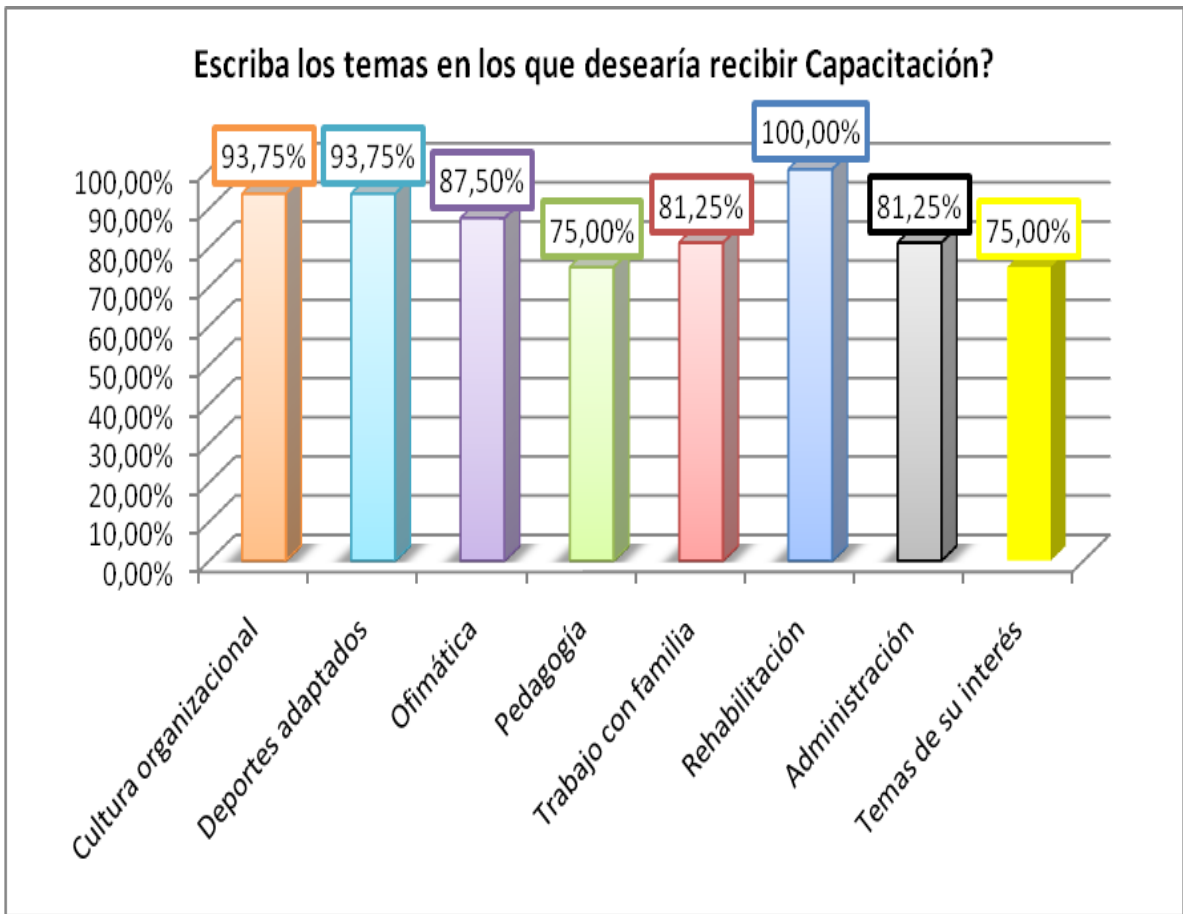
El lunes 8 Julio 2013 se fijaron el número de capacitaciones en rehabilitación y en formación profesional, siendo una semestral. Existió el compromiso de parte de los profesionales de retroalimentar la información adquirida a todos los profesionales para aunar esfuerzos en la ampliación del conocimiento de cada una de las áreas de trabajo y formación profesional.

Se fijó el compromiso que desde la Coordinación del Centro se realicen todos los trámites necesarios con la Federación de Ciegos del Ecuador – FENCE, para que el valor de las capacitaciones en temas relacionadas con la rehabilitación de las personas ciegas y con baja visión, sean gratuitas, por ser afiliados de esta organización y constituirse en uno de los beneficios de pertenecer a este gremio. Los valores relacionados a las capacitaciones de formación profesional, se determinó exclusivamente que los profesionales se financien los rubros correspondientes, y desde la Coordinación del Centro se legalizará el permiso institucional correspondiente, sin cargo a vacaciones. La capacitación se estableció iniciar el mes de agosto de 2013.

La metodología utilizada fue solicitando y estableciendo los temas de interés por cada profesional, se indicaron los reemplazos profesionales a través de la reubicación de los usuarios en el horario de atención diaria, previa coordinación y aprobación de los profesionales reemplazantes y definición de las necesidades de capacitación de cada uno de los profesionales, de acuerdo a su área de trabajo así como a su formación profesional, priorizando la capacitación relacionada al área de desempeño actual.

Se optimizaron los procesos de capacitación intra - institucional y desarrollo del talento humano (Anexo 9), en los cuales los ambientes de trabajo, las actividades, las experiencias personales, contribuyeron a desarrollar procesos de aprendizaje que conllevaron a una mayor y mejor productividad laboral, tanto individual como grupal.

La gestión del conocimiento se orientó al fortalecimiento de las competencias de su puesto de trabajo para mejorar su desempeño, bajo consulta y en consenso con todos los funcionarios lo cual contribuye al cumplimiento del indicador de un Sistema de evaluación del grado de satisfacción laboral elaborado hasta Mayo 2013, aportando de manera significativa a la Gestión del Talento Humano y desarrollo profesional para el mejoramiento de sus competencias.



Temas de Capacitación en rehabilitación.

Fuente: Encuesta CEFOCLAC.

5. ANÁLISIS DEL PROPÓSITO Y FIN

Propósito.

Programa de mejoramiento del clima laboral implementado.

Indicador. Un programa de mejoramiento del clima laboral implementado en Julio 2013.



Presentación Plan de Mejoramiento del clima laboral.
Fuente: CEFOCLAC.

Fin. Brindar atención de óptima calidad a los usuarios.

Indicador. 100% de las actividades del programa implementadas hasta Julio 2013.

Este indicador se cumplió al 100% contribuyendo al cumplimiento del Fin.

5.1. ANALISIS DEL PROPÓSITO

Pude evaluar el clima organizacional del CEFOCLAC, tanto al inicio como al fin de la intervención, determinándose que el clima laboral no era el adecuado para llegar después de todo este proceso a considerar el clima laboral como bueno en espera de ir mejorando aún más con el pasar del tiempo y con la participación activa y compromiso de cambio de los profesionales.

La capacitación del personal, el desarrollo de las labores en un contexto de respeto y confianza, con la prevalencia del trabajo en equipo permitió ampliar las relaciones interpersonales como más eficientes y productivas así como el respaldo e involucramiento del Coordinador del Centro,

centrando su desempeño en la fortaleza de las habilidades individuales y el mejoramiento de la gestión grupal.

Se generó el trabajo interdisciplinario en un contexto de apoyo y colaboración que aseguró el desempeño laboral, la planificación de actividades así como la toma de decisiones conjuntas para resolver los problemas que se presentaron. Se formaron equipos con intereses compartidos, con actitudes para escuchar a los otros, creatividad y actitud crítica, donde cada uno de los profesionales fue responsable del trabajo asignando y existió la complementación del resto de profesionales para lograr los objetivos comunes.

El sistema de comunicación desarrolló un nivel de información eficiente entre todos los miembros de la institución proyectando de esta forma como una herramienta de trabajo de máximo aprovechamiento, para promover el talento, estimular el espíritu emprendedor de los profesionales del Centro, y desarrollar una buena gestión organizacional como un elemento esencial para hacer frente a los cambios del entorno e implementación de alternativas de acciones más adecuadas a cada situación presentada.

El reconocimiento de aspectos relevantes como el comportamiento individual, de grupo e institucional, repercute de una forma muy significativa en el cumplimiento de los objetivos organizacionales alcanzando un nivel de satisfacción laboral que impulsa la realización de un trabajo eficiente, eficaz y efectivo.

Por lo tanto, el objetivo propuesto de implementar un programa de mejoramiento del clima laboral para elevar el grado de satisfacción laboral, se cumplió.

ANALISIS DEL FIN

La distribución de tareas en forma organizada y planificada, estableciendo las prioridades según la importancia y disponibilidad de recursos y de personal, y por otro lado, reconociendo las cualidades tanto individuales pero sobre todo del grupo, optimizaron el trabajo realizado por los profesionales, los mismos que elevaron la satisfacción de sus necesidades de adaptación e integración social y laboral, permitiendo así un mayor desempeño en el ejercicio de sus labores y mejoramiento de su calidad de vida.

El trabajo realizado se orientó a promover el adecuado manejo de los procesos de comunicación y relaciones interpersonales entre los miembros del CEFOCLAC, y las actividades de satisfacción laboral y social adecuadas y oportunas, propendieron por su

bienestar y desarrollo personal que originó la disminución de los errores y creó una ventaja competitiva en los procesos técnicos y administrativos de la rehabilitación.

Se programaron cursos de capacitación priorizando las áreas de trabajo, de acuerdo a las especialidades de los profesionales y a las necesidades individuales y de grupo, optimizando el desarrollo del talento humano del CEFOCLAC, en los cuales los ambientes de trabajo, las actividades, las experiencias personales, contribuyeron a desarrollar procesos de aprendizaje que conllevaron a una mayor y mejor productividad laboral, tanto individual como grupal y por lo tanto incrementar la eficacia de los servicios del Centro, cumpliéndose con el Fin que es Brindar atención de óptima calidad a los usuarios.

6. CONCLUSIONES

1. El clima laboral en el CEFOCLAC manifestó deficiencias en los profesionales y en la institución, y una vez desarrollado el proceso de capacitación del talento humano, clima laboral saludable y cultura organizacional, produjo el inicio de una comunicación directa entre todos los profesionales y sobre todo generó un clima organizacional favorable, mayor productividad y mejoramiento de su eficiencia.
2. Iniciando la intervención se pudo determinar que tanto usuarios internos y externos no se encontraban motivados por lo cual tampoco se encontraban satisfechos y a nivel de los profesionales influyó y afectó su desempeño laboral; finalizada la intervención se pudo establecer, en general, que la gente se encuentra motivada y por lo cual sus tareas lo realizaron de forma más eficiente y fácil, es decir realizaron su trabajo con gusto con la probabilidad de satisfacer a quienes solicitan nuestro servicio.
3. El estudio de la comunicación del Centro se enfocó en el establecimiento del Sistema de la Comunicación Interna que identificó los problemas existentes para lograr una comunicación efectiva y alcanzar las metas establecidas. El sistema involucró a todos los profesionales con sus respectivas responsabilidades que en consenso buscaron las mejores soluciones y lograr resultados, detectando que el medio de comunicación más utilizado fue el informal que perjudicó claramente el desempeño laboral.
4. Se pudo percibir la discrepancia entre el discurso y las acciones de los profesionales con relación a las fortalezas, bondades y metas de su trabajo realizado en beneficio del equipo, sin embargo, el establecimiento de estrategias para trabajar en equipo tuvo efectos socioafectivos que por medio de las relaciones interpersonales favorables, incrementó el respeto, la solidaridad, los sentimientos de obligación y ayuda, confianza, pertenencia institucional y colaboración; asumiendo cada uno de los profesionales los roles respectivos y aunando esfuerzos para coordinar y participar en el trabajo en equipo y logro de objetivos institucionales.
5. El sistema de evaluación del grado de satisfacción laboral se basó en el cumplimiento de actividades encaminadas a garantizar nuestro servicio en forma óptima y teniendo en cuenta los siguientes recursos disponibles: condiciones del trabajo, reconocimiento a la labor realizada, cumplimiento de responsabilidades, uso de capacidades y potencialidades, entre otros, para de esta manera lograr la satisfacción del usuario con la atención recibida, así como su propia satisfacción, tanto personal como profesional.

7. RECOMENDACIONES

1. El CEFOCLAC como organización debe mantener el ambiente laboral positivo, sano y balanceado para generar trabajadores más satisfechos y activos en el aporte de opiniones, comprometidos y motivados para lograr así que el trabajo tenga mejores resultados, conservando y fortaleciendo las medidas que cultivan el buen ambiente laboral entre los profesionales.
2. Se debe continuar con desarrollando el trabajo en equipo en forma compacta como una unidad en la cual la comunicación fluya fácilmente. Un grupo de trabajo cohesionado que le permita contribuir equitativamente con sus potencialidades en pro de los objetivos comunes, generando ideas y proyectando las actitudes para obtener lo mejor de cada individuo y del equipo en su conjunto, con un ambiente amigable y motivante para todos.
3. El Plan de Comunicación Interna debe continuar involucrando a los usuarios internos y externos para que en conjunto se mantenga informados en forma clara y sin ambigüedades a todos los profesionales y en todos los niveles mediante acciones y procedimientos que conserven y fortalezcan el sentido de responsabilidad y pertenencia institucional.
4. El trabajo en equipo debe ser previsor, flexible, coordinado e interrelacionado en busca del objetivo común con profesionales comprometidos, responsables en la forma de ejercer sus acciones de interdisciplinariedad, flexibles en su capacidad de analizar y dar respuesta a las demandas modificando muchas actitudes existentes y repensando en fórmulas innovadoras, ágiles, eficientes y atractivas y que formen parte de manera permanente, como un recurso más, de la cartera de servicios que oferte nuestro Centro.
5. Se debe mantener de forma permanente las condiciones que favorecen el desarrollo integral del personal para el mejoramiento de su calidad de vida, elevando y conservando además sus niveles de satisfacción laboral e identificación con el servicio para contribuir a su desarrollo integral, definiendo una estrategia de formación permanente que incida en la mejora de aptitudes y en la motivación de las personas aportando en la satisfacción laboral de los profesionales y rendimiento óptimo de nuestra institución.

8. BIBLIOGRAFÍA

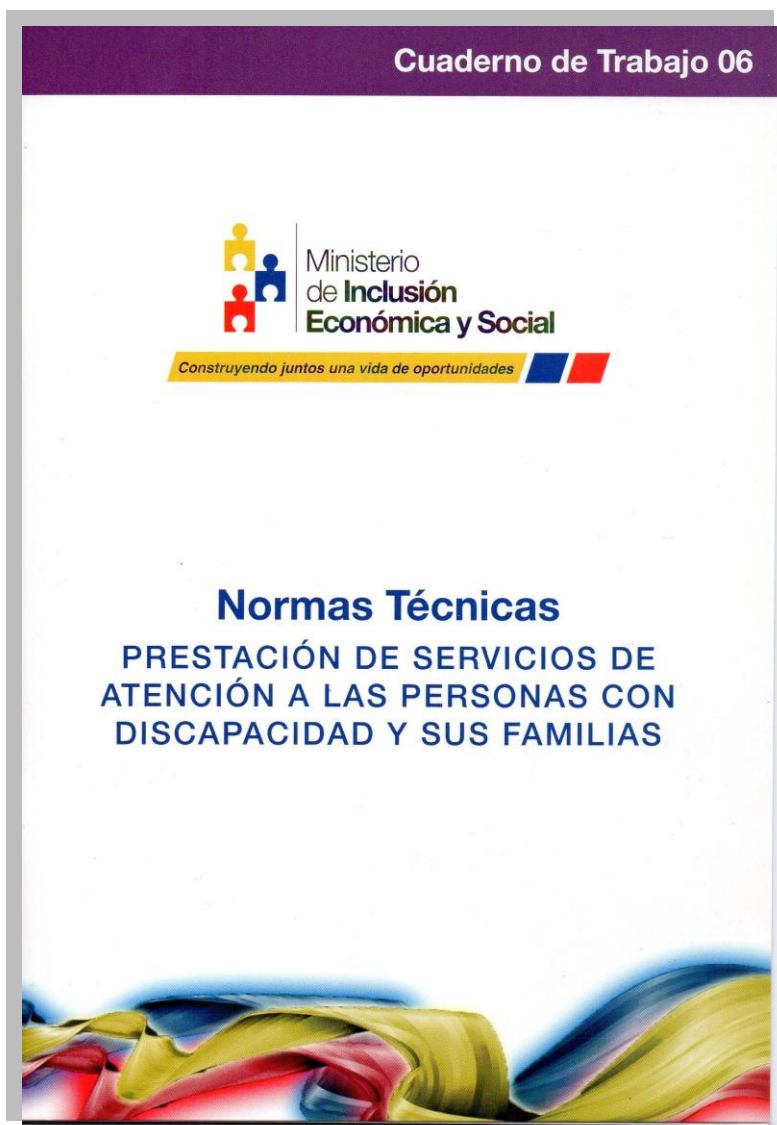
1. Aguilar, Boltá, Gahete y Saz. (2008). La comunicación en enfermería: El canal hacia la satisfacción profesional. Estudio comparativo entre dos hospitales. Recuperado de http://passthrough.fw-notify.net/download/894741/http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/21551/1/2008_10.pdf
2. Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica. España: Netbiblio.
3. Asamblea Nacional del Ecuador. (2012). Ley Orgánica de Discapacidades. Quito, Ecuador: Autor.
5. Blanchard, K; Randolph, A; Grazier, P. (2006). Trabajo en equipo. Go Teamj. Bogotá: Deusto.
4. Borjas de Xena, L. (2010). Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana. Anales. Universidad Metropolitana. 10 (1), 139 – 162.
6. Calva González, J. (2009). Satisfacción de usuarios: la investigación sobre las necesidades de información. México: UNAM.
7. Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos. (2012). Archivo Área de Trabajo Social. Quito.
8. Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. México: Mc Graw Hill.
9. Comunicación en empresas. Recuperado de <http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/comorg.pdf>
10. Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007). Clima y Compromiso Organizacional. Vol. 1, Versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/indice.htm>
11. Fernández Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. Segunda edición. México: Trillas.
12. Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional: El comportamiento de los individuos en las organizaciones. México: Oxford.
13. Gámez Gastélum, R. (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita. Recuperado de www.eumed.net/libros/2007a/221/
14. Gonzalez, M; Olivares, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Patria.
15. Hellriegel, D; Slowm, J.W. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.

16. López Mas, J. (2005). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. Revista de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, 8 (15).
17. Ministerio de Inclusión Económica y Social (2013). Norma Técnica de Discapacidades. Quito, Ecuador. Autor).
18. NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción.
19. OMS. (2008). La atención primaria de salud, más necesaria que nunca. Informe sobre la salud en el mundo 2008. Suiza: Autor.
20. Pérez Torres, V. (2006). Calidad Total en la Atención al Cliente. Pautas para garantizar la Excelencia en el Servicio. Vigo, España: Ideaspropias editorial.
21. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
22. Robbins, S.; Coulter, M. (2005). Administración. México: Pearson Educacion, xxviii.
23. Rubio Navarro, E. Su Dinero. Semanario de Economía Familiar, Consumo y Empleo. Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral. Recuperado de <http://www.elmundo.es/sudinero/actualidad.html>
24. Schein, E.H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica. Barcelona, España: Plaza y Janes Editores. S.A.
25. Schermerhorn, J. (2008). *Administración*. México: Limusa Wiley.
26. Secretaría de Salud de México. (2002). Salud Contigo es posible. Taller de Sensibilización. Guía didáctica. Autor.
27. SENPLADES. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017. Quito, Ecuador. Autor.
28. Vásquez Aguilar, J. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comunicacion-interna.htm>
29. Wagner, III; Hollenbeck, J.R. (2002). Comportamiento organizativo. Consiguiendo la ventaja competitiva. 4ta edición. España: Thomson.

30. Wordpress, Area Albertinator. (2008). Tesis: Clima Laboral. Los recursos humanos en la empresa. Recuperado de <http://albertinator.wordpress.com/2008/06/06/tesis-clima-laboral-los-recursos-humanos-en-la-empresa/>

10. ANEXOS

Anexo 1. Normas Técnicas – Prestación de Servicios de Atención a las Personas con Discapacidad y sus Familias.



Anexo 2. Autorización Implementación Propuesta de Intervención.



Instituto de la Niñez y la Familia-INFA

Quito, 10 Septiembre de 2012.

Autorizado
[Signature]
10-09-2012

Señor Lcdo.

Edwin Benavides.

COORDINADOR DEL CEFOCLAC.

Presente.-

Demetrio Zanafria Herrera, egresado de la Maestría en Gerencia de Salud para el Desarrollo Local de la Universidad Técnica Particular de Loja, solicito lo siguiente:

Conceder la autorización y las facilidades respectivas para realizar la Tesis de Grado que tiene como título "IMPLEMENTACIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN EL CENTRO DE FORMACION Y CAPACITACION LABORAL PARA CIEGOS – CEFOCLAC, AGOSTO, 2013

Agradeceré solicitar al personal técnico y administrativo brindar las facilidades y necesidades para que esta intervención termine exitosamente.

Como usted conoce el objetivo es implementar un programa de mejoramiento del clima laboral en el Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos – CEFOCLAC, para elevar el grado de satisfacción de las personas con discapacidad visual por la atención recibida.

Por la atención y respaldo que se sirva dar a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

[Signature]

Demetrio Zanafria Herrera.

[Signature]
Centro de Formación y
Capacitación Laboral
para Ciegos
CEFOCLAC

Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos - CEFOCLAC
Av. Tnte. Hugo Ortiz 5 11 - 89 y Av. Alonso de Angulo
(Redondel Ciudadela Atahualpa)
Teléfono: 2661 - 367 / Telefax: 2668 - 569
Quito-Ecuador
www.infa.gob.ec


Juntos por el Buen Vivir.


Anexo 3. Cuadro de objetivos estratégicos y planes de acción.

COMPONENTE	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
Organización Administrativa	Mejorar la calidad del Servicio mediante una administración y gestión eficiente y eficaz	- Gestión administrativa – financiera y seguimiento oportuno ante Coordinación Territorial Zona Sur, Dirección Provincial Pichincha, INFA Matriz. - Análisis de necesidades de profesionales y usuarios	- Humanos - Materiales - Tecnológicos - Financieros
Capacitación	Capacitar al personal de acuerdo a sus funciones administrativas o técnicas	Coordinar acciones de capacitación con instituciones públicas y privadas, nacionales o extranjeras.	- Humanos - Materiales - Tecnológicos - Financieros
Rehabilitación Integral	Fortalecer los Programas de Rehabilitación en el ámbito local, regional y nacional	Mejorar los procesos institucionales e individuales a través de talleres de fortalecimiento institucional y personal en los Programas de Rehabilitación Básica Funcional,	- Humanos - Materiales - Tecnológicos - Financieros

		Rehabilitación Profesional, Rehabilitación Basada en la Comunidad, Inclusión Educativa, Estimulación Temprana	
Comunicación	Mejorar la comunicación de los procesos institucionales e individuales.	Establecer talleres de fortalecimiento institucional y personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales - Tecnológicos - Financieros
Difusión y marketing institucional	Ampliar el sistema de difusión interactiva de los Programas del CEFOCLAC a través de los diversos medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación y análisis del entorno - Mejora en la atención a los usuarios - Elaboración de trípticos, afiches promocionales - Programación de eventos de difusión en jardines, escuelas, colegios y universidades; centros de salud, áreas comunitarias 	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales - Tecnológicos - Financieros

Anexo 4. Registro de asistencia Taller Cultura Organizacional y Clima Laboral Saludable

 CONTROL DE ASISTENCIA					
TALLER: <u>Cultura Organizacional y Clima Laboral Saludable</u>		FECHA: <u>18. octubre 2012</u>		LUGAR: <u>Cajalao</u>	
No.	NOMBRE Y APELLIDO	AREA	HORA ENTRADA	HORA SALIDA	FIRMA
1	Lorena Curipoma	Trabajadora Social	7:45	17:00	<i>Lorena Curipoma</i>
2	Enrique Guallichico	Orientación y Movilidad	7:45	17:00	<i>Enrique Guallichico</i>
3	Milton Iza	Terapia Ocupacional	7:45	17:00	<i>Milton Iza</i>
4	Joseth López	Apoyo Pedagógico	7:50	17:00	<i>Joseth López</i>
5	Katia López	Psicología	7:55	17:00	<i>Katia López</i>
6	Sonia Taipe	Informática	8:00	17:00	<i>Sonia Taipe</i>
7	Marcia Tenelema	Desarrollo de Habilidades y Destrezas	8:00	17:00	<i>Marcia Tenelema</i>
8	Mayra Villacrés	Actividades de la Vida Diaria	08:00	17:00	<i>Mayra Villacrés</i>
9	Enma Rengel	Ábaco	8:00	17:00	<i>Enma Rengel</i>
10	Martha Salcedo	Braille	08:00	17:00	<i>Martha Salcedo</i>
11	Méilda Alvear	Secretaría	8:00	17:00	<i>Méilda Alvear</i>
12	Adrián Erazo	Administrativo	8:00	17:00	<i>Adrián Erazo</i>

 CONTROL DE ASISTENCIA					
TALLER: <u>Cultura Organizacional y Clima Laboral Saludable</u>		FECHA: <u>18. octubre 2012</u>		LUGAR: <u>Cajalao</u>	
No.	NOMBRE Y APELLIDO	AREA	HORA ENTRADA	HORA SALIDA	FIRMA
1	Inés Imbaquingo	Administrativo	08:00	17:00	<i>Inés Imbaquingo</i>
2	Marco Verdesoto	Conductor	08:00	17:00	<i>Marco Verdesoto</i>
3	Hiliter Gallego	Auxiliar de Servicios	08:00	17:00	<i>Hiliter Gallego</i>
4	Viviana Suárez	Psicología	8:00	17:00	<i>Viviana Suárez</i>
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

Anexo 5. Encuesta de clima laboral saludable y cultura organizacional en el CEFOCLAC

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre nuestro Clima Organizacional. Los resultados nos van a ayudar en la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal y mejorar la calidad de nuestro trabajo.

A continuación encontrará una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradezco responda con la mayor sinceridad y honestidad posibles, marcando con un "X" la alternativa que mejor considere sea adecuada a su criterio. No existen respuestas correctas o incorrectas. Esta encuesta es anónima y sus resultados serán tratados en forma confidencial y serán dados a conocer.

1. Usted es?

- Mujer
Hombre

2. ¿Cuál es su tiempo de servicio en el CEFOCLAC?

- Menos de 2 años
- De 2 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años

3. La capacitación que recibió está relacionada con las perspectivas sobre clima laboral y cultura organizacional que usted tiene, y por lo tanto se encuentra?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

4. La capacitación que recibió sobre clima laboral saludable y cultura organizacional, en qué nivel considera ha mejoraría su desempeño?

- Alto
- Medio
- Bajo

5. Qué factores cree usted que han afectado el trabajo eficiente en el CEFOCLAC?

.....
.....
.....

6. Cómo evalúa el taller de clima laboral saludable y cultura organizacional?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

7. Se siente motivado por cumplir con los objetivos del CEFOCLAC?

- SI
- NO

8. Se siente orgullosa/o de ser una parte importante del CEFOCLAC?

- SI
- NO

9. Actualmente su nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás profesionales en el CEFOCLAC es?

- Alto
- Medio
- Bajo

10. En qué nivel considera que en su área se pueden mejorar las formas de proporcionar la atención a los usuarios?

- Alto
- Medio
- Bajo

11. Escriba una manera de cómo se sentiría preparado para enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajo del Centro?

.....

.....

.....


.....

¡Gracias su colaboración!

Anexo 6. Taller clima laboral saludable y cultura organizacional. - Dr. Carlos Palacios.



Anexo 7. Formulario de Evaluación DC-EVALFAC-01 - MRL


 Ministerio de Relaciones Laborales

FORMULARIO DC-EVALFAC-01

DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN

EVALUACIÓN DEL FACILITADOR

NOMBRE DEL TALLER: *Estrategias de Buen Servicio para el Sector Público*

DURACIÓN EN HORAS: *0.5*

LUGAR Y FECHA: *Quito - 25 junio 2013*

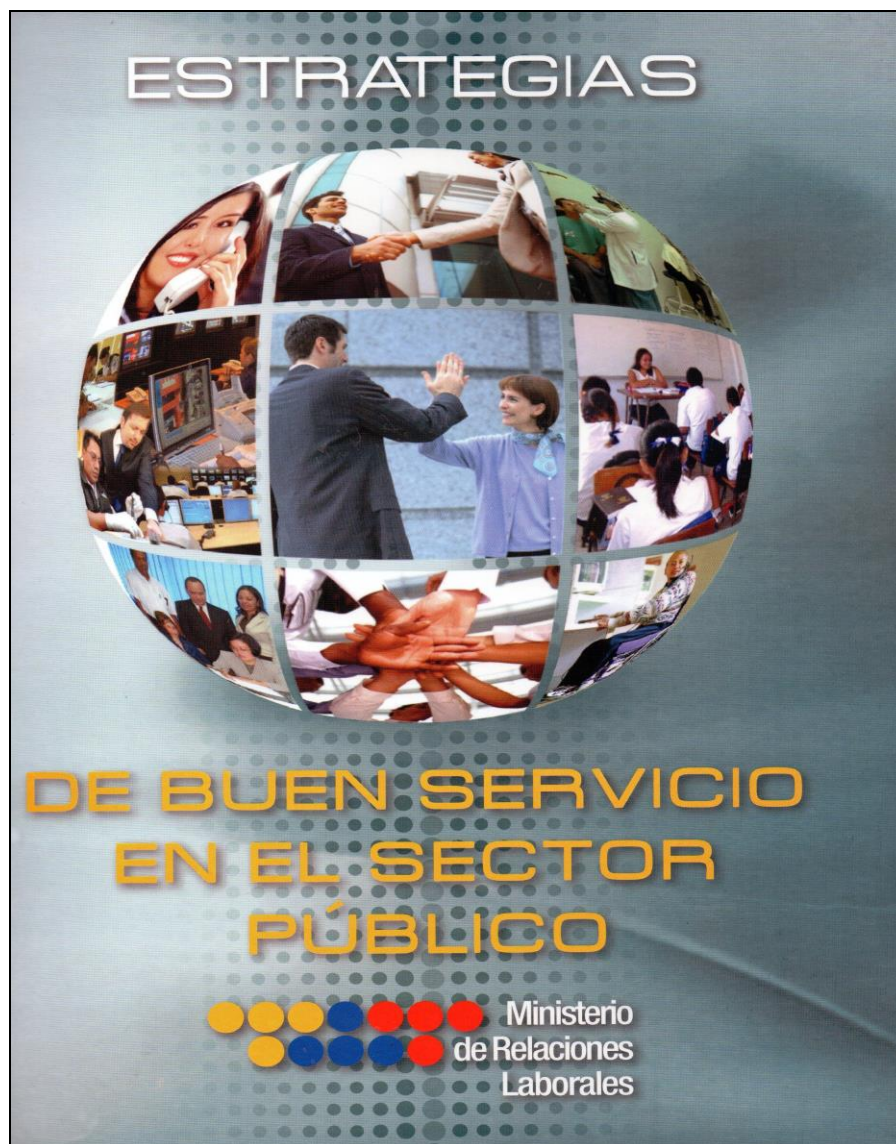
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: *MIES*

NOMBRE DEL FACILITADOR: *Ing. David Velásquez*

Por favor colocar una V en cada casillero, de acuerdo con su evaluación:

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR
1. Manejo del tema	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Comunicación con el grupo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Manejo del grupo: motivación, interés	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Cumplimiento de objetivos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

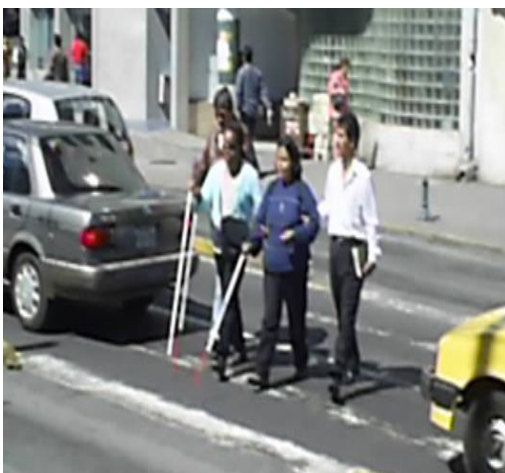
COMENTARIOS O SUGERENCIAS:



Anexo 9. Capacitación intra - institucional.




Anexo 10. Actividades de Rehabilitación.



Anexo 11. Actividades deportivas y recreativas.



Anexo 12. Certificación finalización propuesta de intervención.

**Ministerio
de Inclusión
Económica y Social**
Construyendo juntos una vida de oportunidades

CERTIFICACIÓN

Lcdo. Edwin Benavides, Coordinador del Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos – CEFOCLAC, a petición de la parte interesada, tiene a bien

CERTIFICAR, que DEMETRIO IVÁN ZANAFRIA HERRERA, funcionario de esta institución, y egresado de la Maestría en Gerencia de Salud para el Desarrollo Local de la Universidad Técnica Particular de Loja, previa autorización desarrolló y finalizó con éxito en esta institución su intervención titulada:

“IMPLEMENTACIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN EL CENTRO DE FORMACION Y CAPACITACION LABORAL PARA CIEGOS – CEFOCLAC, AGOSTO, 2013”.


Intervención que tuvo como objetivo: Implementar un programa de mejoramiento del clima laboral en el Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos – CEFOCLAC, para elevar el grado de satisfacción de las personas con discapacidad visual por la atención recibida.

Ejecutado a través de las siguientes acciones:

- Capacitar al personal del CEFOCLAC sobre desarrollo del talento humano, clima laboral saludable y cultura organizacional.
- Motivar a usuarios internos y externos para facilitar procesos de cambio.
- Establecer un sistema de comunicación interna efectivo.
- Establecer estrategias claves para garantizar el trabajo en equipo.
- Diseñar un sistema de evaluación del grado de satisfacción laboral del personal técnico y administrativo del Centro.

Lo que certifico en honor a la verdad.

Quito, 03 Septiembre de 2013.


Lcdo. Edwin Benavides.
COORDINADOR DEL CEFOCLAC.

Juntos por el Buen Vivir.

Anexo 13. Fichas del Plan de Evaluación del grado de Satisfacción Laboral.

FICHAS DEL PLAN DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL				
PROGRAMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	POBLACION OBJETIVO	RESPONSABLES
CALIDAD DE VIDA	Enriquecer el nivel de las condiciones internas y externas en el ámbito social de las personas, para potencializar sus cualidades.	Talleres de motivación	Profesionales del Centro	
		Encuestas de satisfacción laboral	Profesionales del Centro	
CLIMA ORGANIZACIONAL	Enraizar una cultura organizacional que propicie el compromiso y lealtad del equipo de trabajo en aras de un mejoramiento continuo en el desempeño de actividades e incremento en la productividad.	Fortalecimiento en la comprensión de la misión y visión del Centro,	Profesionales del Centro	
		Implementar un sistema de recompensa no monetaria como retribución al buen desempeño.	Profesionales del Centro	
		Reconocimiento grupal a	Profesionales del	

		los profesionales en cada promoción de usuarios, resaltando los logros obtenidos en la rehabilitación del usuario.	Centro	
		Fomentar la participación de los profesionales en cada reunión de equipo llevada a cabo, tomando en cuenta todas las ideas.	Profesionales del Centro	
		Fomentar mediante actividades lúdicas el reconocimiento de los valores institucionales.	Profesionales del Centro	
ÁREA DEPORTIVA Y RECREATIVA	Desarrollar habilidades deportivas en medio de una sana competencia y esparcimiento como complemento a la labor diaria.	Encuentros deportivos (locales y nacionales) con la participación de los profesionales y usuarios de las diferentes áreas de trabajo del Centro.	Profesionales del Centro	
		Campeonato de goalball mixto	Profesionales del Centro	

		Campamentos al aire libre, con la selección de áreas naturales protegidas accesibles.	Profesionales del Centro	
		Actividades recreativas en fechas específicas (fiestas de Quito, navidad, día del amor y amistad, etc.)	Profesionales del Centro	
ÁREA CULTURAL	Fomentar y promover la creatividad y la sana alegría que influya positivamente en el colaborador lo cual se verá reflejado en su rendimiento	Organización, planificación y ejecución de las actividades a realizarse en la “Semana del Ciego Ecuatoriano”	Profesionales del Centro	
		Promoción de actividades culturales: música, canto, poesía individuales y de grupo y la actividad ecológica del establecimiento de jardines familiares para una mejor alimentación en casa.	Profesionales del Centro	

		Capacitación de profesionales y usuarios a través de microgrupos en la cual cada profesional identifica un tema que sea su potencial y luego capacita a sus compañeros.	Profesionales del Centro	
--	--	---	--------------------------	--

PLAN DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL

PROGRAMA: CALIDAD DE VIDA

OBJETIVO: Enriquecer el nivel de las condiciones internas y externas en el ámbito social de las personas, para potencializar sus cualidades.

ACTIVIDAD: Talleres de motivación

POBLACION OBJETIVO

Personal en general del CEFOCLAC

RESPONSABLES

Profesionales asignados

ENTIDAD QUE DESARROLLA

CEFOCLAC

TAREAS ESPECIFICAS

- Identificación de actividades motivacionales.
- Establecimiento de grupos.
- Participación activa de profesionales.
- Elaboración de materiales.

HERRAMIENTAS

- Instructores capacitados.
- Espacios físicos amigables y accesibles..
- Refrigerios.
- Equipo tecnológico.

PLAN DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL

PROGRAMA: CALIDAD DE VIDA

OBJETIVO: Enriquecer el nivel de las condiciones internas y externas en el ámbito social de las personas, para potencializar sus cualidades.

ACTIVIDAD: Encuestas de satisfacción laboral

POBLACION OBJETIVO

Personal en general del CEFOCLAC

RESPONSABLES

Profesionales asignados

ENTIDAD QUE DESARROLLA

CEFOCLAC

TAREAS ESPECIFICAS

- Identificación de capacidades y habilidades.
- Participación activa de profesionales.
- Elaboración de materiales.
- Difusión de resultados.

HERRAMIENTAS

- Encuesta de satisfacción laboral.
- Instructor preparado.
- Espacios físicos amigables y accesibles..
- Refrigerios.
- Equipo tecnológico.

PLAN DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL

PROGRAMA: CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Arraigar una cultura organizacional que propicie el compromiso y lealtad del equipo de trabajo en aras de un mejoramiento continuo en el desempeño de actividades e incremento en la productividad.

ACTIVIDAD: Fortalecimiento en la comprensión de la misión y visión del Centro

POBLACION OBJETIVO

Personal en general del CEFOCLAC

RESPONSABLES

Profesionales asignados

ENTIDAD QUE DESARROLLA

CEFOCLAC

TAREAS ESPECIFICAS

- Identificación de necesidades institucionales.
- Identificación de beneficiarios.
- Participación activa de profesionales.
- Elaboración de materiales.

HERRAMIENTAS

- Encuesta de clima organizacional.
- Instructor preparado.
- Espacios físicos amigables y accesibles.
- Refrigerios.
- Equipo tecnológico.

PLAN DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL

PROGRAMA: CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Arraigar una cultura organizacional que propicie el compromiso y lealtad del equipo de trabajo en aras de un mejoramiento continuo en el desempeño de actividades e incremento en la productividad.

ACTIVIDAD: Implementar un sistema de recompensa no monetaria como retribución al buen desempeño.

POBLACION OBJETIVO

Personal en general del CEFOCLAC

RESPONSABLES

Profesionales asignados

ENTIDAD QUE DESARROLLA

CEFOCLAC

TAREAS ESPECIFICAS

- Identificación de recompensas no económicas.
- Identificación de beneficiarios.
- Divulgación de la actividad.
- Definición de acciones de mejoramiento.

HERRAMIENTAS

- Establecimiento de listado de recompensas.
- Espacios físicos amigables y accesibles.
- Refrigerios.
- Equipo tecnológico.

PLAN DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL

PROGRAMA: CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Arraigar una cultura organizacional que propicie el compromiso y lealtad del equipo de trabajo en aras de un mejoramiento continuo en el desempeño de actividades e incremento en la productividad.

ACTIVIDAD: Reconocimiento grupal a los profesionales en cada promoción de usuarios, resaltando los logros obtenidos en la rehabilitación del usuario.

POBLACION OBJETIVO

Personal en general del CEFOCLAC

RESPONSABLES

Profesionales asignados

ENTIDAD QUE DESARROLLA

CEFOCLAC

TAREAS ESPECIFICAS

- Preparación de evento de promoción.
- Identificación de usuarios y profesionales promocionados.
- Divulgación de la actividad.
- Preparación de materiales.

HERRAMIENTAS

- Listado de promocionados.
- Espacios físicos amigables y accesibles.
- Refrigerios.
- Equipo tecnológico.
- Vídeo.

PLAN DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL

PROGRAMA: CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Arraigar una cultura organizacional que propicie el compromiso y lealtad del equipo de trabajo en aras de un mejoramiento continuo en el desempeño de actividades e incremento en la productividad.

ACTIVIDAD: Fomentar la participación de los profesionales en cada reunión de equipo llevada a cabo, tomando en cuenta todas las ideas.

POBLACION OBJETIVO

Personal en general del CEFOCLAC

RESPONSABLES

Profesionales asignados

ENTIDAD QUE DESARROLLA

CEFOCLAC

TAREAS ESPECIFICAS

- Concientizar el trabajo realizado por el personal.
- Preparación de evento de participación.
- Organización del trabajo.
- Conformación de equipos de trabajo.
- Divulgación de la actividad.
- Preparación de materiales.

HERRAMIENTAS

- Listado de profesionales.
- Espacios físicos amigables y accesibles.
- Refrigerios.
- Equipo tecnológico.
- Presentación de vídeo.

PLAN DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL

PROGRAMA: CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Arraigar una cultura organizacional que propicie el compromiso y lealtad del equipo de trabajo en aras de un mejoramiento continuo en el desempeño de actividades e incremento en la productividad.

ACTIVIDAD: Fomentar mediante actividades lúdicas el reconocimiento de los valores institucionales

POBLACION OBJETIVO

Personal en general del CEFOCLAC

RESPONSABLES

Profesionales asignados

ENTIDAD QUE DESARROLLA

CEFOCLAC

TAREAS ESPECIFICAS

- Concientizar los valores institucionales.
- Preparación de evento lúdico.
- Identificación de usuarios y profesionales promocionados.
- Divulgación de la actividad.
- Preparación de materiales.

HERRAMIENTAS

- Listado de profesionales.
- Espacios físicos amigables y accesibles.
- Refrigerios.
- Equipo tecnológico.
- Material lúdico.

PLAN DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL

PROGRAMA: DEPORTIVA Y RECREATIVA

OBJETIVO: Desarrollar habilidades deportivas en medio de una sana competencia y esparcimiento como complemento a la labor diaria.

ACTIVIDAD: Encuentros deportivos (locales y nacionales) con la participación de los profesionales y usuarios de las diferentes áreas de trabajo del Centro.

POBLACION OBJETIVO

Personal en general del CEFOCLAC

RESPONSABLES

Profesionales asignados

ENTIDAD QUE DESARROLLA

CEFOCLAC

TAREAS ESPECIFICAS

- Identificación de actividades deportivas locales y nacionales.
- Identificación de usuarios y profesionales.
- Inscripción de equipos.
- Programación de las actividades.
- Divulgación de la actividad.
- Preparación de materiales.
- Participación activa del personal y usuarios.

HERRAMIENTAS

- Listado de profesionales.
- Espacios físicos amigables y accesibles.
- Refrigerios.
- Uniformes y materiales deportivos.
- Transporte local e interprovincial.

PLAN DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL

PROGRAMA: DEPORTIVA Y RECREATIVA

OBJETIVO: Desarrollar habilidades deportivas en medio de una sana competencia y esparcimiento como complemento a la labor diaria.

ACTIVIDAD: Campeonato de goalball mixto.

POBLACION OBJETIVO

Personal en general del CEFOCLAC

RESPONSABLES

Profesionales asignados

ENTIDAD QUE DESARROLLA

CEFOCLAC

TAREAS ESPECIFICAS

- Identificación de usuarios y profesionales participantes.
- Inscripción de equipos.
- Preparación de la cancha
- Programación de las actividades.
- Divulgación de la actividad.
- Preparación de materiales y equipos.
- Participación activa del personal y usuarios.

HERRAMIENTAS

- Listado de profesionales.
- Espacios físicos amigables y accesibles.
- Refrigerios.
- Equipos y materiales deportivos.
- Invitaciones.

PLAN DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL

PROGRAMA: DEPORTIVA Y RECREATIVA

OBJETIVO: Desarrollar habilidades deportivas en medio de una sana competencia y esparcimiento como complemento a la labor diaria.

ACTIVIDAD: Campamentos al aire libre, con la selección de áreas naturales protegidas.

POBLACION OBJETIVO

Personal en general del CEFOCLAC

RESPONSABLES

Profesionales asignados

ENTIDAD QUE DESARROLLA

CEFOCLAC

TAREAS ESPECIFICAS

- Selección de la ruta de acción.
- Identificación de usuarios y profesionales participantes.
- Preparación física.
- Inscripción de equipos.
- Programación de las actividades.
- Divulgación de la actividad.
- Preparación de materiales y equipos.
- Participación activa del personal y usuarios.

HERRAMIENTAS

- Listado de profesionales.
- Espacios físicos amigables y accesibles.
- Refrigerios.
- Equipos y materiales deportivos.
- Invitaciones.
- Autorizaciones familiares.

PLAN DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL

PROGRAMA: DEPORTIVA Y RECREATIVA

OBJETIVO: Desarrollar habilidades deportivas en medio de una sana competencia y esparcimiento como complemento a la labor diaria.

ACTIVIDAD: Actividades recreativas en fechas específicas (fiestas de Quito, navidad, día del amor y amistad, etc.)

POBLACION OBJETIVO	RESPONSABLES	ENTIDAD QUE DESARROLLA
Personal en general del CEFOCLAC	Profesionales asignados	CEFOCLAC

TAREAS ESPECIFICAS

- Identificación de usuarios y profesionales participantes.
- Inscripción de participantes.
- Programación de las actividades.
- Divulgación de la actividad.
- Preparación de materiales y equipos de recreación.
- Participación activa del personal y usuarios.

HERRAMIENTAS

- Listado de profesionales.
- Espacios físicos amigables y accesibles.
- Refrigerios.
- Equipos y materiales de camping.
- Invitaciones.

PLAN DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL		
PROGRAMA: CULTURAL		
OBJETIVO: Fomentar y promover la creatividad y la sana alegría que influya positivamente en el colaborador lo cual se verá reflejado en su rendimiento		
ACTIVIDAD: Organización, planificación y ejecución de las actividades a realizarse en la “Semana del Ciego Ecuatoriano		
POBLACION OBJETIVO	RESPONSABLES	ENTIDAD QUE DESARROLLA
Personal en general del CEFOCLAC	Profesionales asignados	CEFOCLAC
TAREAS ESPECIFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de espacios culturales de la fecha conmemorativa. - Identificación de usuarios y profesionales participantes. - Programación de las actividades. - Divulgación de la actividad. - Participación activa del personal y usuarios. 		
HERRAMIENTAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Listado de profesionales. - Espacios físicos amigables y accesibles. - Refrigerios. - Equipos y materiales de camping. - Invitaciones. - Transporte institucional. 		

PLAN DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL		
PROGRAMA: CULTURAL		
OBJETIVO: Fomentar y promover la creatividad y la sana alegría que influya positivamente en el colaborador lo cual se verá reflejado en su rendimiento.		
ACTIVIDAD: Promoción de actividades culturales: música, canto, poesía individuales y de grupo y la actividad ecológica del establecimiento de jardines familiares para una mejor alimentación en casa.		
POBLACION OBJETIVO	RESPONSABLES	ENTIDAD QUE DESARROLLA
Personal en general del CEFOCLAC	Profesionales asignados	CEFOCLAC
TAREAS ESPECIFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de espacios culturales de la fecha conmemorativa. - Identificación de usuarios y profesionales participantes. - Programación de las actividades. - Búsqueda de grupos de música, canto, poesía individuales y de grupo, danza, música, poesía, lectura, huerto familiar, etc. - Divulgación de la actividad. - Participación activa del personal y usuarios. 		
HERRAMIENTAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Listado de profesionales e invitaciones. - Espacios físicos amigables y accesibles. - Refrigerios. - Equipos y materiales de camping. - Transporte institucional. 		

PLAN DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL		
PROGRAMA: CULTURAL		
OBJETIVO: Fomentar y promover la creatividad y la sana alegría que influya positivamente en el colaborador lo cual se verá reflejado en su rendimiento		
ACTIVIDAD: Capacitación de profesionales y usuarios a través de microgrupos en la cual cada profesional identifica un tema que sea su potencial y luego capacita a sus compañeros.		
POBLACION OBJETIVO	RESPONSABLES	ENTIDAD QUE DESARROLLA
Personal en general del CEFOCLAC	Profesionales asignados	CEFOCLAC
TAREAS ESPECIFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de temas de capacitación. - Identificación de usuarios y profesionales participantes. - Programación de las actividades. - Búsqueda de grupos de música, canto, poesía individuales y de grupo, danza, música, poesía, lectura, huerto familiar, etc. - Divulgación de la actividad. - Participación activa del personal y usuarios. 		
HERRAMIENTAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Listado de profesionales. - Aulas de capacitación. - Espacios físicos amigables y accesibles. - Refrigerios. 		