

Estudio del clima organizacional para AEME Representaciones, Quito, Ecuador

Christian Javier Cazar Jácome

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano
Honduras**

Noviembre, 2018

ZAMORANO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

Estudio del clima organizacional para AEME Representaciones, Quito, Ecuador

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

Christian Javier Cazar Jácome

Zamorano, Honduras

Noviembre, 2018

Estudio del clima organizacional para AEME Representaciones, Quito, Ecuador

Christian Javier Cazar Jácome

Resumen. Un buen ambiente laboral es fundamental para el desarrollo de cualquier empresa, ya que constituye el reflejo de las relaciones existentes entre los colaboradores y las organizaciones. La investigación del clima organizacional de AEME Representaciones se realizó en Quito, Ecuador. Como metodología se utilizó el instrumento IMECO por sus siglas: Instrumento de Medición Estandarizado del Clima Organizacional metodología desarrollada por la universidad de San Buenaventura de Bogotá, Colombia; esta metodología sirvió para determinar información sobre el ambiente de los colaboradores de esta empresa. En este estudio colaboraron el total de los empleados, los 19 empleados trabajan en 6 departamentos, se empleó un cuestionario de 71 preguntas expresadas en una escala de Likert en donde se miden 8 variables. De acuerdo a los resultados obtenidos el departamento que presenta más afectación es el departamento técnico, en las variables de identidad y orientación, así como aprendizaje y desarrollo. Para mejorar esta situación se propuso un plan de mejora el que busca el progreso de toda la organización, el cual se encuentra aprobado por la gerencia general de AEME Representaciones.

Palabras clave: Ambiente laboral, capital humano, departamento, organización.

Abstract. A good work about environment is essential for the development of any company, because this is essential for the relation between employees and organization. The organizational climate research of AEME Representations was carried out in Quito, Ecuador. The IMECO was used as its acronym: Standardized Measurement Instrument of the Organizational Climate methodology developed by the University of San Buenaventura of Bogotá, Colombia; served to determine information about the environment of the collaborators of this company. In the study, all the employees collaborated, 19 employees work in 6 departments, then a questionnaire of 71 questions were used, expressed on a Likert scale where 8 variables were measured. According to the results obtained, the department that was most affected is the technical department. In the variables of identity and orientation, as well as learning and development. To improve this situation, an improvement plan was proposed that looks the progress of the entire organization, which is approved by the general management of AEME Representations.

Key words: Department, human capital, organization, work environment.

CONTENIDO

Portadilla	i
Página de firmas	ii
Resumen	iii
Contenido	v
Índice de Cuadros, Figuras y Anexos	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. METODOLOGÍA.....	4
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	9
4. CONCLUSIONES.....	15
5. RECOMENDACIONES.....	16
6. LITERATURA CITADA.....	17
7. ANEXOS.....	18

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadros	Página
1. Medición del clima organizacional en el departamento de cobranza y cartera.....	8
2. Medición del clima organizacional en el departamento de compras.....	9
3. Medición del clima organizacional en el departamento ambiental	10
4. Medición del clima organizacional en el departamento de logística	11
5. Medición del clima organizacional en el departamento técnico	12
6. Medición del clima organizacional en el departamento financiero	13

Figuras	Página
1. Estudio de clima organizacional en el departamento de cobranza y cartera.	8
2. Estudio de clima organizacional en el departamento de compras	9
3. Estudio de clima organizacional en el departamento ambiental.	10
4. Estudio de clima organizacional en el departamento de logística.....	11
5. Estudio de clima organizacional en el departamento técnico.....	12
6. Estudio de clima organizacional en el departamento financiero.....	13

Anexos	Página
1. Encuesta para medir el clima organizacional en AEME representaciones, Quito-Ecuador.....	18
2. Plan de mejora para la empresa AEME representaciones.....	21
3. Carta de remisión.....	22
4. Plan de mejora general.....	23
5. Plan de mejora en el departamento de cobranza y cartera.....	24
6. Plan de mejora en el departamento de compras.....	25
7. Plan de mejora en el departamento ambiental.....	26
8. Plan de mejora en el departamento de logística.....	27
9. Plan de mejora en el departamento técnico.....	28

1. INTRODUCCIÓN

AEME Representaciones inicia operaciones en el año 2008, en la ciudad de Quito en la provincia de Pichincha, Republica del Ecuador. La empresa, nombrada así por su fundador y propietario el señor Alexis Mejía, se ha desempeñado durante más de diez años como organización líder en la distribución de insumos agrícolas para el sector florícola ecuatoriano, la finalidad de la empresa es la distribución y comercialización de insumos agrícolas como: insecticidas, plaguicidas, acaricidas y fertilizantes.

La propuesta de la realización de un estudio del clima organizacional de esta índole, nace del hecho de que, a la fecha, nunca se ha realizado un estudio de esta índole en esta empresa por lo que es de suma importancia analizar cómo se encuentra el ambiente laboral desde la perspectiva de sus empleados. Además, existe una alta rotación de colaboradores, por lo que es de suma importancia tomar en cuenta todos los aspectos que pueden intervenir de forma negativa la convivencia de los mismos de esta organización, este fenómeno lo único que hace es perjudicar a la organización, aún más si solo se piensa en recursos económicos dejando a un lado aspectos clave como la comunicación y la motivación, que juegan un papel fundamental en las organizaciones. “Un servicio de calidad siempre estará ligado al tipo de ambiente laboral en cual se desempeñan y se desenvuelven nuestros empleados.” (Calva *et al.* 2004).

Según Chiavenato, en 1995 “en una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, se pueden observar climas diferentes. Las normas propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme” las empresas con el paso del tiempo se hacen cada vez más grandes y complejas esto implica se deben de contratar un mayor número de empleados, al contratar más empleados es necesario dividirlos en departamentos para así garantizar el mejor desempeño de cualquier empresa.

Hellriegel, Slocum y Woodman en el año de 1999 se encargan de enfatizar y profundizar más en el tema aludiendo que “el clima total equivale entonces a la medida de los climas reunidos en todos los departamentos y es el resultante de los microclimas que lo componen. Los determinantes físicos como la estructura, tamaño, tecnología u otros, son aplicables a todas las unidades”. La organización como sistema social está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden

contribuir al clima organizacional; el elemento decisivo es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo (Gómez y Cols, 2001).

Si tomamos en cuenta que crear relaciones entre personas de distintas edades, ideologías, religiones, sexo tiene mucha complejidad, es aún más difícil crear relaciones en una organización, peor aún si el tamaño de la empresa al que se quiere intervenir tiene un tamaño pequeño, según una publicación de Dirks en el año 2006 lo anterior “llevaría a una disminución de la cohesión social y del interés colectivo, pudiendo en algunos casos terminar en grupos de trabajo que no serían más que una junta de egoísmos y miedo al prójimo”. Gorostegui en el año 2007, en su libro el comportamiento organizativo se encarga de afirmar que: “las personas forman la organización, tanto individualmente consideradas como en forma de grupos. Ellas crean la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos.”, es esencial que una empresa trabaje en conjunto y no de manera individual, estos objetivos solo se logran con un personal comprometido con la organización.

El ambiente laboral o atmosfera laboral del lugar donde se desenvuelven los colaboradores de la empresa juega un papel fundamental ya que esto tiene un impacto sobre su estado emocional y motivacional, de acuerdo con una publicación de Fuller y Marler en el año 2006 se afirma que “la perspectiva interaccionista, el funcionamiento psicológico del individuo es el resultado de las interacciones entre factores personales, situacionales y conductuales. Así, el comportamiento de un individuo estará regulado tanto a nivel interno como externo. La perspectiva interaccionista sugiere que los rasgos de personalidad que residen en los individuos pueden ser desencadenados por ciertos factores situacionales.”

Álvarez en el 2006 expresa que “la medición y descripción del clima organizacional no puede quedarse solamente en la etapa de diagnóstico; sus resultados son el fundamento para definir intervenciones que mediante un proceso de cambio influyan en las percepciones que las personas tienen y de esta forma producir un clima organizacional satisfactorio”. Siguiendo la línea de este autor la medición del clima organizacional en las empresas es fundamental aún más si este tipo de estudios no se lo ha realizado con anterioridad en la organización.

El presente estudio es conocer el clima organizacional en cada una de las áreas de la empresa, para cumplir con esto se deben cumplir los siguientes objetivos :

- Conocer el clima organizacional de cada departamento de la empresa, para determinar acciones para su mejora.
- Contar con la aprobación del plan de mejora por parte de la gerencia general de AEME Representaciones.
- Preparar un plan de mejora, para mitigar los problemas de cada departamento.

2. METODOLOGÍA

La presente investigación es de naturaleza descriptiva, transversal. Descriptiva, debido a que el objetivo es caracterizar el contexto y evaluar qué factores o dimensiones afectan el clima organizacional de la institución objeto de estudio, y cómo éste incide en la motivación de su personal. Transversal, porque los datos se van a recolectar a través de un solo instrumento administrado en un único momento en el tiempo (Hernández *et al*, 2014).

Debido a que se desea saber exactamente en qué ambiente se encuentran laborando los empleados de AEME Representaciones, se decidió realizar una entrevista estructurada ya que se pretende conocer como estas personas perciben a esta organización, como perciben las decisiones que se han tomado hasta la fecha y como estas han alterado su labor día con día.

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos en el clima organizacional es el modelo IMECO (Instrumento de Medición Estándar del Clima Organizacional), el cual fue realizado por Natalie Chavista Rodríguez, Johana Riaño Romero, Diego Piedraza Garzón en la universidad de San Buenaventura de la capital de los colombianos, Bogotá en el año 2012.

La encuesta alberga un total de 71 preguntas y mide 8 variables. Estas son: 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, estas variables poseen cada una, cierto número de variables las cuales se detallan a continuación.

Identidad y orientación.

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

Los ítems que lo componen son:

- Tengo conocimiento de la misión y visión de la entidad a la cual pertenezco.
- Me siento identificado con esta misión y visión.
- Los objetivos de mi entidad son oportunos, pertinentes y claros.
- La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.
- Siento que desempeño un gran papel en la consecución de los objetivos de la entidad.
- Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo de forma eficiente.

- Los empleados de mi entidad ponen en práctica los valores institucionales al desarrollar sus actividades.
- Cuento con las condiciones físicas adecuadas de infraestructura para desarrollar mi labor.
- En mi equipo de trabajo no enfocamos a las prioridades para el desarrollo del trabajo.
- Los procedimientos de mi área de trabajo son planificados de forma adecuada.
- Mis funciones están claramente determinadas.
- Entiendo cuál es mi papel dentro del área al cual pertenezco.
- Comparto las orientaciones y políticas de la organización.

Estilo de dirección. Con esta variable podemos medir los conocimientos, habilidades, y métodos para guiar el desempeño de las funciones del área.

Los ítems que lo componen son:

- La persona quien dirige mi área tiene los conocimientos adecuados.
- Me siento influenciado positivamente por parte de mis superiores.
- Mi jefe es coherente con sus argumentos y decisiones.
- La delegación de trabajo se realiza de forma equitativa.
- Se tiene en cuenta mis habilidades, destrezas y conocimientos.
- El trato que recibo por parte de mis superiores es respetuoso.
- Mis sugerencias son tenidas en cuenta por parte de superiores para la solución de problemas.
- Recibo retroalimentación adecuada al terminar una actividad designada.
- Soy tenido en cuenta por superiores para la realización de tareas importantes para el desempeño de la organización.
- Cuanto con la libertad de organizarme para realizar mis labores.
- Recibo reconocimientos por mi trabajo.

Aprendizaje y desarrollo. Esta variable mide 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.

Los ítems que lo componen son:

- Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, según mis conocimientos, habilidades y destrezas.
- Generalmente a toda persona que ingresa a la entidad, se le realiza una capacitación antes de iniciar sus actividades.
- La capacitación continua es una prioridad para la entidad.
- Estoy satisfecho con las actividades de bienestar institucional programadas.
- Existe algún tipo de incentivo cuando alcanzo mis objetivos y metas.
- La entidad da la posibilidad de ascender a las personas que con esfuerzo en su labor lo merecen.

- Se brinda orientación necesaria para asumir las responsabilidades asignadas en el cargo.

Preparación y adaptación al cambio. Nos permite identificar el nivel de información que tienen los individuos acerca de los cambios que podrían llegar a dar con el pasar de alguna situación inesperada, además se evalúa el nivel de flexibilidad que tiene el individuo hacia el aspecto de cambio.

Los ítems que lo componen son:

- Estoy en la capacidad de aportar sugerencias para identificar posibilidades de cambio en la organización.
- Se realizar actividades que permitan ambientar los procesos de cambio.
- Soy consciente del cambio dentro de la organización se verá reflejado en mi cargo y responsabilidades.
- Me siento satisfecho y cuento con las habilidades para adoptar las responsabilidades asignadas.
- Los programas de inducción brindan la información suficiente para afrontar un cambio organizacional.
- Participó activamente en el logro de los objetivos propuestos en mi área.
- Estoy dispuesto a colaborar con mis compañeros en el logro de los objetivos.
- Busco que el resultado de mi trabajo supere el desempeño esperado.
- Estoy dispuesto a trabajar por el fortalecimiento de la imagen de la organización.

Comunicación interpersonal. Se analiza 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.

Los ítems que lo componen son:

- La buena comunicación que he logrado con mis compañeros ha facilitado el logro de mis resultados.
- La comunicación oficial es importante para buen funcionamiento de la organización y la realización adecuada de las actividades.
- Se evidencia una buena comunicación entre las diferentes áreas de la organización.
- Existe un buen nivel de apoyo y compromiso para la realización de actividades dentro del área.
- La relación y la comunicación con mis compañeros es adecuada.
- Cuando se presenta un problema, existe el apoyo adecuado del líder para solucionarlo

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

Los ítems que lo componen son:

- El trabajo en grupo es indispensable para mi área.
- Para los grupos de trabajo es importante que cada integrante conozca y participe en el logro de estos.
- Los grupos de trabajo están conformados por personas capacitadas que aporten para el desarrollo de diferentes tareas.
- La autonomía sobresale en mi grupo de trabajo a comparación de otros.
- Los superiores se encuentran presentes a la hora de tomar decisiones importantes para el grupo de trabajo.

Comportamiento profesional. Se analizan aspectos como la autoestima, confianza, motivación, planeación de actividades, tanto a nivel organizacional como personal.

Los ítems que lo componen son:

- Mis conocimientos son claves para realizar todas las tareas propuestas.
- Puedo hacer uso pleno de mis conocimientos y capacidades dentro mi trabajo.
- Me encuentro en la capacidad de realizar mi trabajo y proponer nuevas ideas.
- Siempre me esfuerzo por obtener los mejores resultados al realizar mi trabajo.
- No tengo problema al realizar actividades extras cuando la organización así lo requiera.
- El deseo de ser el mejor me motiva a tener un mejor desempeño en mis actividades.
- Siento satisfacción a ver el resultado de mi trabajo.
- Me esmero por mejorar mis errores y trato de superarme laboralmente.

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, seguridad.

Los ítems que lo componen son:

- La infraestructura del área de trabajo es adecuada para sentirme seguro y cómodo.
- El orden es un elemento importante en el área de trabajo.
- Existe un ambiente limpio y cálido para el desarrollo de mis actividades.

El cuestionario consta de un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones donde los colaboradores deben de expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo, en una escala de Likert en cinco posibles alternativas de respuestas. A cada alternativa se le asigna un valor numérico. La valoración en percepción será de: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), de acuerdo (3) y totalmente de acuerdo (4).

La manera de analizar dichos datos se basa en el análisis de cada una de las variables con la ayuda de su respectivo promedio y valoración en cada uno de los departamentos. Si el promedio de cierta variable se encuentra en un rango de 3.99-4 tiene una valoración de A,

si el promedio de una variable se encuentra en un rango de 2.99-3.99 tiene una valoración de B, finalmente si este tiene una valoración de 2-2.99 tiene una valoración de C, esto refleja la variable que necesita un cambio urgente, es decir necesita ser tomada en cuenta en el plan de mejora de cada una de las dependencias de la empresa.

Plan de mejora.

Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento (Moya y León, 2014). Un plan de mejora incorpora en él, todos los cambios necesarios para la mejora inmediata de las diferentes partes de una organización; este plan nos permite además establecer prioridades, disponer de un plan de acciones a desarrollar en un futuro y tener un control de las mismas.

El plan de mejora que se utilizó para corregir las variables críticas está basado en el modelo de Chávez y Martínez en el 2005 y consta de los siguientes componentes:

Factor detectado. Es lo que se ha detectado como debilidad en su aplicación dentro de la organización y el cual se quiere reforzar o mejorar.

Que se va a hacer. Es como realizar la acción, detallada como un procedimiento. Como se va a hacer. Estrategias que se puedan ejecutar para poder conseguir el logro o la mejora del factor detectado y estas se pueden ejecutar como tareas dentro de cada proceso.

Cuando se va a hacer. Es la importancia del factor detectado y el periodo de tiempo para realizar la actividad.

Donde se va a hacer. Lugar donde se ejecutan las acciones que se proponen. Responsable. Responde a Quienes, áreas encargadas de ejecutar y dirigir las actividades para el logro de la operación. Indicadores de proceso. Relación entre variables cualitativa y cuantitativa que permite observar la situación y arrojar la información para establecer el grado de cumplimiento de la operación acción o producto y tomar correctivos necesarios para lograr el éxito deseado. Los indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas (Chavez y Martinez, 2005).

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 1 y en a figura 1 mediante la aplicación de la medición del clima organizacional en el departamento de cobranza y cartera y con la ayuda de la escala de Likert se puede discutir que la variable de identidad y orientación es la más afectada entre todas la cual posee un promedio de 3.08 y que de acuerdo a la valoración obtiene una B.

Cuadro 1. Medición del clima organizacional en el departamento de cobranza y cartera.

Variables	Promedio	Valoración
Identidad y orientación	3.08	B
Estilo de dirección	3.73	B
Aprendizaje y desarrollo	3.57	B
Preparación y adaptación al cambio	4.00	A
Comunicación interpersonal	3.83	B
Trabajo en grupo	4.00	A
Comportamiento profesional	4.00	A
Medio ambiente físico	4.00	A

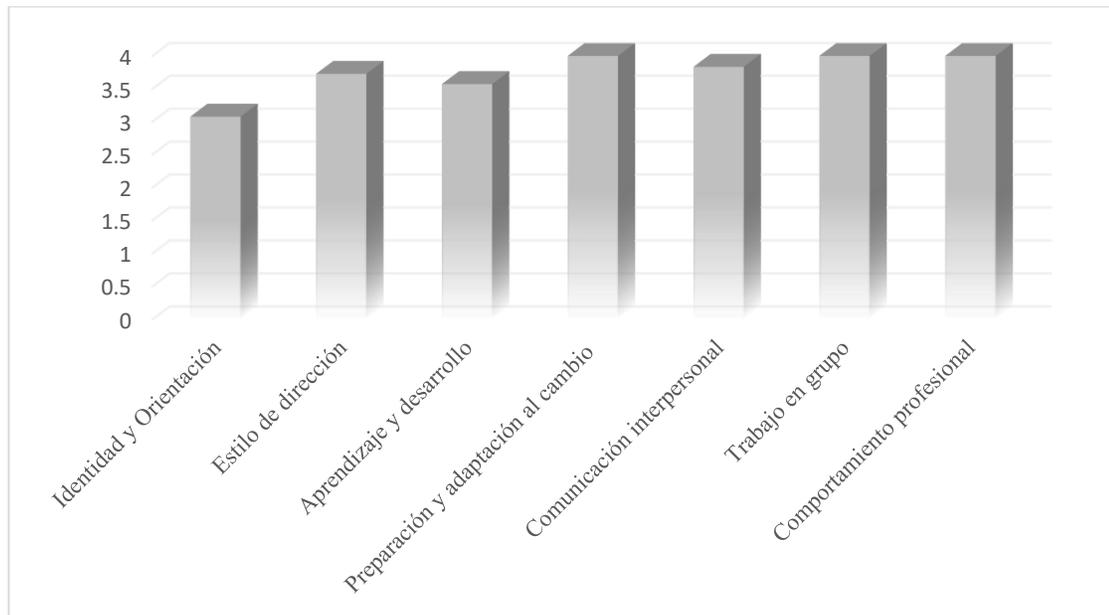


Figura 1. Estudio de clima organizacional en el departamento de cobranza y cartera.

En esta unidad de acuerdo al cuadro 2 y a la figura 2 podemos observar que la variable más afectada en este departamento es la de aprendizaje y desarrollo la cual obtuvo un promedio de 2.29 en la escala de Likert y una valoración de C, posicionandola como la variable más afectada en este departamento.

Cuadro 2. Medición del clima organizacional en el departamento de compras.

Variables	Promedio	Valoración
Identidad y orientación	2.54	C
Estilo de dirección	2.82	C
Aprendizaje y desarrollo	2.29	C
Preparación y adaptación al cambio	2.78	B
Comunicación interpersonal	3.17	B
Trabajo en grupo	3.20	B
Comportamiento profesional	2.63	C
Medio ambiente físico	4	A

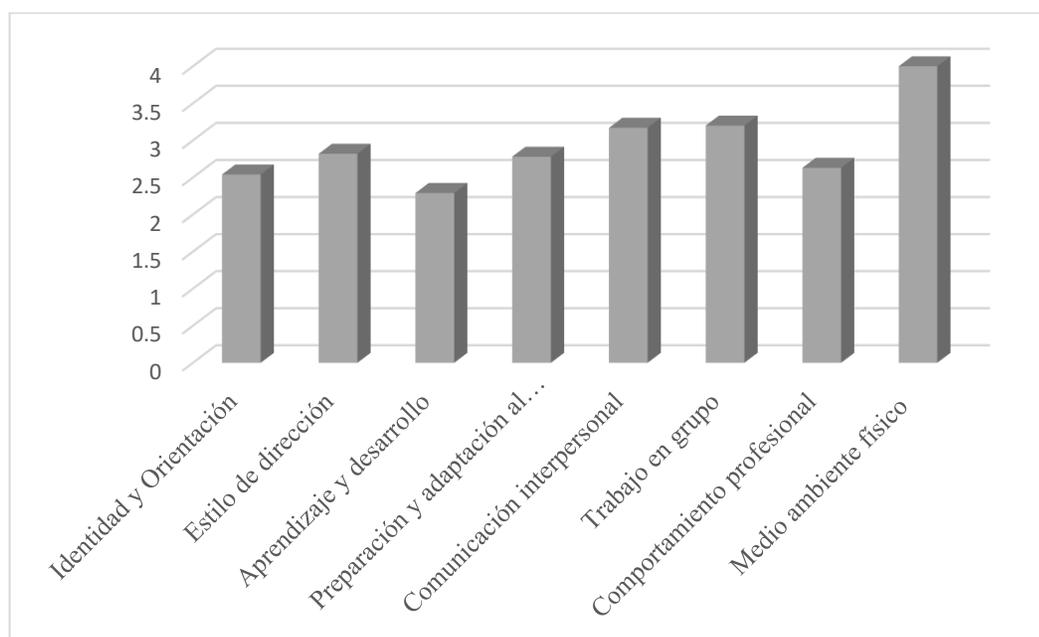


Figura 2. Estudio de clima organizacional en el departamento de compras.

En esta división de acuerdo a los resultados que se obtuvieron en el cuadro 3 y en la figura 3, la variable que presenta problemas es la variable de aprendizaje y desarrollo la cual obtuvo 2.286 como promedio en la escala de Likert y una valoración de C, por lo que debe de ser tomada en cuenta en el plan de mejora.

Cuadro 3. Medición del clima organizacional en el departamento ambiental.

Variables	Promedio	Valoración
Identidad y orientación	2.462	C
Estilo de dirección	3.091	B
Aprendizaje y desarrollo	2.286	C
Preparación y adaptación al cambio	3.000	B
Comunicación interpersonal	3.167	B
Trabajo en grupo	2.600	C
Comportamiento profesional	2.875	C
Medio ambiente físico	4.000	A

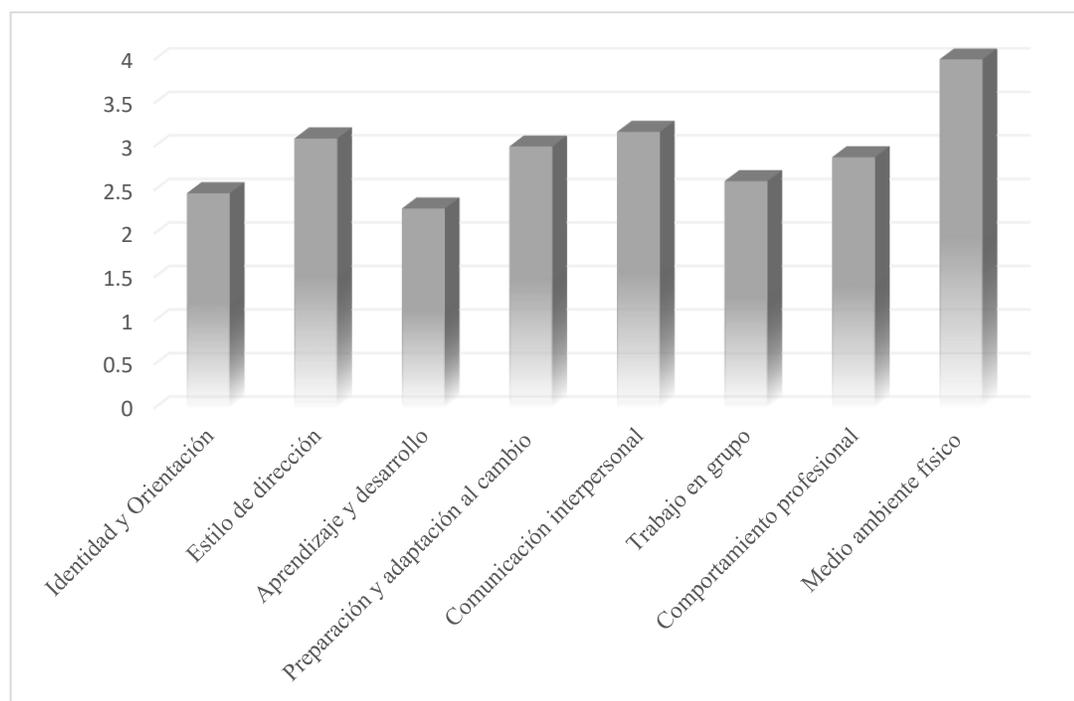


Figura 3. Estudio de clima organizacional en el departamento ambiental.

En el departamento de logística de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 4 y en la figura 4, la variable más afectada es: identidad y orientación con un puntaje de 2.38 en la escala de Likert y una valoración de C, esto hace que se considere en el plan de mejora de este departamento.

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

Variables	Promedio	Valoración
Identidad y orientación	2.38	C
Estilo de dirección	3.00	B
Aprendizaje y desarrollo	2.43	C
Preparación y adaptación al cambio	2.89	C
Comunicación interpersonal	3.33	B
Trabajo en grupo	3.40	B
Coportamiento profesional	3.25	B
Medio ambiente físico	4.00	A

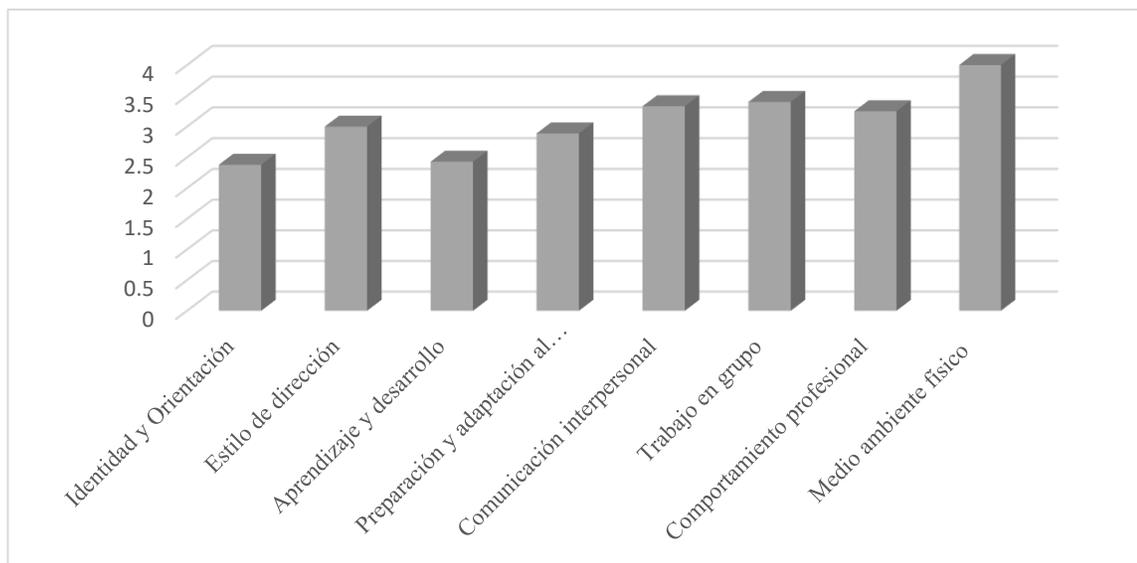


Figura 4. Estudio de clima organizacional en el departamento de logística.

Si se analiza los resultados del cuadro 5 y de la figura 5, del clima organizacional del departamento técnico, se puede concluir que la variable más afectada es la del aprendizaje y desarrollo con una valoración de 2, la misma que le otorga una valoración de C esto hace que se le considere como la principal variable a mejorar en el plan de mejora de la misma.

Cuadro 5. Medición del clima organizacional en el departamento técnico.

Variables	Promedio	Valoración
Identidad y orientación	2.15	C
Estilo de dirección	2.82	C
Aprendizaje y desarrollo	2.00	C
Preparación y adaptación al cambio	3.00	B
Comunicación interpersonal	2.83	C
Trabajo en grupo	3.00	B
Comportamiento profesional	3.50	B
Medio ambiente físico	3.33	B

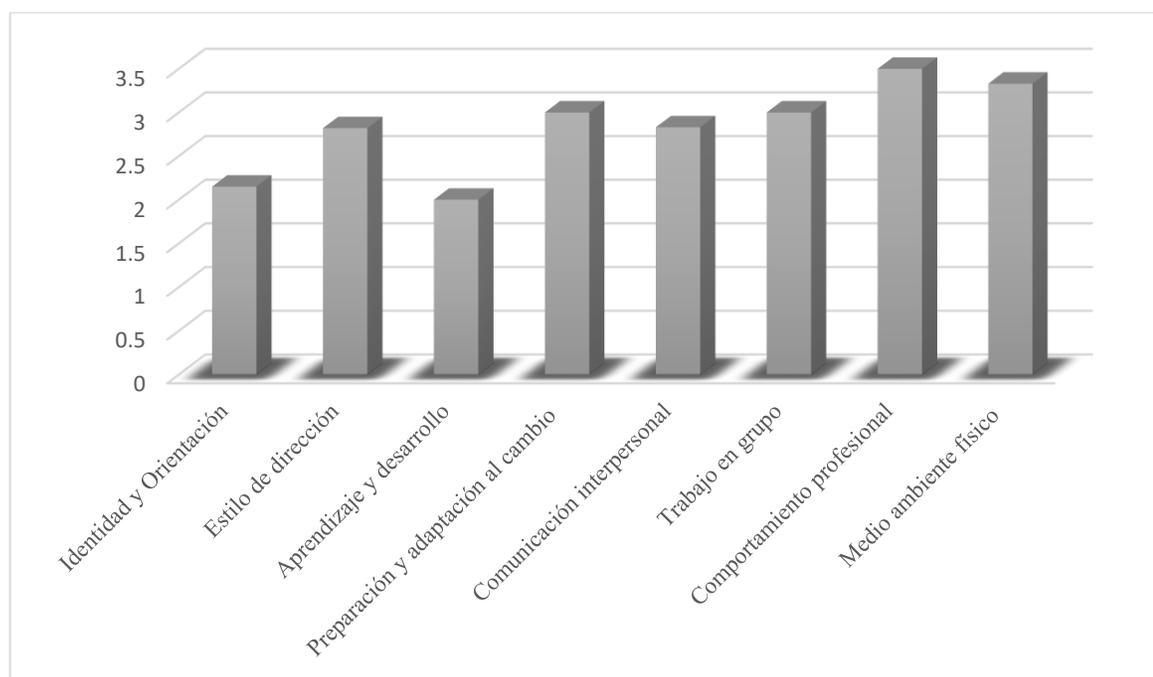


Figura 5. Estudio de clima organizacional en el departamento técnico.

Este departamento presenta sus principales afectaciones en la variable de aprendizaje y desarrollo de acuerdo al cuadro 6 y a la figura 6 con una valoración de 2.57 en la escala de Likert y una valoración de C, siendo la principal a considerar en el plan de mejora.

Cuadro 6. Medición del clima organizacional en el departamento financiero.

Variables	Promedio	Valoración
Identidad y orientación	2.77	C
Estilo de dirección	2.64	C
Aprendizaje y desarrollo	2.57	C
Preparación y adaptación al cambio	2.67	C
Comunicación interpersonal	2.83	C
Trabajo en grupo	2.80	C
Comportamiento profesional	2.88	C
Medio ambiente físico	3.00	B

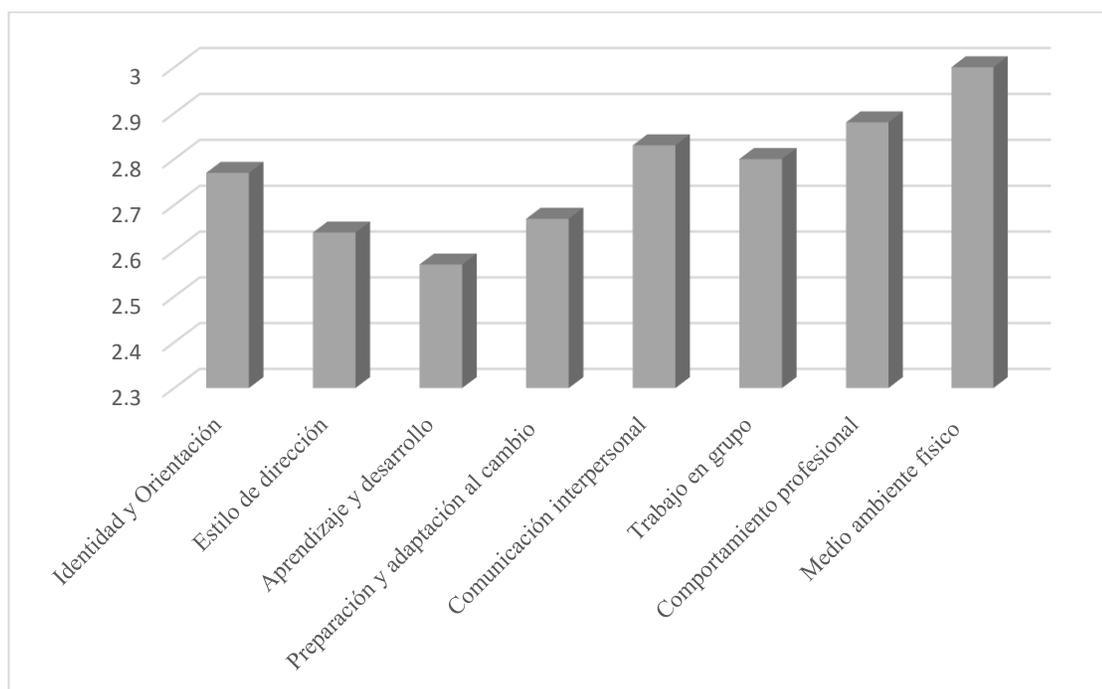


Figura 6. Estudio de clima organizacional en el departamento financiero.

4. CONCLUSIONES

- Se determinó con éxito el clima organizacional de toda la organización, comprobando que el departamento más afectado, se ha elaborado un plan de mejora de manera general y uno de manera individual.
- Se logró contar con el respaldo de la gerencia general en cuanto a la aprobación del plan de mejora para AEME Representaciones.
- Se preparó un plan de mejora para cada departamento, tratando de solucionar siempre los problemas que aquejan a cada uno de ellos.

5. RECOMENDACIONES

- Medir el clima organizacional de la empresa con un rango de tiempo menor a seis meses entre cada estudio, para observar la evolución de cada departamento.
- Implementar el plan de mejora para cada uno de los departamentos, teniendo presente, otorgando mayor énfasis en el que los resultados muestran más carencia.
- Crear un departamento de recursos humanos el cual debe velar por el bienestar del recurso humano.

6. LITERATURA CITADA

Ancona, M., Camacho, M., y García, C. (2012). Motivación Laboral en Empleados Administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (Motivation in the Universidad Juárez Autónoma de Tabasco Administrative Employees). *Revista International Administración & Finanzas*, 5(4), 121-134.

Álvarez, C. E. M. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario.

Calva & Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2004). *Metodología de la investigación*. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana.

Chavez, D., y Martines, N. (2 de Agosto de 2005). Medición y análisis de clima organizacional en la empresa avícola Los Cábmulos LTDA. Obtenido de Universidad de la Salle.

Chavista, N., Riaño, J., y Piedraza, D. (mayo de 2012). *IMPACTO DE LAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN EL DIAGNÓSTICO APLICADO EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS*. facultad de ciencias empresariales- administración de empresas.

Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I., y Villamizar, G. (2009). *Gestión del talento humano*.

Dirks, K. (2006). Three fundamental questions regarding trust in leaders. In: R. Bachmann & A. Zaheer (Eds.), *Handbook of Trust Research*. Great Britain: Edvard Elgar Publishing Limited

Fuller, J. B., Marler, L. E., y Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. (pp.1089-1120.) *Journal of Organizational Behavior*.

Gómez y Cols. (2001). *Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de educación superior desde la teoría de res-puesta al ítem*. Tesis de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.

Gorostegui., E. P. (2007). *Comportamiento organizativo*. In E. P. Gorostegui., *Comportamiento organizativo*. (pp. 23-24). Madrid: 2017

Hellriegel, D., Slocum, J. W. y Woodman, R.W. (1999). Comportamiento organizacional. México: Thomson Editores.

Hernández, R., Fernández, C., y Batista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

Martín y Colbs., (1999) Clima de trabajo y eficiencia de centros docentes: relaciones casuales. España Universidad de Alcalá.

Moya, R., y León, B. (2014). Escuela de Posgrado, Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de file:///D:/Downloads/3.8.pdf

Toro, F. (2001). El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. Medellín: Cíncel.

7. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para medir el clima organizacional en AEME Representaciones, Quito-Ecuador.

Estimado colaborador de AEME Representaciones, el siguiente cuestionario pretende evaluar el clima organizacional y la motivación laboral de su institución, la información que usted suministre es totalmente confiable y anónima, por lo tanto no tendrá repercusiones para usted, y su uso es para fines académicos. Por ello, se solicita de la manera más comedida, se digna dar contestación de la más franca posible a las preguntas planteadas.

Instrucciones: A continuación UD. encontrará una serie de afirmaciones acerca de AEME Rep., institución en donde labora.

Para cada una de ellas tendrá 4 alternativas de respuesta:

- 1) Totalmente en Desacuerdo (TD)
- 2) En desacuerdo (D)
- 3) De acuerdo (A)
- 4) Totalmente de acuerdo (TA)

Su tarea consistirá en marcar con una X en los casilleros que aparecen al lado derecho de cada ítem, la alternativa que según su opinión refleja su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones.

Yo siento que en esta institución...

Continuación de anexo 1. Encuesta para medir el clima organizacional en AEME Representaciones, Quito-Ecuador.

INSTRUMENTO DE MEDICION ESTANDAR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (IMECO)					
No.	ITEM	TD	D	A	TA
1	Tengo conocimiento de la Mision y Vision de la entidad a la cual pertenezco				
2	Me siento identificado con esta Mision y Vision				
3	Los objetivos de mi entidad son oportunos, pertinentes y claros.				
4	La entidad me tiene en cuenta para la planeacion de sus actividades				
5	Siento que desempeño un gran papel en la consecucion 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 practica los valores institucionales al desarrollar sus actividades				
8	Cuento con las condiciones fisicas 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 estan claramente determinadas				
12	Entiendo cual es mi papel dentro del area a la cual pertenezco				
13	Mi jefe tiene los conocimientos adecuados para dirigir mi area				
14	Me siento influenciado de buena manera por parte de mi jefe				
15	Mi jefe es coherente con su argumentos y desiciones				
16	La delegacion de trabajo se realiza de forma equitativa por parte de mi jefe				
17	Teniendo en cuenta las habilidades, destrezas y conocimientos; Mi jefe asi 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 obligacion de informarle a mi jefe la metodologia 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 capacitacion 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				
36	Tengo las capacidades para abordar las responsabilidades asignadas				
37	Mi estado de ánimo producto de una posible reestructuración me impediria assimilar los cambios implementados en la entidad				
38	Los programas de inducción y reinducción brindan la información suficiente para afrontar un cambio organizacional				

Continuación de anexo 1. Encuesta para medir el clima organizacional en AEME Representaciones, Quito-Ecuador.

INSTRUMENTO DE MEDICION ESTANDAR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (IMECO)					
No.	ITEM	TD	D	A	TA
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.				
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 2. Plan de mejora para la empresa AEME REPRESENTACIONES.

AEME REPRESENTACIONES

PLAN DE MEJORA

**PRESENTADO POR:
CHRISTIAN JAVIER CAZAR JÁCOME**

De acuerdo al estudio de clima organizacional realizado en AEME REPRESENTACIONES se llegó a la conclusión de que de manera general, en todos los departamentos analizados se identificó que la variable con una mayor afectación es la de IDENTIDAD Y ORIENTACIÓN, sobre todo en los aspectos de: desconocimiento de la misión y visión de la empresa, asimismo en la identificación del personal con los mismos, también se observó que en cada departamento de la organización hay distintas situaciones que se deberían de mejorar para garantizar el máximo desempeño por parte de los colaboradores de AEME REPRESENTACIONES.

Con el objetivo de compensar lo negativo en cada uno de los departamentos con respecto a su clima organizacional, se elaboró un plan de mejora de forma general para toda la organización y uno de forma individual donde se da prioridad a las variables más afectadas de cada uno de los departamentos.

El plan de mejoramiento presentado a continuación tiene un horizonte de tiempo de mediano plazo (seis meses), con él se busca encontrar las soluciones más pertinentes a todos los problemas presentados en cada uno de los departamentos. El plan de mejoramiento presenta las siguientes partes:

Factor detectado. Es la debilidad detectada de acuerdo a los resultados arrojados por las encuestas realizadas en cada uno de los departamentos.

Que se va hacer. Es la solución propuesta a cada problema.

Cuando se va hacer. Es el tiempo total que se empleará para realizar dicha mejora.

Cómo se va hacer. Es el procedimiento que se realizará para cada variable afectada.

Donde se va a hacer. Lugar donde se llevará a cabo las mejores propuestas.

Anexo 3. Carta de remisión.

Estimado gerente general:

Alexis Mejia.

Me dirijo a usted para presentarle la propuesta en la que se detalla el plan de mejora para la empresa AEME Representaciones que permitirá mejorar el clima laboral dentro de toda la organización enfocándose en la variable crítica (identidad y orientación), al igual que las variables más afectadas de cada uno de los departamentos.

A continuación, adjunto el documento donde podrá encontrar toda la información discutida en las reuniones realizadas y pueda discutirla con su equipo de trabajo. En el documento se explican y comenta de forma clara la propuesta para el plan de mejora.

Si desea comentar cualquier aspecto que considere no dude en contactar conmigo.

Reciba un saludo,
Christian Cazar.

Anexo 4. Plan de mejora general.

Variable: Identidad y orientación.

Factor detectado: Desconocimiento de la visión y de la misión de AEME REPRESENTACIONES por parte de los colaboradores de la misma.

¿Qué se va hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Capacitar a los colaboradores de cada área sobre los pilares de la empresa.● Impulsar al aumento del conocimiento empresarial de los empleados de AEME.● Mejorar el desempeño laboral de cada empleado.
¿Cómo se va a hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Elaborar un manual de puestos de cada uno de los puestos existentes en AEME Representaciones.● Entregar a cada empleado el manual de puestos para que conozca cuales son las actividades que debe de cumplir y que es lo que se espera de cada uno.● Implementar un rótulo donde se encuentra la misión y la visión de la empresa, este debe de llevar el diseño y colores de la organización, el fin de esto es que los colaboradores estén en contacto con estos pilares corporativos, para que así se sienta involucrados con la misma.● Establecer un calendario especial con actividades de alta relevancia para toda la organización, en él se pueden incluir: fechas de cumpleaños, fechas especiales, celebraciones comunes como: navidad, fin de año etc. Esto fortalece el vínculo existente entre los trabajadores, incentivando las relaciones entre ellos.
¿Cuándo se va a hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Cada tres meses.
Intervalo de medición	<ul style="list-style-type: none">● Cada seis meses.
¿Dónde se va hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Oficinas de AEME Representaciones.
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">● Aumento en el porcentaje de la nota de cada uno de los departamentos.

Anexo 5. Plan de mejora en el departamento de cobranza y cartera.

Variable: Identidad y Orientación.

Factor detectado: Desconocimiento de la visión y de la misión de AEME REPRESENTACIONES por parte de los colaboradores de la misma.

¿Qué se va a hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Facultar a cada empleado con los objetivos de AEME Representaciones.● Alinear los objetivos de la empresa con los objetivos de los empleados.● Incrementar el compromiso de cada empleado con la empresa .
¿Cómo se va a hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Realizar sesiones de lluvias de ideas en busca de puntos de mejora para la empresa teniendo en cuenta la participación de todos los empleados.● Invitar a los trabajadores de esta área a encuentros organizados por instituciones financieras gubernamentales y no gubernamentales buscando la capacitación en temas relacionados en su área de trabajo.● Trasladar a los empleados a las integrantes que usualmente se realizan en esta empresa en un ambiente diferente a las oficinas de la empresa, en estas integraciones se puede realizar dinámicas o juegos en las cuales se puede inducir los pilares de la empresa a casa uno de los trabajadores de la organización.
¿Cuándo se va a hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Cada tres meses.
Intervalo de medición	<ul style="list-style-type: none">● Cada seis meses.
¿Dónde se va a hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Propiedades (fincas/haciendas) del dueño de la empresa.
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">● Aumento en el porcentaje de la nota de cada uno de los departamentos.

Anexo 6. Plan de mejora en el departamento de compras.

Variable: Estilo de aprendizaje y desarrollo.

Factor detectado: Capacitación continua y motivación e incentivo al momento alcanzar objetivos y metas.

¿Qué se va hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Instruir a los empleados con conocimiento técnico.● Incentivar la capacitación continua de los empleados de la empresa.● Aumentar el aprendizaje de cada uno de los colaboradores de AEME Representaciones.
¿Cómo se va a hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Identificar personal y/o empresas que se encarguen de impartir charlas técnicas para mejorar el conocimiento de los colaboradores de la empresa.● Llamar a una reunión al departamento de compras, para elaborar los planes de reconocimiento, que estarán vigentes en la empresa, se hará a manera de asamblea para que todas las partes de la empresa aporten en las mejores soluciones corporativas.● Investigar y contratar personas especializadas en impartir capacitaciones, cursos o talleres gratuitos y pagados. Si son pagados serán asumidas por la empresa siempre que sean orientadas en el área de trabajo del departamento de compras.
¿Cuándo se va a hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Cada tres meses.
Intervalo de medición	<ul style="list-style-type: none">● Cada seis meses.
¿Dónde se va hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Oficinas de AEME Representaciones.
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">● Se tomará evaluaciones de los temas impartidos por parte de los expertos. (Evaluación de desempeño).

Anexo 7. plan de mejora en el departamento ambiental.

Variable: Aprendizaje y desarrollo.

Factor detectado: Falta de actividades que permitan la capacitación de los colaboradores de AEME.

¿Qué se va hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Incentivar al crecimiento profesional de los empleados de AEME Representaciones.● Capacitar de manera continua a los colaboradores para que estos tengan actualizado su conocimiento.
¿Cómo se va a hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Movilizar a los empleados de este departamento a los eventos organizados por las casas comerciales en los cuales se imparten charlas sobre temas relevantes en el aspecto a normas técnicas ambientales.● Buscar empresas externas que brindan el servicio de capacitación y que se encarguen de brindar apoyo a los colaboradores de primer ingreso, dotándole del conocimiento necesario para su área de trabajo.● A los colaboradores de nuevo ingreso se les brindará una semana de adaptación, en esta semana de adaptación se contará con el apoyo de las personas que dejan el cargo o de alguien que tenga conocimiento o experiencia sobre el puesto de trabajo, el cual se encargará de orientar de la mejor manera al nuevo empleado.
¿Cuándo se va a hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Cada tres meses.
Intervalo de medición	<ul style="list-style-type: none">● Cada seis meses.
¿Dónde se va hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Oficinas de AEME Representaciones / Recepción de eventos a asistir.
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">● Se tomará evaluaciones de los temas impartidos por parte de los expertos. (Evaluación de desempeño).

Anexo 8. Plan de mejora en el departamento de logística.

Variable: Identidad y orientación.

Factor detectado: Desconocimiento de la misión y visión de la empresa.

¿Qué se va hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Fortalecer la comunicación.● Establecer metas y objetivos en el departamento de logística.
¿Cómo se va a hacer?	<ul style="list-style-type: none">● El gerente de esta área debe de explicar la misión y la visión de la empresa, en este caso el responsable será el jefe de este departamento, este debe de generar objetivos los cuales deben de ser cumplidos por los empleados de cada área.● Fortalecer la comunicación entre compañeros de trabajo para eso se debe de identificar los roles de cada uno de los miembros de esta sección y se debe de compartir la idea de que todos los miembros del grupo son indispensables para esta organización.
¿Cuándo se va a hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Cada tres meses.
Intervalo de medición	<ul style="list-style-type: none">● Cada seis meses.
¿Dónde se va hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Oficinas de AEME Representaciones.
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">● Aumento en el porcentaje de la nota de cada uno de los departamentos.

Anexo 9. plan de mejora en el departamento técnico.

Variable: Estilo de aprendizaje y desarrollo.

Factor detectado: Capacitación continua y motivación e incentivo al momento alcanzar objetivos y metas.

¿Qué se va a hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Incentivar al crecimiento profesional de cada empleado de AEME.● Ayudar en la superación personal de cada empleado.
¿Cómo se va a hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Elaborar un plan de incentivos para reconocer el esfuerzo de cada uno de los colaboradores de la empresa entre esos incentivos pueden estar: comisiones extras, bonificaciones o regalías por alcanzar cierto límite de visitas a clientes; esto se diseñará de acuerdo a los límites económicos de la organización, ya que pueden ser un impedimento al momento de brindar un reconocimiento a los empleados de AEME.● Buscar personas o empresas especialistas y contratar profesionales que se encarguen de dictar cursos con bases y conocimiento técnico para el mejoramiento continuo de los colaboradores de este departamento.● Formar convenios con los principales distribuidores de la empresa, ya que estos ofertan capacitaciones de forma continua en sus establecimientos, mejorando y actualizando el conocimiento técnico de los colaboradores de la empresa.
¿Cuándo se va a hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Cada seis meses.
Intervalo de medición	<ul style="list-style-type: none">● Cada seis meses.
¿Dónde se va a hacer?	<ul style="list-style-type: none">● Oficinas de AEME Representaciones.
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none">● Aumento en el porcentaje de la nota de cada uno de los departamentos.