

**Estudio del clima organizacional de la
Distribuidora REALVA e INDUVET S. de
R.L. en Tegucigalpa, Honduras**

Nixon Enrique Nagua Argudo

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano
Honduras**

Noviembre, 2019

ZAMORANO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

Estudio del clima organizacional de la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L. Tegucigalpa, Honduras

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios en el
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

Nixon Enrique Nagua Argudo

Zamorano, Honduras

Noviembre, 2019

Estudio del clima organizacional de la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L. Tegucigalpa, Honduras

Nixon Enrique Nagua Argudo

Resumen. Las empresas necesitan de un ambiente laboral saludable para que el personal se mantenga motivado y cumpla con los objetivos y metas organizacionales. Esta condición se constituye en una ventaja competitiva frente a negocios de similares características. El estudio del clima organizacional se le aplicó a la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L. con operaciones en Tegucigalpa y San Pedro Sula, Honduras. Para su evaluación se utilizó el Instrumento de Medición Estandarizado del Clima Organizacional IMECO que constó de 71 preguntas para medir ocho variables, respuestas que se expresan en una Escala de Likert con opciones de uno a cuatro. La evaluación fue aplicada a 19 colaboradores que laboran en cinco departamentos los cuales contestaron las preguntas de manera honesta y confiable. Como resultado se logró evidenciar que los departamentos de ventas, gerencia y logística presentaron mayores niveles de debilidad, siendo el aprendizaje y desarrollo, comunicación interpersonal e identidad y desarrollo las variables con mayor afectación. Se propuso cinco planes de mejora con respecto a las tres variables antes mencionadas, con la finalidad de mejorar el ambiente organizacional de la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L.

Palabras clave: Ambiente laboral, departamentos, gestión, recurso humano.

Abstract. Enterprises need a healthy work environment to keep staff motivated so they can accomplish their objectives and organizational goals. This condition gives a competitive advantage over other companies with similar characteristics. The working environment study was applied to Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L. with branches in Tegucigalpa and San Pedro Sula, Honduras. The Standardized Measurement Instrument for Organizational Climate IMECO was used for its evaluation, which consists of 71 questions to measure eight variables, which responses are expressed in a Likert Scale with options from one to four. The evaluation was applied to 19 employees who work in five departments that answered the question honestly and reliably. As a result, the sales department showed higher levels of weakness, with learning and development being the most affected variable. Five general plans of improvement were proposed for the three variables mentioned before, with the purpose of improving the work environment of the Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L.

Key words: Departments, human resources, management, work environment.

CONTENIDO

Portadilla.....	i
Página de firmas.....	ii
Resumen.....	iii
Contenido.....	iv
Índice de Cuadros y Anexos.....	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. METODOLOGÍA.....	3
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	6
4. CONCLUSIONES.....	21
5. RECOMENDACIONES.....	22
6. LITERATURA CITADA.....	23
7. ANEXOS.....	25

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadros	Página
1. Medición de clima organizacional global de la distribuidora.....	6
2. Medición de clima organizacional en el departamento de gerencia.....	8
3. Medición de clima organizacional en el departamento de ventas.....	9
4. Medición de clima organizacional en el departamento de logística.....	10
5. Medición de clima organizacional en el departamento de contabilidad.....	12
6. Medición de clima organizacional en el departamento de cobranza.....	13

Figuras	Página
1. Estudio del clima organizacional global de la distribuidora.....	7
2. Estudio de clima organizacional en el departamento de gerencia.....	8
3. Estudio de clima organizacional en el departamento de ventas.....	9
4. Estudio de clima organizacional en el departamento de logística.....	11
5. Estudio de clima organizacional en el departamento de contabilidad.....	12
6. Estudio de clima organizacional en el departamento de cobranza.....	13

Anexos	Página
1. Organigrama de la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L.....	25
2. Instrumento de Medición Estándar del Clima Organizacional (IMECO).....	26
3. Instrumento de Medición Estándar del Clima Organizacional (IMECO).....	27
4. Carta de aceptación y conformidad de los planes propuestos.....	28

1. INTRODUCCIÓN

El mundo contemporáneo se presenta cada día más desafiante. La globalización y la competitividad empresarial avanzan a pasos agigantados, abriendo brechas cada vez más amplias para las empresas que no adaptan sus esquemas de administración tradicional. (Krause, 2017). Actualmente, los modelos de administración empresarial se enfocan en fortalecer la estructura interna de las empresas, con la intención de incursionar en el mercado externo. En la actualidad las personas son consideradas como la parte esencial de la organización, dejando a un lado la antigua concepción de que son un mero recurso, constituyéndose en pieza fundamental para alcanzar las metas y objetivos planteados (Mejía et al. 2013).

Ramírez y Domínguez (2012), afirman que el clima organizacional está basado en las “percepciones individuales, actitudes y sentimientos hacia el trabajo de las personas que conforman una organización y su desempeño laboral”.

Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L. fue fundada el 27 de noviembre de 1987, en la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C., Francisco Morazán, Honduras, por el Doctor en Medicina Veterinaria Rolando Alvarenga y su esposa la Licenciada en Microbiología, Aida Castillo. Esta empresa familiar fue creada para abastecer al mercado agropecuario de Honduras con vacunas de alta calidad y con un excelente manejo de la cadena de frío. Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L. al establecerse reconocidamente a nivel nacional empieza a diversificarse importando y distribuyendo productos farmacéuticos veterinarios para animales de producción por más de 30 años. A mediados de los 90, con un periodo constante de crecimiento Distribuidora Realva abre una sucursal en la zona norte, en la ciudad de San Pedro Sula, con el fin de atender mejor y de manera más eficiente los clientes de zonas cercanas como Litoral y Occidente. Esta sucursal es nombrada Induvet y tiene la función de proveer productos para control de vectores a base de Cipermetrina y DDVP cuyos productos son líderes a nivel nacional en sus nichos de mercados (Alvarenga, 2019).

En el proceso de crecimiento de una empresa, el ámbito laboral se torna complejo debido al aumento del recurso humano, considerado como el área más importante y sensible, la cual debe ser estructurada con mucha dedicación, ya que si la empresa no tiene bien organizado su entorno laboral esta situación podría generar graves consecuencias a futuro, tales como baja adaptación al cambio, niveles deficientes de trabajo en grupo y falta de comunicación interpersonal entre otros. La Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L. realizó un Diagnóstico Empresarial en el año 2018 por medio de la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa, el cual arrojó como resultado que en el tema de Recursos

Humanos existían fallas ya que no cuentan con una imagen clara del clima laboral. Es por esta razón que el presente estudio se enfocó en evaluar dicha problemática.

Según García (2009), el clima organizacional nace de la idea de que el hombre se encuentra dentro de un entorno complejo y dinámico, en el que las empresas, al estar compuesta por individuos, generan comportamientos que influyen en el ambiente laboral. Por otra parte, (Salazar et al. 2009) destacan la importancia de entender la percepción del empleado dentro de sus funciones laborales, lo que sirve para medir su satisfacción y determinar los elementos ambientales que restringen su eficiencia y eficacia.

Realizar la medición del clima organizacional dentro de la empresa genera un espacio de análisis para reflexionar y obtener los consensos que den lugar al desarrollo de cambios sustanciales en beneficio de la organización. Pérez et al. (2006) señalan que existen tres razones para realizar el estudio del clima organizacional.

En primera instancia al realizarse el análisis de clima organizacional desde la cotidianidad existe la probabilidad de encontrarse con obstáculos, así como facilitar el cumplimiento de los objetivos que persigue la empresa por parte de sus colaboradores. También es importante ya que es un elemento fundamental para analizar a la empresa de forma holística, sistemática, tomando en cuenta su fenomenología global. Como tercer punto importante el clima organizacional da lugar a la auto-reflexión de la percepción que tienen los empleados que han sido evaluados. Facilitándose el desarrollo de actividades compartidas y constructivas, donde el empleado se sentirá motivado al trabajar en equipo, incrementando la productividad dentro de la empresa.

El presente estudio cuenta con dos limitantes para su realización, una de ellas es que en la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L. no se ha realizado ningún tipo de medición del ambiente laboral con anterioridad, por lo que no se cuenta con datos históricos ni podemos deducir ni observar cómo ha sido el cambio en su evolución como empresa. Como segundo obstáculo, tenemos que la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L. no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, dado al caso que se torna más complejo el aspecto de medición de las actitudes de los colaboradores, debido a que no existe la atención a las necesidades personales de todos los miembros de la empresa.

El objetivo general del estudio realizado en la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L. fue conocer su estado actual y proponer un plan de mejora con el potencial de impactar en la gestión del talento humano y que este incida en el desempeño general de la empresa. De esta manera se plantean los siguientes objetivos específicos para el estudio:

- Realizar un análisis general de los resultados del clima organizacional de la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L.
- Establecer propuestas de mejoras de acuerdo a los resultados obtenidos con las variables que presenten una valoración baja con respecto a la metodología utilizada.
- Presentar y receptar la aprobación del plan de mejora por parte de los gerentes de Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L.

2. METODOLOGÍA

La investigación se realizó en la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L., localizada en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula, Honduras. La empresa cuenta con un total de 19 colaboradores distribuidos de la siguiente manera: un gerente general que se encuentra en las oficinas principales de Tegucigalpa, una administradora general, un gerente de sucursal en la ciudad de San Pedro Sula, una gerente financiera, un grupo de 8 vendedores que se dividen en cinco vendedores de ruta, dos de tienda y una promotora técnica y siete como personal de apoyo administrativo.

La entrevista se basó en el modelo IMECO (Instrumento de Medición Estandarizado del Clima Organizacional) que fue elaborado por la universidad del Rosario en Bogotá Colombia, por un grupo liderado por el profesor Carlos Méndez (Chavista, Riaño, & Piedraza, 2012). Este test se aplicó en un principio en instituciones universitarias para luego ser aplicadas en empresas de Colombia.

El instrumento de medición de clima organizacional fue aplicado a los colaboradores de la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L., S.A. Consta de cuatro opciones según su conveniencia, con las alternativas de: TD (totalmente en desacuerdo) con un valor de uno, D (en desacuerdo) con un valor de dos, A (de acuerdo) con un valor de tres y TA (totalmente de acuerdo) con un valor de cuatro puntos. Se utilizó la escala de Likert, escala de medición utilizada a nivel mundial donde los encuestados muestran su nivel de acuerdo o desacuerdo referente a las respuestas formuladas (Malhotra, 2004).

La encuesta conto con 71 preguntas y midió ocho variables las cuales fueron: identidad y orientación, estilo de dirección, aprendizaje y desarrollo, preparación y adaptación al cambio, comunicación interpersonal, trabajo en grupo, comportamiento profesional y medio ambiente físico.

Identidad y orientación.

En esta variable se evidenció la relación de los individuos con la misión, visión, objetivos, valores, funciones, y dotación de recursos.

Estilo de dirección.

Se midió los conocimientos, habilidades, y métodos para guiar el desempeño de las funciones del área.

Aprendizaje y desarrollo.

En esta variable se midió el nivel de percepción de los individuos hacia sus funciones en los cargos delegados, su respectiva capacitación, programas de bienestar institucional y el crecimiento profesional.

Preparación y adaptación al cambio.

Esta variable identificó el nivel de información que tienen los individuos acerca de los cambios que podrían llegar a dar con alguna situación inesperada, además de evaluar el nivel de flexibilidad que tiene el individuo hacia el aspecto de cambio.

Comunicación interpersonal.

En esta variable se analizó el intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos entre los individuos, así como la relación entre ellos, con el fin de discrepar cualquier conflicto o interrupción en los canales de comunicación.

Trabajo en grupo.

En esta variable se evaluó el nivel de trabajo en equipo, autonomía en procesos, y la supervisión de estos mismos.

Comportamiento profesional

En esta variable se analizan aspectos como la autoestima, confianza, motivación, planeación de actividades, tanto a nivel organizacional como personal. Es importante que la persona sea consciente de sus capacidades y habilidades que tiene; destacándose cada momento y se esmere por desarrollar el trabajo de la mejor manera, contribuyendo a la mejora continua de su desempeño individual, grupal y por ende al nivel organizacional.

Medio ambiente físico.

En esta variable aparecen las condiciones físicas que tiene el individuo tanto a nivel grupal como personal para desempeñar su labor diaria. Además de la infraestructura como tal, se tiene en cuenta la iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden y seguridad.

Como técnica para recolección de información se utilizó una entrevista estructurada, su aplicación permite obtener información relevante de forma directa, sirviendo para evaluar a los colaboradores quienes generaron datos pertinentes para la investigación.

Para empezar, antes de llevar a cabo las encuestas se logró comunicar a los colaboradores de la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L. que se necesita contar con un alto grado de sinceridad y honestidad, por lo que partiendo de esos dos puntos importantes los resultados fueran confiables y representativos para el estudio, adicional a eso se les dijo que la encuesta será anónima con el único objetivo de aportar con un mejoramiento para la empresa, mas no que les va a perjudicar a ellos.

La información se recopiló en las instalaciones de la Distribuidora REALVA que se encuentra localizada en la ciudad de Tegucigalpa, previa cita, para que los colaboradores de cada una de los departamentos de la organización procedieran a llenar el instrumento de medición, se encuestó departamento por departamento, tomándose en cuenta que cada colaborador tardó aproximadamente unos 15 minutos en ser encuestado. En los casos del personal que se encontraba en la sucursal INDUVET, ubicada en la ciudad de San Pedro Sula se realizó por medio de una teleconferencia.

Los datos se tabularon y valoraron, debiéndose obtener su promedio para cada una de las áreas o departamentos. Si el promedio estaba en un rango de 3.99 a 4 se lo calificó con A. El promedio con rango entre 2.99 a 3.99 tuvo una calificación de B. El rango entre 2 a 2.99 se calificó con C y el rango entre 0 a 1.99 se calificó con D. Los ítems cuya valoración oscile entre C y D dan a entender que se requiere de un cambio urgente para su mejoramiento. Al tener los resultados se procedió a la creación de un plan de mejora.

Plan de mejora.

Una vez evaluada la organización es necesario aplicar un plan de mejora para optimizar las actividades organizacionales deficientes que han sido detectadas (Mastrantonio, 2016). Con el plan de mejora la empresa contará con actividades planificadas para que sean implementadas en el corto plazo, beneficiado a la gestión organizacional de la empresa. Se utilizó el modelo de Chávez y Martinez (2005) para el plan de mejora de la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L. optimizando variables que presentan valores críticos.

Factor detectado. Son todas aquellas debilidades que son detectadas según los resultados obtenidos mediante el uso del instrumento (encuestas) en las variables evaluadas en el estudio dentro de cada departamento de la empresa y la cual se quiere mejorar.

Qué se va a hacer. Significa la acción a tomar luego de obtener los resultados con un respectivo proceso detallado y organizado.

Cuando se va hacer. Es el tiempo o frecuencia en la cual se dará la ejecución del proceso de mejoramiento.

Cómo se va a hacer. Significa aplicar todas las estrategias a ejecutar para el mejoramiento de la variable deficiente.

Donde se va a hacer. Lugar o entorno donde se van a ejecutar todas aquellas estrategias antes propuestas.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultado general de la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L.

Para la obtención de estos resultados a nivel global se sumó cada encuesta aplicada a cada colaborador (por variable), para después dividirla para el número de colaboradores, en este caso fueron 19 personas las que laboran en la empresa. A continuación, se muestra la interpretación y discusión de los resultados generales de la empresa.

Cuadro 1. Medición de clima organizacional global de la distribuidora.

Variable	Promedio	Valoración
Identidad y orientación	3.04	B
Estilo de dirección	3.13	B
Aprendizaje y desarrollo	2.77	C
Preparación y adaptación	3.33	B
Comunicación interpersonal	2.99	B
Trabajo en grupo	3.22	B
Comportamiento profesional	3.62	B
Medio ambiente físico	3.42	B
Resultado global (promedio)	3.19	B

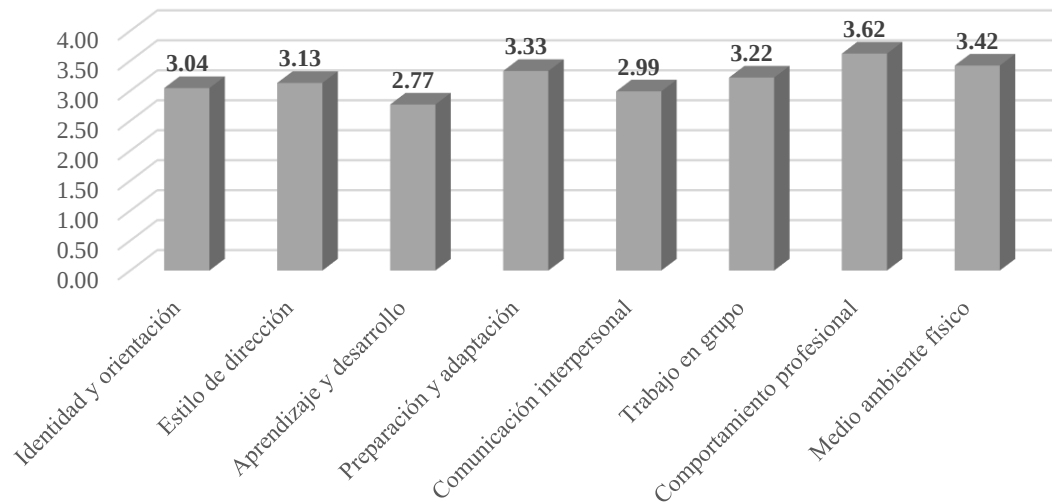


Figura 1. Estudio de clima organizacional global de la distribuidora.

Una vez analizado los datos de manera general se pudo observar que el promedio de satisfacción de toda la empresa fue de 3.19, con una valoración de B.

Las variables con grados de satisfacción más altos correspondieron a: comportamiento profesional (3.62) y medio ambiente físico (3.42); mientras que la variable con valoración más baja (C) fue aprendizaje y desarrollo con un grado de satisfacción promedio de 2.77, resultados que incidieron a nivel global y se vieron afectados por los grados de satisfacción del personal con: la capacitación de actividad de que recibe el personal de nuevo ingreso, capacitación continua, incentivos por alcanzar metas y objetivo, ascenso, orientación necesaria para asumir responsabilidades asignadas a los cargos.

Resultado del departamento de gerencia.

En el departamento de gerencia se encuestó a cuatro colaboradores, los cuales fueron el gerente general, la administradora general, un gerente que opera en la sucursal en San Pedro Sula y finalmente un gerente financiero, ocupando el 21.05% del total de personal.

Cuadro 2. Medición de clima organizacional en el departamento de gerencia

Variable	Promedio	Valoración
Identidad y orientación	3.33	B
Estilo de dirección	3.34	B
Aprendizaje y desarrollo	2.82	C
Preparación y adaptación	3.53	B
Comunicación interpersonal	2.83	C
Trabajo en grupo	3.30	B
Comportamiento profesional	3.66	B
Medio ambiente físico	2.92	C
Resultado global (promedio del Dpto.)	3.22	B

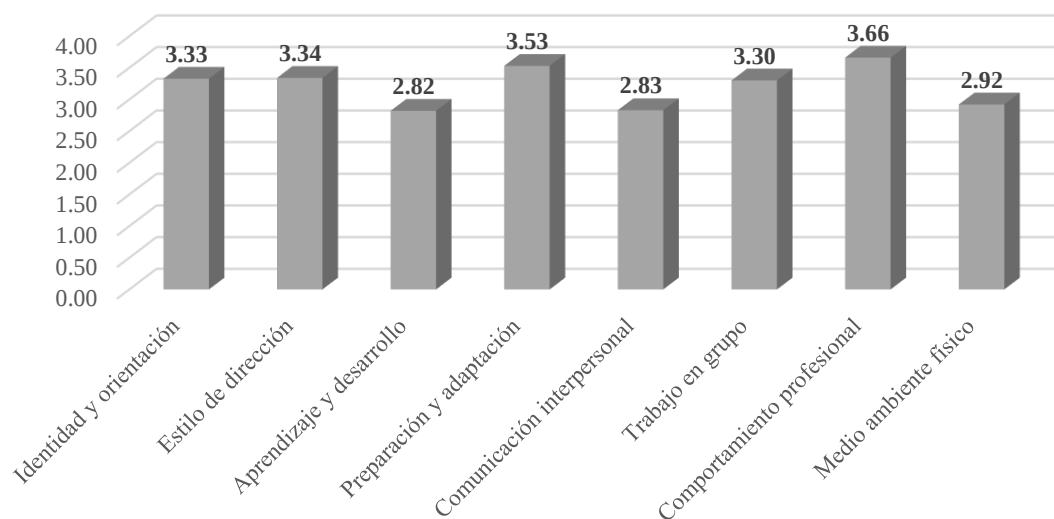


Figura 2. Estudio de clima organizacional en el departamento de gerencia.

Se tomó en cuenta los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento IMECO para la medición del clima organizacional dentro del departamento de gerencia de la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L. para poder determinar que dentro de las ocho variables que se evalúan, las que presentaron una valoración baja (C) fueron las de aprendizaje y desarrollo con un grado de satisfacción promedio de 2.82, comunicación interpersonal con 2.83 y medio ambiente físico con 2.92, por lo que es necesario atender urgentemente esas variables.

Resultados del departamento de ventas.

El departamento de ventas está conformado por ocho colaboradores. Este departamento contiene el mayor número de empleados por lo que es el equivalente a un 42% del total de los colaboradores que conforman la Distribuidora.

Cuadro 3. Medición de clima organizacional en el departamento de ventas.

Variable	Promedio	Valoración
Identidad y orientación	2.71	C
Estilo de dirección	2.88	C
Aprendizaje y desarrollo	2.48	C
Preparación y adaptación	3.19	B
Comunicación interpersonal	2.77	C
Trabajo en grupo	2.98	C
Comportamiento profesional	3.66	B
Medio ambiente físico	3.38	B
Resultado global (promedio del Dpto.)	2.99	B

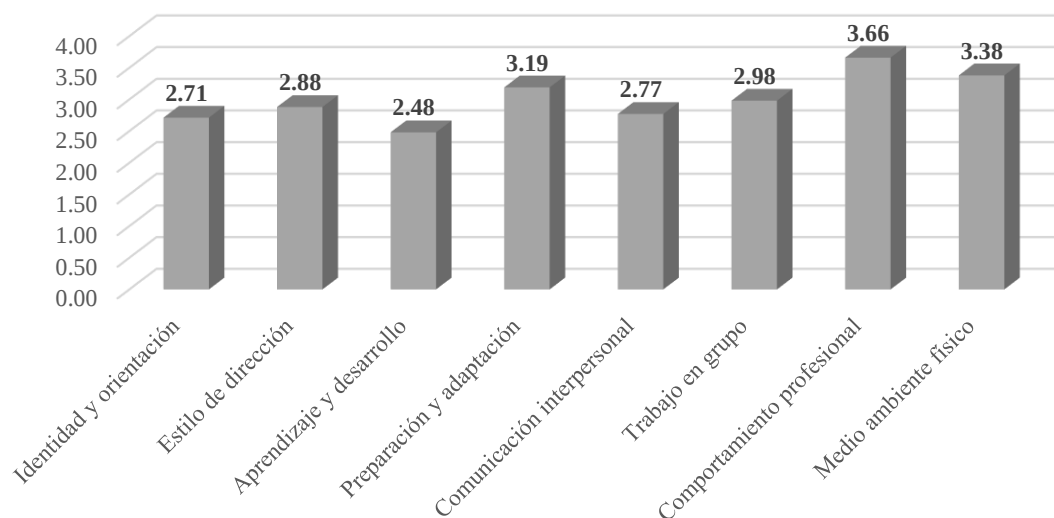


Figura 3. Estudio de clima organizacional en el departamento de ventas.

Se obtuvo los resultados del clima organizacional del departamento de ventas de la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L. y se determinó que las variables con niveles de satisfacción altos son las de comportamiento profesional (3.66) y medio ambiente físico (3.38). Mientras que las variables con valoración baja (C) son aprendizaje y desarrollo con un nivel de satisfacción de 2.48, identidad y orientación con 2.71, comunicación interpersonal 2.77, estilo de dirección 2.88 y trabajo en grupo 2.88.

Resultados del departamento de logística.

Dentro del departamento de logística se cuenta con cinco colaboradores que son llamados también como personal de apoyo administrativo. En este departamento está el 26% del personal total de la empresa.

Cuadro 4. Medición de clima organizacional en el departamento de logística

Variable	Promedio	Valoración
Identidad y orientación	3.18	B
Estilo de dirección	3.24	B
Aprendizaje y desarrollo	2.94	C
Preparación y adaptación	3.31	B
Comunicación interpersonal	3.27	B
Trabajo en grupo	3.44	B
Comportamiento profesional	3.63	B
Medio ambiente físico	3.67	B
Resultado global (promedio del Dpto.)	3.34	B

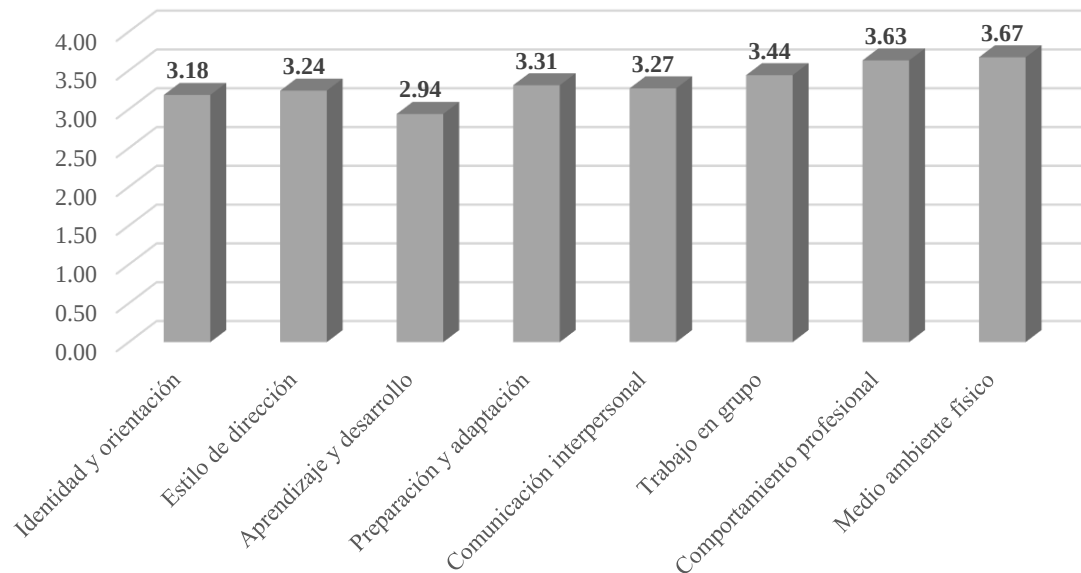


Figura 4. Estudio de clima organizacional en el departamento de logística.

Con los resultados obtenidos mediante la medición del clima organizacional y con una valoración mediante el uso de la escala de Likert se demostró que la variable que presenta una deficiencia en el departamento de logística de la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L. es la de aprendizaje y desarrollo con un promedio de 2.94 y con una valoración de C, lo que significa que se necesita realizar un cambio de mejora para apoyar a los aspectos afectados.

Resultados del departamento de contabilidad.

En este departamento se cuenta con una sola persona debido a que no es considerada una empresa grande y comprende el 5.26% del personal total.

Cuadro 5. Medición de clima organizacional en el departamento de contabilidad.

Variable	Promedio	Valoración
Identidad y orientación	3.08	B
Estilo de dirección	3.27	B
Aprendizaje y desarrollo	3.71	B
Preparación y adaptación	3.67	B
Comunicación interpersonal	3.33	B
Trabajo en grupo	3.40	B
Comportamiento profesional	3.50	B
Medio ambiente físico	4.00	A
Resultado global (promedio del Dpto.)	3.34	B

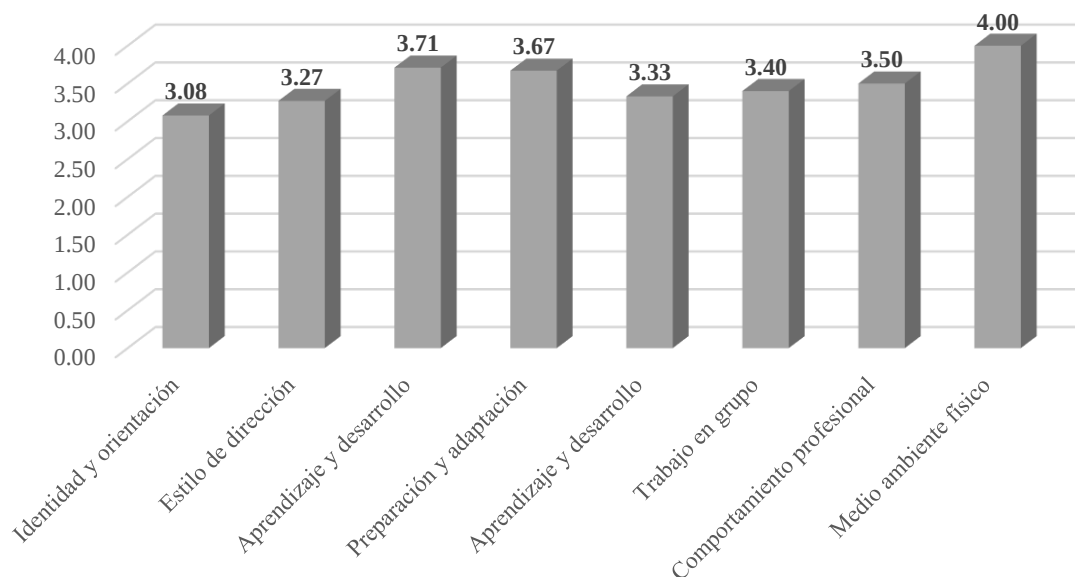


Figura 5. Estudio de clima organizacional en el departamento de contabilidad.

Se midió el clima organizacional de la distribuidora con el Instrumento IMECO y con una escala de Likert se determinó que las variables con altos niveles de satisfacción fueron las de medio ambiente físico 4.00 cuya valoración es (A) y aprendizaje y desarrollo 3.71 situada en (B). Mientras que la variable con una valoración en B más baja fue la de aprendizaje y desarrollo con un nivel de satisfacción de 3.08, lo que significa que no se requiere de la elaboración de un plan de mejora.

Resultado del departamento de cobranza.

Dentro de este último departamento opera una sola persona al igual que el departamento de contabilidad, por ende, comprende el 5.26% del total del personal de la distribuidora.

Cuadro 6. Medición de clima organizacional en el departamento de cobranza.

Variable	Promedio	Valoración
Identidad y orientación	3.85	B
Estilo de dirección	3.64	B
Aprendizaje y desarrollo	3.00	B
Preparación y adaptación	3.33	B
Comunicación interpersonal	3.67	B
Trabajo en grupo	3.60	B
Comportamiento profesional	4.00	A
Medio ambiente físico	4.00	A
Resultado global (promedio Dpto.)	3.64	B

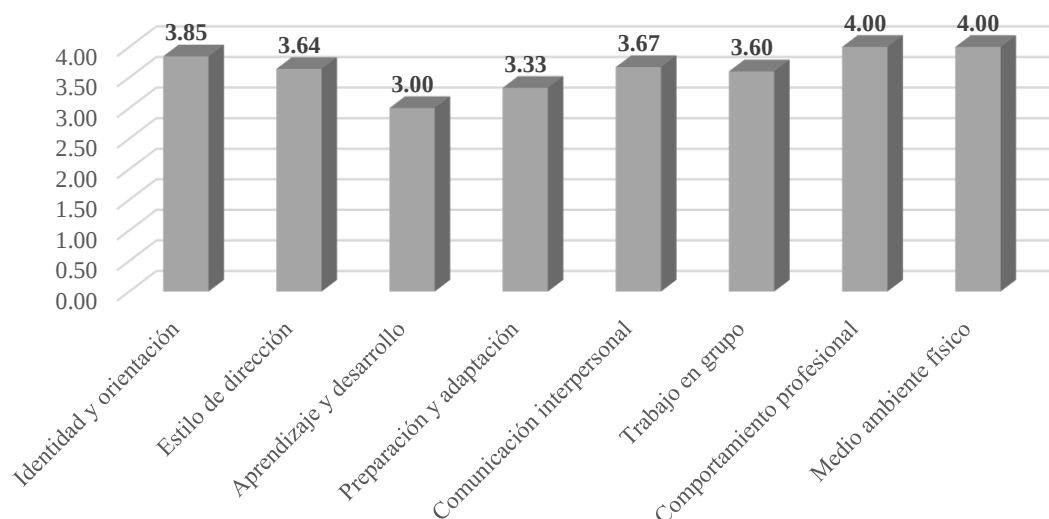


Figura. 6 Estudio de clima organizacional en el departamento de cobranza.

Después de observar los resultados mediante la aplicación del instrumento IMECO y el uso de una escala de Likert se determinó que dentro de este departamento no se requiere realizar un plan de mejora ya que las variables cumplen con una valoración esperada. Puesto que la variable más baja fue la de aprendizaje y desarrollo con un promedio de 3.00 lo que significa que sigue dentro del rango aceptable, y cuenta con una valoración de B.

Análisis de resultados.

Obtenidos y analizados los resultados de las encuestas aplicadas a la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L. mediante el instrumento IMECO se determinó el clima organizacional con el que laboran día a día los colaboradores, esto es muy importante ya que dentro de la empresa es donde se realizan las actividades que van a dar fruto a un ingreso que con ayuda de los clientes que realizan la compra a los productos ofertados generando utilidades representativas.

Se determinó que dentro de los departamentos de cobranza y de contabilidad no existen mayores problemas en ninguna de las ocho variables, dado que el promedio de la variable de aprendizaje y desarrollo fue de 3.00, siendo esta la más baja dentro del departamento de cobranza con una valoración de B lo que significa que no hay que realizar un plan de mejora en dicha área. Se tomó en cuenta lo que dice el instrumento IMECO, por lo que se realizó un plan de mejora cuando el promedio de dicha variable que quedo por debajo de 2.99 con una valoración de C. Así mismo en el departamento de contabilidad la variable con el promedio más bajo fue la de identidad y orientación con 3.08 representando una valoración de B lo que significa que tampoco fue necesario realizar un plan de mejora.

En los tres departamentos sobrantes, si se necesitó realizar un plan de mejora por lo que se obtuvo como resultado unas valoraciones de C y fueron los siguientes:

- El departamento de gerencia contó con tres variables con un promedio bajo, fueron aprendizaje y desarrollo con 2.82, comunicación interpersonal con 2.83 y medio ambiente físico con 2.92. Las tres con valoración baja (C) lo que significó que las tres fueron abordadas en un plan de mejora.
- En el departamento de ventas se contó con cinco variables con valoraciones de C, las cuales fueron identidad y orientación con 2.71, estilo de dirección con 2.88, aprendizaje y desarrollo con 2.48, comunicación interpersonal con 2.77 y trabajo en grupo con 2.98, en esta área también fue necesario realizar un plan de mejora para contrarrestar las fallas por parte de la empresa en los diferentes aspectos.
- El departamento de logística únicamente contó con una variable baja la cual fue aprendizaje y desarrollo con un promedio de 2.94 y con una valoración de C lo que significó que también se requirió de un plan de mejora para atender dicho problema.

Se tomó en cuenta los tres departamentos con problemas, en los cuales se observaron que las variables que más se repitieron en el aspecto de mejora fueron aprendizaje y desarrollo, seguida por comunicación interpersonal e identidad y orientación. Por lo que se consideró que lo más apropiado debido al tamaño de la distribuidora en cuanto a la cantidad de colaboradores, fue trabajar en planes de mejora asociados a las tres variables que disponen de grados de satisfacción más bajo en el resultado general.

Descripción del plan de mejora.

En el estudio realizado sobre clima organizacional dentro de la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L., se concluyó que dentro de los cinco departamentos que tiene la empresa la variable que reincide con un menor grado de aceptabilidad fue la de Aprendizaje y Desarrollo, sobre todo en aspectos importantes como: conocimiento por parte del personal acerca de las actividades que realizaron como fueron las capacitaciones continuas en la ayuda del crecimiento personal como profesional.

Seguida de esta se contó con la variable de Comunicación Interpersonal e Identidad y Orientación que fueron las otras dos variables que necesitaron ser atendidas. Por motivos del tamaño de la empresa se decidió realizar cinco planes de mejoras, uno de manera general para toda la empresa y los otros cuatro por variable, los mismos que ayudaran a solucionar los problemas que tienen todos los departamentos como también los diferentes aspectos y sobre todo el desempeño de la producción, ya que todo gira alrededor del talento humano. Para la realización del plan de mejora se necesitó tener en cuenta los siguientes puntos.

Factor detectado. Debilidad que es determinada conforme a los resultados de las variables evaluadas dentro del clima de la empresa y la cual necesita ser mejorado.

Qué se va hacer. Acción decidida a realizar de acuerdo al análisis de los resultados.

Cuándo se va hacer. Tiempo total a necesitar para la ejecución del plan de mejora.

Cómo se va hacer. Pasos a seguir para la realización de una mejora en las variables afectadas.

Dónde se va hacer. Lugar donde serán ejecutadas las propuestas antes dadas.

Objetivo general. Elaborar planes de mejora para la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L.

Plan de mejora general.

Variable. Aprendizaje y Desarrollo.

Factor detectado. Funciones claramente determinadas (2.89), orientación necesaria para asumir responsabilidades asignadas a cargos (2.74), capacitación a personal nuevo (2.79) y capacitación continua (2.58).

Descripción. Se considera necesario elaborar un manual de funciones, para que los colaboradores conozcan cuales son las labores específicas en sus puestos de trabajo, y se facilite la gestión de los procesos del talento humano (reclutamiento, selección y contratación, inducción, capacitación y reconocimiento), incrementando sus niveles de productividad y sus niveles de eficiencia.

¿Qué se va hacer?	- Elaborar y difundir manuales de funciones institucional y elaborar e implementar plan de capacitación.
¿Cómo se va hacer?	- Revisión y ajuste de organigramas: estructural, posicional y funcional. - Levantamiento de funciones y responsabilidades de cargos para los distintos niveles jerárquicos. - Definición de competencias organizacionales y específicas. - Diseño del descriptivo del perfil y cargo. - Difusión del manual de funciones y aceptación de lo establecido por parte de los colaboradores. - Detectar las necesidades de capacitación por parte de los colaboradores. - Elaboración de plan de capacitación con base en las brechas de formación y necesidades destacadas. - Implementación y seguimiento de plan de capacitación.
¿Cuándo se va a hacer?	- En cuatro meses (elaboración).
Intervalo de medición	- Cada seis meses.
¿Dónde se va hacer?	- Oficinas de la distribuidora.
Indicadores de proceso	- Incremento del grado de satisfacción (promedio) en las variables de identidad y orientación y aprendizaje y desarrollo.

Variable. Aprendizaje y desarrollo.

Factor detectado. Incentivo cuando se alcanza objetivos y metas (2.42) y posibilidad de ascenso por el esfuerzo en su labor (2.47).

Descripción. Se considera necesario delimitar el enfoque de reconocimientos y estímulos para aumentar niveles de percepción de los colaboradores con relación al cumplimiento de metas y objetivos, y la posibilidad de ascensos conforme al esfuerzo del personal y crecimiento de la empresa.

¿Qué se va hacer?	- Elaborar, difundir e implementar un plan de reconocimientos y estímulos.
¿Cómo se va hacer?	- Realizar el levantamiento de los reconocimientos que actualmente reciben los colaboradores (económicos y no económicos). - Realizar estudio sectorial de los salarios y de lo que actualmente paga el mercado. - Definir esquema de reconocimiento económico en base a una política salarial asociada al cumplimiento de objetivos. - Elaborar de plan de reconocimientos y estímulos no económicos y someter a la aprobación del gerente. - Creación de instrumento de evaluación de desempeño que sirva como fuente de información para reconocimientos. - Revisión, difusión e implementación de instrumento de reconocimiento y estímulos. - Evaluar el desempeño del año y reconocer a los colaboradores en base a los resultados.
¿Cuándo se va a hacer?	- Tres meses (elaboración y difusión); meses para implementación restantes con relación al final del año.
Intervalo de medición	- Cada seis meses.
¿Dónde se va hacer?	- Oficinas de la distribuidora.
Indicadores de proceso	- Incremento del grado de satisfacción en la variable de aprendizaje y desarrollo, y en la eficacia del cumplimiento de objetivos departamentales.

Variable. Comunicación interpersonal.

Factor detectado. Comunicación oficial para buen funcionamiento de la organización (2.89), comunicación entre las diferentes áreas de trabajo (2.47) y nivel de apoyo y compromiso entre todos al momento de realizar el trabajo (2.84).

Descripción. Se considera oportuno la definición e implementación de un plan de comunicación interna para mantener a los colaboradores informados y alineados con los objetivos organizacionales, en la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L. no existe el hábito de usar el correo electrónico como una herramienta de trabajo importante para mantenerse informado, es más común el uso de la comunicación verbal, la cual en ocasiones se torna ineficiente y perjudicial para el crecimiento de la empresa.

¿Qué se va hacer?	- Plan de comunicación interna.
¿Cómo se va hacer?	- Levantamiento de la situación actual de la institución referente a comunicación. - Elaboración del esquema inicial del plan de comunicación con estrategias de comunicación (canales/medios, recursos necesarios, frecuencia, público objetivo). - Aprobación e implementación de estrategias que se definan. - Correos de avisos semanales con la finalidad de realizar avisos importantes y mantener informados a los colaboradores. - Implementación y seguimiento de estrategias de comunicación y medición de la eficacia del plan.
¿Cuándo se va a hacer?	- Tres meses (elaboración y difusión), resto del año (implementación).
Intervalo de medición	- Cada seis meses.
¿Dónde se va hacer?	- Departamentos de la distribuidora.
Indicadores de proceso	- Incremento del grado de satisfacción con la variable comunicación interpersonal y cumplimiento del plan de comunicación.

Variable. Identidad y orientación.

Factor detectado. Objetivos oportunos, pertinentes y claros (2.74), la empresa tiene en cuenta al personal para la planeación de sus actividades (2.84) y practica de valores organizacionales al desarrollar sus actividades (2.95).

Descripción. Se considera necesario transmitir y alinear a los colaboradores con el objeto fundamental de la empresa sustentado en la misión, visión, valores y en los objetivos organizacionales de corto, mediano y largo plazo definidos en la sistemática de planificación que actualmente utiliza la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L.

¿Qué se va hacer?	- Campañas de: interiorización de valores y de alineamiento con misión, visión y objetivos organizacionales.
¿Cómo se va hacer?	- Definición del significado de los valores (como se los vive o pretende vivirlos) y de comportamiento asociados para los colaboradores. - Definición de objetivos departamentales e individuales alineados con los objetivos y estrategias institucional. - Identificación de los medios y/o canales más pretendientes para las campañas (reuniones, señalética, videos, talleres, charlas, etc.). - Planificación y aprobación de las campañas (que se va hacer, responsables, recursos, fechas). - Implementación, seguimiento y evaluación de las campañas. - Inclusión en el sistema de evaluación de desempeño de las actitudes/comportamientos asociados a los valores y logro de objetivos individuales.
¿Cuándo se va a hacer?	- Tres meses (elaboración y difusión); meses restantes para la implementación con relación al final de año.
Intervalo de medición	- Cada seis meses.
¿Dónde se va hacer?	- Oficinas de la distribuidora.
Indicadores de proceso	- Incremento del grado de satisfacción con la variable identidad y orientación y eficacia en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Variable. Identidad y orientación.

Factor detectado. Planificación adecuada de los procedimientos (2.79).

Descripción. Se considera oportuno implementar un sistema de gestión basado en procesos que permitan facilitar los productos a los clientes y un crecimiento institucional ordenado. En los procesos y procedimientos se concentra en know-how de la empresa, por tanto, resulta importante gestionarlos adecuadamente para la creación para la consecución de los objetivos organizacionales.

¿Qué se va hacer?	- Planificación, desarrollo, evaluación y mejora de procesos.
¿Cómo se va hacer?	- Interiorización del enfoque de gestión por procesos y del ciclo de mejora continua (planear, hacer, verificar, actuar). - Revisión y ajuste de la planificación de procedimientos (diseño, responsables, registros, puntos de control, evaluación con indicadores, metas). - Difusión de los procesos y procedimientos a los colaboradores (existentes y los que se ajusten). - Verificación de la implementación de los procesos y procedimientos. - Evaluación de los procesos mediante indicadores de gestión, según la frecuencia establecida. - Identificar las falencias y aplicar correcciones inmediatas o acciones correctivas que ameriten la elaboración de planes de acción.
¿Cuándo se va a hacer?	- Dieciocho meses (elaboración y difusión) meses restantes para implementación con relación al final del año.
Intervalo de medición	- Cada año.
¿Dónde se va hacer?	- Oficinas de la distribuidora.
Indicadores de proceso	- Incremento del grado de satisfacción con la variable de identidad y orientación y eficacia en el logro de objetivos de los procesos.

4. CONCLUSIONES

- De acuerdo a la aplicación del instrumento IMECO la variable que presentó una mayor afectación del clima laboral de Realva Induvet fue la de aprendizaje y desarrollo con un promedio de 2.77 con una valoración de C.
- A partir de las variables que presentaron una valoración baja en el estudio de clima laboral efectuado, Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L. tendrá que trabajar en cinco planes de mejora.
- Las propuestas realizadas en esta investigación fueron aceptadas íntegramente por la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L.

5. RECOMENDACIONES

- Realizar al menos una medición de clima organizacional por año, ya que con los planes propuestos habrá un impacto.
- Seguir correctamente la implementación de los planes de mejora propuestos, para lograr un incremento en el bienestar de toda la organización.
- Crear un departamento de recursos humanos con la finalidad de atender las necesidades del personal y dar solución a los problemas.

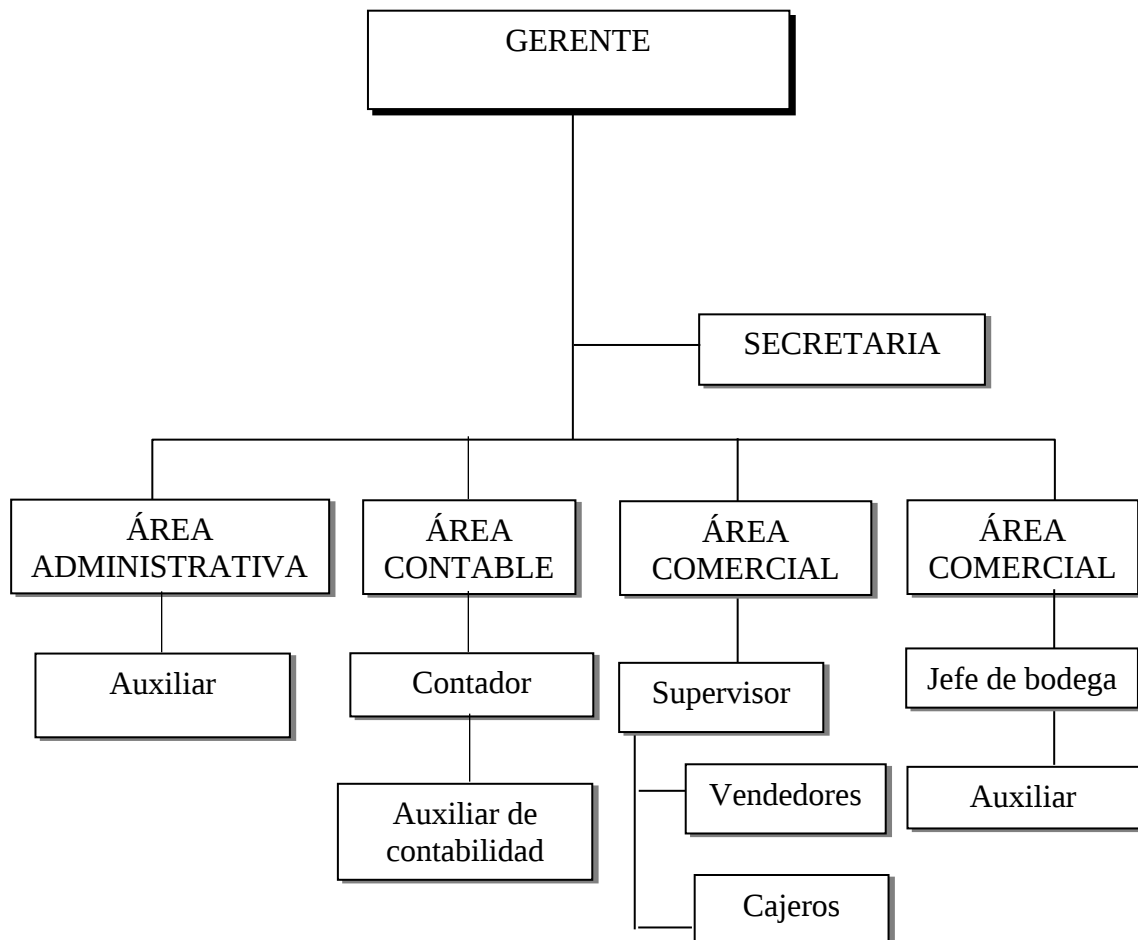
6. LITERATURA CITADA

- Chavista, N., Riaño, J., & Piedraza, D. (2012). *Impacto de las variables del clima organizacional, en el diagnóstico aplicado en las empresas colombianas*. Bogotá: Facultad de ciencias empresariales.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 43-61.
- García, M., & Bedoya, M. (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*. Cali: Universidad del Valle.
- Iglesias, A. L., & Sánchez, Z. T. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3), 455-457.
- Krause, M. (2017). *Los cambios en la competitividad global*. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Mastrantonio, P. (2016). *Cómo hacer un plan de empresa EUNCET*. Madrid: Omnia Science.
- Mejía, A., Castillo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11.
- Méndez, F., Suárez, M. N., Echeverri, C., Rico, J., & Ricardo, L. (2016). *Importancia del clima organizacional para la competitividad de las Pymes*. Barranquilla: Sello Editorial Coruniamericana.
- Pérez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248.
- Ramírez, Á. F., & Domínguez, L. R. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*(109), 21-30.

- Rolando, A. M. (20 de Febrero de 2019). INDUSTRIA VETERINARIA S. DE R.L. (INDUVET). (N. E. Argudo, Entrevistador)
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Canedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Vallejo, P. M. (2000). *Medición de actitudes en psicología y educación: construcción de escalas y problemas metodológicos*.
- Vargas, J. (2005). *La culturocracia organizacional en México*. México: Juan Carlos Martínez.

7. ANEXOS

Anexo 1. Organigrama de la Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L.



Anexo 2. Instrumento de Medición Estándar del Clima Organizacional (IMECO).

INSTRUMENTO DE MEDICIONES ESTANDAR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (IMECO)					
No.	ITEM	TD	D	A	TA
1	Tengo conocimiento de la Misión y Visión de la entidad a la cual pertenezco				
2	Me siento identificado con esta Misión y Visión				
3	Los objetivos de mi entidad son oportunos, pertinentes y claros.				
4	La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades				
5	Siento que desempeño un gran papel en la consecución de los objetivos de mi entidad				
6	Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo de forma eficiente				
7	Los empleados de mi entidad ponen en práctica los valores institucionales al desarrollar sus actividades				
8	Cuento con las condiciones físicas adecuadas de infraestructura para desarrollar mi labor				
9	En mi equipo de trabajo nos enfocamos en las prioridades para el desarrollo del trabajo				
10	Los procedimientos de mi área de trabajo son planificados de forma adecuada				
11	Mis funciones están claramente determinadas				
12	Entiendo cuál es mi papel dentro del área a la cual pertenezco				
13	Mi jefe tiene los conocimientos adecuados para dirigir mi área				
14	Me siento influenciado de buena manera por parte de mi jefe				
15	Mi jefe es coherente con sus argumentos y decisiones				
16	La delegación de trabajo se realiza de forma equitativa por parte de mi jefe				
17	Teniendo en cuenta las habilidades, destrezas y conocimientos; Mi jefe así el trabajo de cada uno de sus colaboradores				
18	El trato que recibo por parte de mis superiores es respetuoso				
19	Mis sugerencias son tenidas en cuenta por parte de mi jefe para la solución de alguna problemática				
20	Recibo retroalimentación por parte de mi jefe cada vez que finalizo una actividad designada				
21	Cuando se realizan tareas importantes para el desempeño de la entidad, mi jefe me tiene en cuenta				
22	No tengo la obligación de informarle a mi jefe la metodología con la que desarrollo mi labor				
23	Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo				
24	Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, según mis conocimientos, habilidades y destrezas				
25	Generalmente a toda persona que ingresa a la entidad, se le realiza una capacitación antes de iniciar sus actividades				
26	La capacitación continua es una prioridad de la entidad a la que pertenezco				
27	Estoy satisfecho con las actividades de bienestar institucional que se realizan en mi entidad				
28	Estoy a gusto con la cantidad de actividades de bienestar institucional programadas				
29	Existe algún tipo de incentivo cuando alcanzo mis objetivos y metas				
30	La entidad da la posibilidad de ascender a las personas que con su esfuerzo en su labor lo merecen				
31	Estoy en la capacidad de aportar sugerencias para identificar posibilidades de cambio en la organización				
32	La entidad realiza actividades que permitan ambientar el proceso de cambio				
33	La entidad brindó la orientación necesaria para asumir las responsabilidades asignadas a los cargos				
34	Soy conciente de que dada una situación de cambio permanente se verá afectada mi vida laboral y personal.				
35	Me siento satisfecho con las responsabilidades asignadas				

Continuación Anexo 2. Instrumento de Mediciones Estándar del Clima Organizacional (IMECO).

36	Tengo las capacidades para abordar las responsabilidades asignadas				
37	Mi estado de ánimo producto de una posible reestructuración me impediría los cambios implementados en la entidad				
38	Los programas de inducción y reintegración brindan la información suficiente para afrontar un cambio organizacional				
39	Las responsabilidades que me han asignado corresponden a mis expectativas				
40	Aplico mis capacidades en el desarrollo de las responsabilidades asignadas				
41	Participo activamente en el logro de las metas de mi área de trabajo				
42	Comparto las orientaciones y políticas de la entidad				
43	Estoy dispuesto a colaborar con mis compañeros en el logro de las responsabilidades del área de trabajo				
44	Busco que el resultado de mi trabajo supere el desempeño esperado				
45	Estoy dispuesto a trabajar por el fortalecimiento de la imagen de la organización.				
46	La buena comunicación que he logrado con mis compañeros ha facilitado el logro de mis resultados.				
47	La comunicación oficial es más efectiva en mi entidad, por medio de ella es más sencillo enterarse de cualquier suceso que se presente que por medio de la comunicación informal.				
48	Entre las diferentes áreas de trabajo se evidencia una buena comunicación				
49	En mi área existe un nivel alto de apoyo y compromiso entre todos al momento de realizar el trabajo				
50	La relación y la comunicación con mis compañeros es la adecuada				
51	Cuando se presenta un problema, existe el apoyo adecuado del líder para solucionarlo				
52	El trabajo en grupo es indispensable en mi área de trabajo				
53	Para los grupos de trabajo es importante que cada integrante conozca los objetivos y participe en logro de estos.				
54	Los grupos de trabajo están conformados por personas capacitadas que aportan para el desarrollo de las diferentes tareas.				
55	La autonomía sobresale en mi grupo de trabajo a comparación de otros.				
56	El jefe está siempre presente en la toma de decisiones de cada grupo de trabajo.				
57	Mis conocimientos son claves para realizar todas las tareas				
58	Puedo hacer uso pleno de mi conocimiento y mis capacidades en mi trabajo				
59	Puedo con el nivel de trabajo que se me designa				
60	Siempre me esfuerzo por destacarme en todas las labores ante mi jefe				
61	Cuando la entidad lo requiere no tengo problema por realizar labores extras				
62	El deseo de ser mejor me motiva a tener un mejor desempeño en mis actividades				
63	Siempre tengo plena claridad de la actividad que tengo que realizar				
64	Siento satisfacción al ver el resultado de mi trabajo				
65	La infraestructura de mi área de trabajo es adecuada para sentirme seguro				
66	El orden es una parte importante en mi área de trabajo				
67	Existe un ambiente limpio y cálido en mi área de trabajo				
68	Siempre hay una respuesta rápida cuando se requiere de algún mantenimiento				
69	Mi área de trabajo tiene un ambiente agradable sin ruidos molestos que interrumpen o hagan difícil la concentración				
70	Mi área de trabajo cuenta con una buena iluminación				
71	La ventilación es la adecuada en mi área de trabajo				

Anexo 3. Carta de aceptación y conformidad de los planes propuestos.



ACEPTACION Y CONFORMIDAD

Estimado Ing. Nixon Nagua:

Respondiendo a su propuesta del proyecto realizado a nuestra empresa, nos sentimos satisfechos y conformes respecto al estudio el cual ayudó a conocer cuáles son las falencias o puntos débiles que presenta actualmente la empresa en lo que refiere al clima laboral.

Me parece que acertó y además nos dio la herramienta clave para reconocer los temas de importancia y aparte como poder atacarlos mediante las respectivas acciones correctivas.

Este proyecto ya lo hemos revisado y analizado a detalle y me parece que usted lo ha realizado con mucho cuidado y de tal manera que aporte a la empresa. Me queda decirle que estamos contentos ya que mediante la implementación de sus planes de mejora propuestos vamos a poder llegar a donde queremos llegar en cuanto a nuestro clima laboral.

Atentamente,

Félix Alvarenga

Gerente de Desarrollo

Distribuidora REALVA e INDUVET S. de R.L.

