

**Estudio de clima organizacional en la  
empresa CAMRAM ubicada en Pedernales,  
Ecuador**

**Andrea Geovanna Avenatti Mendoza**

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano  
Honduras**

Noviembre, 2017

ZAMORANO  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

# **Estudio de clima organizacional en la empresa CAMRAM ubicada en Pedernales, Ecuador**

Proyecto Especial de Graduación presentado como requisito parcial para optar  
al título de Ingeniera en Administración de Agronegocios en el  
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

**Andrea Geovanna Avenatti Mendoza**

**Zamorano, Honduras**  
Noviembre, 2017

## **Estudio de clima organizacional de la empresa CAMRAM ubicada en Pedernales, Ecuador**

**Andrea Geovanna Avenatti Mendoza**

**Resumen.** Para poder ser competitiva una organización debe enfocarse en las herramientas y técnicas que utiliza ya que estas ayudarán a llegar al éxito. El clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo de una organización, este es un elemento que permite conocer la percepción que tiene el talento humano acerca de las estructuras y procedimientos de una empresa. Este estudio es de tipo cualitativo transversal y ha sido elaborado con el propósito de conocer el clima organizacional de la empresa CAMRAM ubicada en Pedernales, Ecuador. Se utilizó una entrevista estructurada creada por ADEN Bussines School la cual cuenta con 35 preguntas y un criterio de calificación en escala de Likert de cuatro puntos. La encuesta mide siete variables; estructura, calidad, responsabilidades, transversalidad, reconocimiento, apoyo e identificación. Se aplicó la encuesta a 245 participantes siendo el total de la población de la empresa. Se identificó que el área más crítica de la empresa fue contabilidad en las variables reconocimiento, apoyo e identificación; por lo cual se preparó un plan de acción para cada una de ellas.

**Palabras clave:** Clima organizacional, plan de acción, talento humano.

**Abstract.** In order to be competitive, an organization must focus on the tools and techniques it uses as they help to achieve success. The organizational climate refers to the work environment of an organization, this is an element that allows us to know the perception of human talent about the structures and procedures of a company. This study is of qualitative transversal type and has been elaborated with the purpose of knowing the organizational climate of the company CAMRAM located in Pedernales, Ecuador. We used a structured interview created by ADEN Bussines School which has 35 questions and a rating criterion on a four-point Likert scale. The survey measures seven variables; structure, quality, responsibilities, transversality, recognition, support and identification. The survey was applied to 245 participants being the total population of the company. It was identified that the most critical area of the company was accounting in the variables recognition, support and identification; for which an action plan was prepared for each of them.

**Key words:** Action plan, organizational climate, human talent.

## CONTENIDO

Portadilla .....	i
Página de firmas.....	ii
Resumen.....	iii
Contenido.....	iv
Índice de Cuadros, Figuras y Anexos .....	v
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>3</b>
<b>3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>23</b>
<b>5. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>24</b>
<b>6. LITERATURA CITADA.....</b>	<b>25</b>
<b>7. ANEXO.....</b>	<b>27</b>

## ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXO

Cuadros	Página
1. Distribución de empleados por área de trabajo en la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017. ....	4
2. Resultados de la opinión los colaboradores del área de logística de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017. ....	7
3. Resultados de la opinión los colaboradores del área de procesamiento de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017. ....	8
4. Resultados de la opinión los colaboradores del área de producción 1 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017. ....	9
5. Resultados de la opinión los colaboradores del área de producción 2 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017. ....	10
6. Resultados de la opinión los colaboradores del área de producción 3 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017. ....	11
7. Resultados de la opinión los colaboradores del área de producción 4 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017. ....	12
8. Resultados de la opinión los colaboradores del área de producción 5 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017. ....	13
9. Resultados de la opinión los colaboradores del área de producción 6 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017. ....	14
10. Resultados de la opinión los colaboradores del área de producción 7 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017. ....	15
11. Resultados de la opinión los colaboradores del área de administración de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017. ....	16
12. Resultados de la opinión los colaboradores del área de contabilidad de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017. ....	17
13. Resultados de la opinión de los colaboradores de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017. ....	18
Figuras	Página
1. Desarrollo del plan de mejora. ....	5
2. Puntaje en escala de Likert del área de logística de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017. ....	7
3. Puntaje en escala de Likert del área de procesamiento de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017. ....	8

4. Puntaje en escala de Likert del área de producción 1 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017 .....	9
5. Puntaje en escala de Likert del área de producción 2 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017 .....	10
6. Puntaje en escala de Likert del área de producción 3 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017 .....	11
7. Puntaje en escala de Likert del área de producción 4 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017 .....	12
8. Puntaje en escala de Likert del área de producción 5 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017 .....	13
9. Puntaje en escala de Likert del área de producción 6 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017 .....	14
10. Puntaje en escala de Likert del área de producción 7 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017 .....	15
11. Área administrativa de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.....	16
12. Área de contabilidad de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.....	17
13. Clima organizacional general de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.....	18

Anexo	Página
-------	--------

1. Encuesta aplicada. ....	27
----------------------------	----

# 1. INTRODUCCIÓN

Los desafíos a los que se enfrenta una empresa en un mundo globalizado hacen que el mercado se vuelva cada vez más competitivo. Una empresa se debe enfocar en las técnicas, herramientas y estrategias que utiliza para alcanzar altos niveles de calidad y poder ofrecer productos competitivos que generen altas utilidades para la empresa (Salcedo, 2016).

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. (García, 2009). El clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña, (Quintero, Africano, & Faría, 2008). El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrolla su actividad el talento humano de la organización, o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta (Bager, 2005).

El clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de la empresa que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del clima organizacional. Es importante para un administrador ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones; evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Debe iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones; seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueda surgir (Brunet, 1987).

Se considera que al lograr un equilibrio en el clima laboral los servidores trabajan de una manera más eficaz, hay más sentimiento de satisfacción, compromiso con la organización, sentimiento de pertenencia y esto hace que se brinde un mejor servicio al cliente externo proyectando a su vez una mejor imagen a la organización (Williams, 2013).

El talento humano se considera el activo más importante de la empresa ya que juegan un papel importante durante la elaboración del producto, por lo tanto, es importante tomar en cuenta el bienestar de los colaboradores. Analizar el clima organizacional permite estudiar la percepción que los colaboradores tienen de la empresa y del ambiente que forman parte. El pensamiento que los integrantes tienen de la empresa permite observar el efecto que tiene el clima organizacional en el desempeño de los colaboradores (García, 2009).

La industria camaronera requiere de mano de obra, personal de apoyo, técnicos e investigadores que participan en todo el proceso productivo del camarón y genera empleo en otras empresas que proveen de insumos y servicios. La acuicultura y en especial la camaricultura han sido grandes fuentes de empleo y generadores de divisas para Ecuador (FAO, 2005).

La empresa CAMRAM, fue creada en el año 2004. Está ubicada en la ciudad de Pedernales, Ecuador. La actividad principal de la empresa consiste comercialización de camarones al mercado internacional a través de exportadoras.

La misión de la empresa es dedicarse a la crianza, procesamiento y comercialización de camarones en cautiverio; haciendo uso de materiales no tóxicos y compatibles con el medio ambiente, operado por personal especializado en las diferentes áreas, aplicando las mejores técnicas de calidad y control de procesos logrando la seguridad y la trazabilidad de sus productos con respeto al medio ambiente y expectativas de sus clientes.

La visión de la empresa es mantener una posición de liderazgo en la industria camaronera ecuatoriana, gracias a un proceso eficiente que permita ofrecer la mejor calidad de nuestro producto a precios competitivos.

La empresa está conformada por un área de logística, un área de procesamiento, un área administrativa, un área de contabilidad y siete áreas productoras de camarón blanco *Litopenaeus Vannamei*.

En el año 2015 la empresa CAMRAM contaba con 343 colaboradores. El terremoto ocurrido el 16 de abril del 2016, con epicentro en Pedernales, Ecuador; afectó directamente al área de procesamiento de la empresa, la cual se vio forzada a despedir al 40 % de sus colaboradores.

En la actualidad la empresa no cuenta con un área de recursos humanos, pero considera importante la creación de uno. La alta gerencia tomó la decisión de conocer el clima organizacional de la empresa ya que no conoce la percepción de los colaboradores en cuanto a las decisiones que se han tomado desde el terremoto.

El objetivo general del presente estudio es conocer el clima organizacional en cada una de las áreas de la empresa.

Para cumplir con el objetivo general se deben cumplir los siguientes objetivos específicos:

- Identificar el área más crítica dentro de la empresa, que necesite un cambio inmediato.
- Identificar las variables que afectan el área más crítica.
- Crear un plan de acción para mejorar el clima organizacional de la empresa.

## 2. METODOLOGÍA

El presente estudio de clima organizacional se realizó en la empresa CAMRAM ubicada en Pedernales, Ecuador. La empresa se dedica a la producción, procesamiento y comercialización del camarón blanco *Litopenaeus vannamei*.

Para alcanzar los objetivos de la investigación se utilizó un enfoque cualitativo transversal, donde se busca entender la perspectiva de los colaboradores hacia la organización. En otras palabras, se trata de entender la manera en que se ve afectado el desempeño del clima organizacional en la empresa CAMRAM. Esto permitirá a conocer como las personas que se ven afectadas por el clima laboral de la empresa mediante el análisis de los resultados encontrados y así se podrá aplicar medidas que mejoren el clima organizacional de la empresa.

### **Instrumento de medición de clima organizacional.**

Se utilizó entrevistas estructuradas para lograr conocer la percepción de los trabajadores. Una entrevista estructurada es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población (Alvarez, 2010).

La entrevista estructurada que se utilizó fue diseñada por ADEN Business School. Esta entrevista estructurada contiene 35 interrogantes que tienen como objetivo conocer el clima organizacional de la empresa a través de siete variables (ADEN Business School).

**Estructura.** Indica el sentimiento de los empleados respecto a las funciones, restricciones, controles y procedimientos que existen dentro de la empresa.

**Calidad.** Indica el sentimiento que tienen los colaboradores respecto a la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo.

**Responsabilidad.** Indica el sentimiento por parte de los trabajadores de asumir sus responsabilidades. Poder tomar una decisión solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.

**Transversalidad.** Indica el sentimiento de percepción que tienen los colaboradores de una buena confraternidad general, trabajo en equipo por áreas internas y también como empresa.

**Reconocimiento.** Indica el sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho y su contribución al éxito de la empresa.

**Apoyo.** Indica la percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización para enfrentar los problemas.

**Identificación.** Indica el sentimiento de pertenecer a una empresa u organización, que es un miembro valioso dentro de ella y del área de trabajo específica.

El instrumento utilizado tiene un criterio de calificación en escala de Likert de cuatro puntos donde 1 = muy en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = de acuerdo y 4 = muy de acuerdo. La escala de Likert es de las más empleada por su elaboración sencilla y fácil de entender (Guil, 2006).

La empresa CAMRAM cuenta con 11 áreas que se mencionan en el (Cuadro 1). Se decidió invertir el tiempo para encuestar al total de la población de la empresa contando con 245 participantes en el estudio, de esta manera los resultados obtenidos se ajustan completamente a la realidad de la empresa y nos proporcionan datos exactos. Las encuestas fueron hechas dentro de las instalaciones de la empresa y de manera anónima para todos los colaboradores.

Cuadro 1. Distribución de empleados por área de trabajo en la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

Áreas	Colaboradores
Procesamiento	53
Logística	51
Producción 1	37
Producción 2	23
Producción 3	20
Producción 4	16
Producción 5	15
Producción 6	12
Producción 7	10
Administración	5
Contabilidad	3

Se aplicó la entrevista estructurada por área de trabajo para tener un mejor control y organización en la toma de datos. Con los resultados obtenidos mediante la encuesta diseñada por ADEN Business School, se realizó un sumatoria de las opiniones de respuesta y se convirtieron a porcentaje. Se promediaron todas las respuestas para cada área de trabajo por variable tomando en cuenta cuatro criterios de calificación en escala de Likert; 1 = muy en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = de acuerdo y 4 = muy de acuerdo. Una vez concluida la sumatoria de cada respuesta convertida a porcentaje y con el promedio de calificación en escala de Likert se procedió a realizar el análisis de los datos obtenidos.

### 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 & León, 2014). El plan de mejora integra la decisión estratégica sobre los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para la obtención de un mejor producto o servicio. La mejora en la gestión se produce mediante la identificación de áreas de mejora, el establecimiento de objetivos de mejora relacionados con dichas áreas, la concreción en proyectos de mejora y el seguimiento y aprendizaje de los resultados obtenidos (Tejera, 2017).

El plan de mejoras permite:

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- Analizar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
- Negociar la estrategia a seguir.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- Motivar a la comunidad universitaria a mejorar el nivel de calidad (ANECA, 2017).

El plan de mejora se desarrolla en cuatro fases:

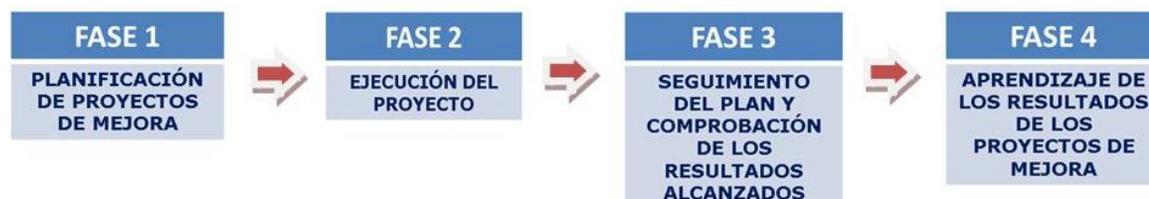


Figura 1. Desarrollo del plan de mejora Fuente: ANECA, 2017.

La medición de clima organizacional se deberá realizar cada seis meses para identificar si la empresa. 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 Martines, 2005).

**Proceso de validación.**

Se realizaron entrevistas semiestructuradas con el gerente y su equipo de trabajo de la empresa donde se le presentaron los resultados obtenidos de las entrevistas estructuradas hechas a cada colaborador de la empresa CAMRAM. Con la ayuda del gerente y su equipo de trabajo acepto el plan de mejora propuesto.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los datos obtenidos del estudio de clima organizacional para cada área de trabajo de la empresa, los cuales ayudaran a identificar el área más crítica y a su vez las variables que más la afectan.

#### Área de logística.

Cuadro 2. Resultados de la opinión los colaboradores del área de logística de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

	Muy en desacuerdo %	En desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de acuerdo %
Estructura	0.4	1.2	45.5	52.9
Calidad	1.2	7.1	52.9	38.8
Responsabilidad	5.1	8.2	54.1	32.5
Transversalidad	5.1	15.3	54.1	25.5
Reconocimiento	25.1	46.7	20.8	7.5
Apoyo	7.5	34.1	30.6	27.8
Identificación	2.0	5.5	47.1	45.5

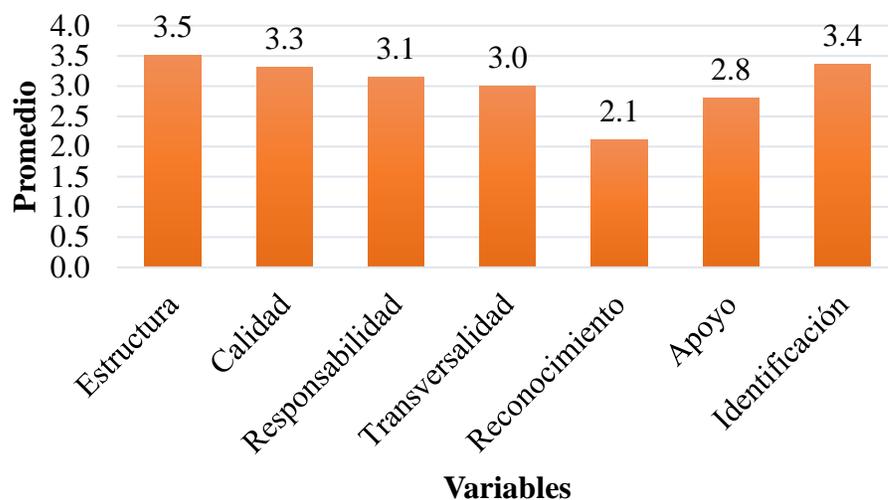


Figura 2. Puntaje en escala de Likert del área de logística de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

Según los resultados obtenidos en el área de logística se puede observar que el 47% y 25% de los colaboradores están en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente con la variable reconocimiento con un puntaje en promedio de 2.1 en la escala de Likert y el 34% de los colaboradores están en desacuerdo con la variable apoyo con un puntaje en promedio de 2.8 en la escala de Likert.

### Área de procesamiento.

Cuadro 3. Resultados de la opinión los colaboradores del área de procesamiento de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

	Muy en desacuerdo %	En desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de acuerdo %
Estructura	1.1	0.4	30.9	67.5
Calidad	0.4	4.9	63.0	31.7
Responsabilidad	2.6	6.0	46.4	44.9
Transversalidad	1.9	5.7	62.6	29.8
Reconocimiento	9.8	64.5	13.2	12.5
Apoyo	1.1	10.2	34.3	54.3
Identificación	0.4	2.3	64.2	33.2

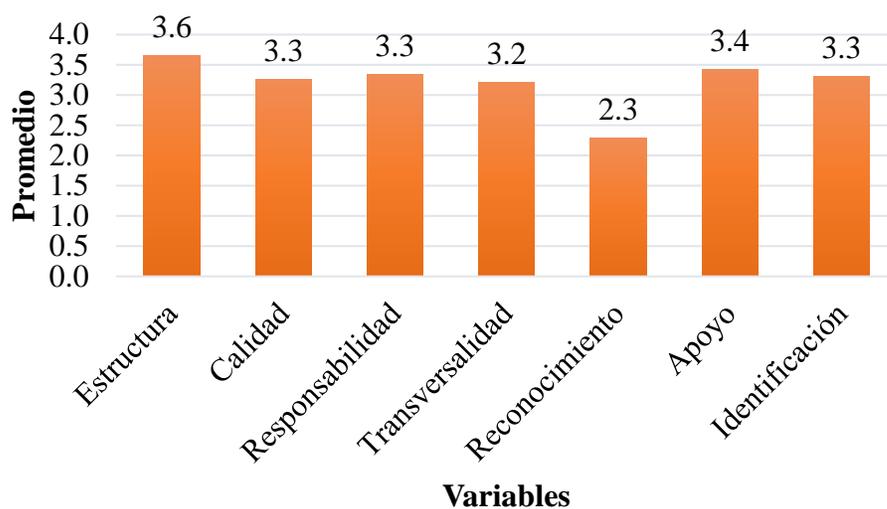


Figura 3. Puntaje en escala de Likert del área de procesamiento de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

Según los resultados obtenidos en el área de procesamiento se puede observar que el 65% de los colaboradores están en desacuerdo la variable reconocimiento con un puntaje promedio de 2.3 en la escala de Likert.

## Área de producción 1.

Cuadro 4. Resultados de la opinión los colaboradores del área de producción 1 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

	Muy en desacuerdo %	En desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de acuerdo %
Estructura	1.1	0.5	20.0	78.4
Calidad	0.0	1.6	61.6	36.8
Responsabilidad	0.5	4.3	41.6	53.5
Transversalidad	0.5	4.3	68.6	26.5
Reconocimiento	8.6	77.3	7.6	6.5
Apoyo	1.1	7.6	28.1	63.2
Identificación	0.0	2.7	73.0	24.3

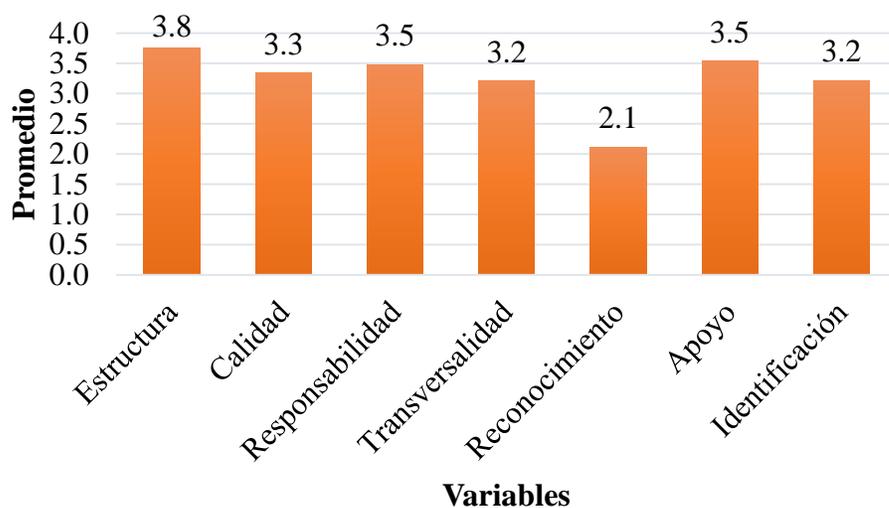


Figura 4. Puntaje en escala de Likert del área de producción 1 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

Según los resultados obtenidos en el área de producción 1 se puede observar que el 77% de los colaboradores están en desacuerdo con la variable reconocimiento con un puntaje en promedio de 2.1 en la escala de Likert.

## Área de producción 2.

Cuadro 5. Resultados de la opinión los colaboradores del área de producción 2 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

	Muy en desacuerdo %	En desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de acuerdo %
Estructura	0	0	30.4	69.6
Calidad	0	1.7	71.3	27.0
Responsabilidad	0.0	3.1	48.7	45.2
Transversalidad	1.7	7.8	79.1	11.3
Reconocimiento	7.0	87.7	6.1	0.0
Apoyo	0.0	7.8	38.3	53.9
Identificación	0.0	4.3	91.3	4.3

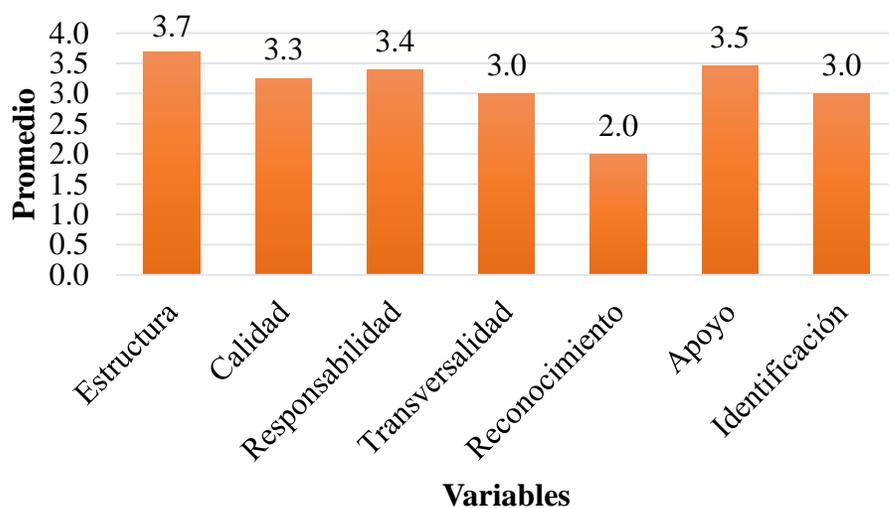


Figura 5. Puntaje en escala de Likert del área de producción 2 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

Según los resultados obtenidos en el área de producción 2 se puede observar que el 88% de los colaboradores están en desacuerdo con la variable reconocimiento con un puntaje en promedio de 2.0 en la escala de Likert.

### Área de producción 3.

Cuadro 6. Resultados de la opinión los colaboradores del área de producción 3 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

	Muy en desacuerdo %	En desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de acuerdo %
Estructura	0.0	3.0	51.0	46.0
Calidad	0.0	3.0	45.0	52.0
Responsabilidad	1.0	8.0	52.0	39.0
Transversalidad	3.0	9.0	50.0	38.0
Reconocimiento	17.0	36.0	33.0	14.0
Apoyo	2.0	16.0	32.0	50.0
Identificación	2.0	4.0	56.0	38.0

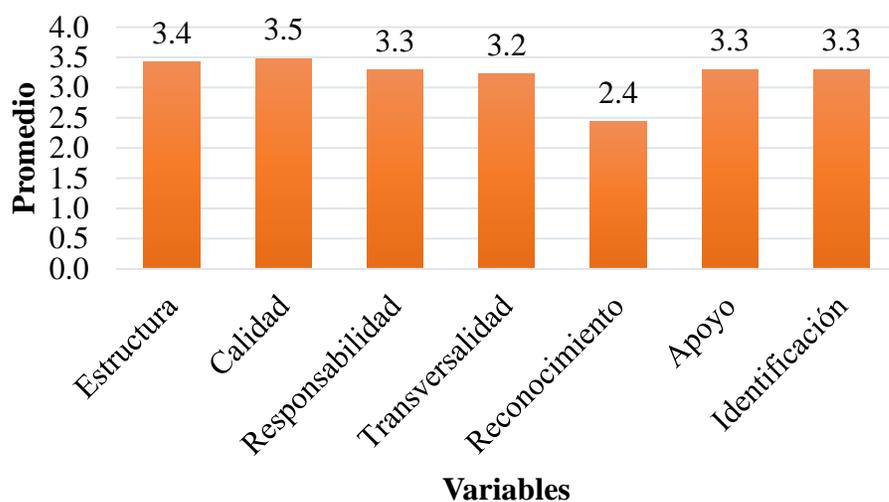


Figura 6. Puntaje en escala de Likert del área de producción 3 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

Según los resultados obtenidos en el área de producción 3 se puede observar que el 36% y 17% de los colaboradores están en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente con la variable reconocimiento con un puntaje en promedio de 2.4 en la escala de Likert.

#### Área de producción 4.

Cuadro 7. Resultados de la opinión los colaboradores del área de producción 4 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

	Muy en desacuerdo %	En desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de acuerdo %
Estructura	0.0	0.0	18.8	81.3
Calidad	0.0	0.0	73.8	26.3
Responsabilidad	0.0	1.3	45.0	53.8
Transversalidad	0.0	6.3	81.3	12.5
Reconocimiento	6.3	87.5	6.3	0.0
Apoyo	0.0	2.5	32.5	65.0
Identificación	0.0	0.0	93.8	6.3

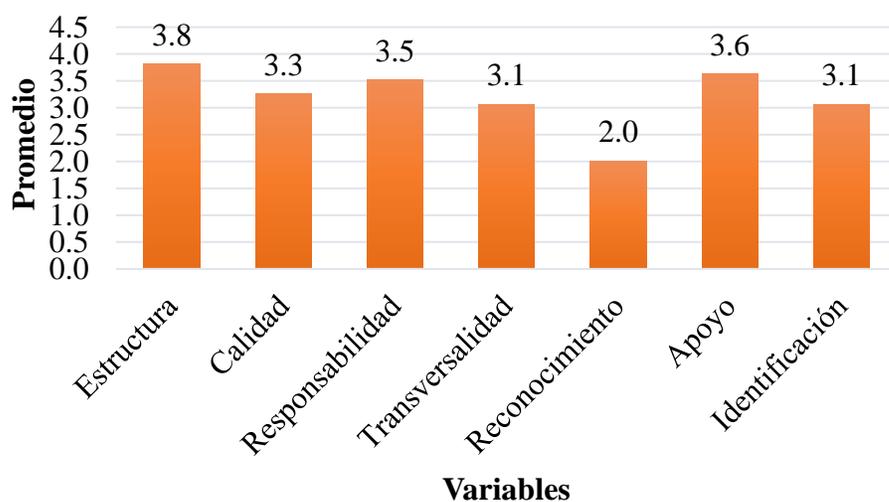


Figura 7. Puntaje es escala de Likert del área de producción 4 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

Según los resultados obtenidos en el área de producción 4 se puede observar que el 88% de los colaboradores están en desacuerdo con la variable reconocimiento con un puntaje en promedio de 2.0 en la escala de Likert.

## Área de producción 5.

Cuadro 8. Resultados de la opinión los colaboradores del área de producción 5 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

	Muy en desacuerdo %	En desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de acuerdo %
Estructura	2.7	8.0	49.3	40.0
Calidad	0.0	6.7	36.0	57.3
Responsabilidad	4.0	16.0	38.7	41.3
Transversalidad	6.7	8.0	45.3	40.0
Reconocimiento	13.3	32.0	30.7	24.0
Apoyo	4.0	18.7	38.7	38.7
Identificación	0.0	12.0	38.7	49.3

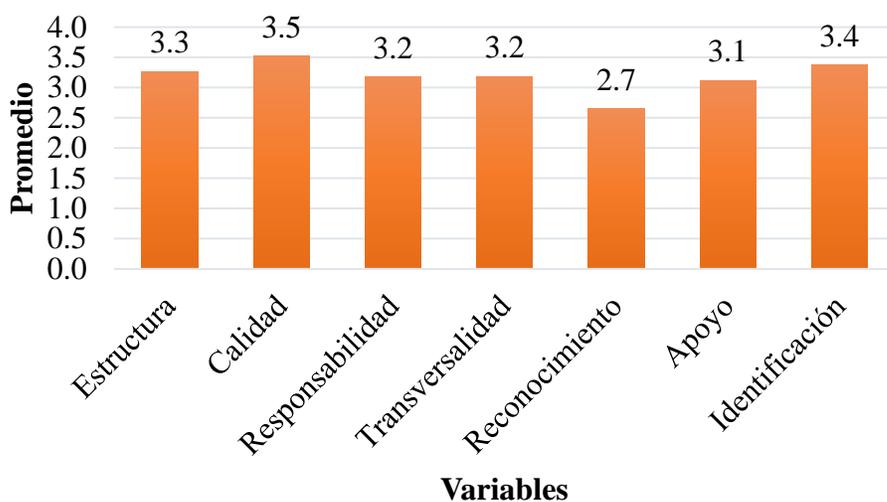


Figura 8. Puntaje en escala de Likert del área de producción 5 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

Según los resultados obtenidos en el área de producción 5 se puede observar que el 32% de los colaboradores están en desacuerdo con la variable reconocimiento con un puntaje en promedio de 2.7 en la escala de Likert.

## Área de producción 6.

Cuadro 9. Resultados de la opinión los colaboradores del área de producción 6 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

	Muy en desacuerdo %	En desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de acuerdo %
Estructura	0.0	3.3	68.3	28.3
Calidad	0.0	8.3	60.0	31.7
Responsabilidad	3.3	10.0	58.3	28.3
Transversalidad	3.3	11.7	60.0	25.0
Reconocimiento	6.7	38.3	33.3	21.7
Apoyo	0.0	26.7	31.7	41.7
Identificación	0.0	0.0	53.3	46.7

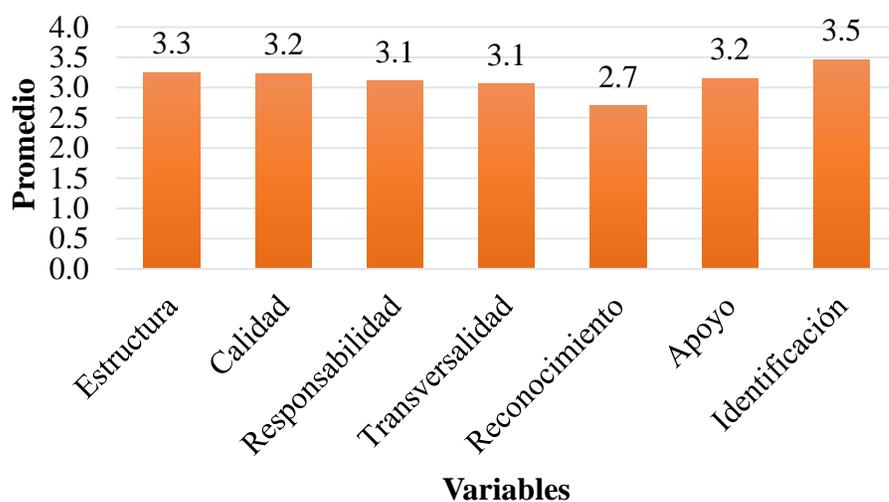


Figura 9. Puntaje en escala de Likert del área de producción 6 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

Según los resultados obtenidos en el área de producción 6 se puede observar que el 38% de los colaboradores están en desacuerdo con la variable reconocimiento con un puntaje en promedio de 2.7 en la escala de Likert.

## Área de producción 7.

Cuadro 10. Resultados de la opinión los colaboradores del área de producción 7 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

	Muy en desacuerdo %	En desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de acuerdo %
Estructura	0.0	0.0	66.0	34.0
Calidad	4.0	4.0	58.0	34.0
Responsabilidad	8.0	4.0	60.0	28.0
Transversalidad	8.0	6.0	58.0	28.0
Reconocimiento	4.0	46.0	42.0	8.0
Apoyo	2.0	12.0	46.0	40.0
Identificación	6.0	6.0	70.0	18.0

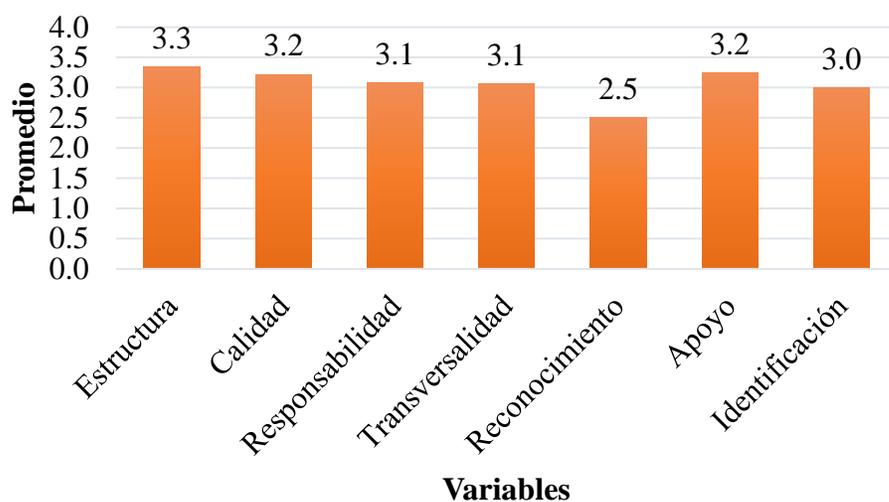


Figura 10. Puntaje en escala de Likert del área de producción 7 de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

Según los resultados obtenidos en el área de producción 7 se puede observar que el 46% los colaboradores están en desacuerdo con la variable reconocimiento con un puntaje en promedio de 2.5 en la escala de Likert.

## Área de administración.

Cuadro 11. Resultados de la opinión los colaboradores del área de administración de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

	Muy en desacuerdo %	En desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de acuerdo %
Estructura	0.0	4.0	44.0	52.0
Calidad	0.0	4.0	48.0	48.0
Responsabilidad	4.0	8.0	56.0	32.0
Transversalidad	0.0	6.0	60.0	24.0
Reconocimiento	12.0	72.0	12.0	4.0
Apoyo	4.0	64.0	28.0	4.0
Identificación	0.0	12.0	48.0	40.0

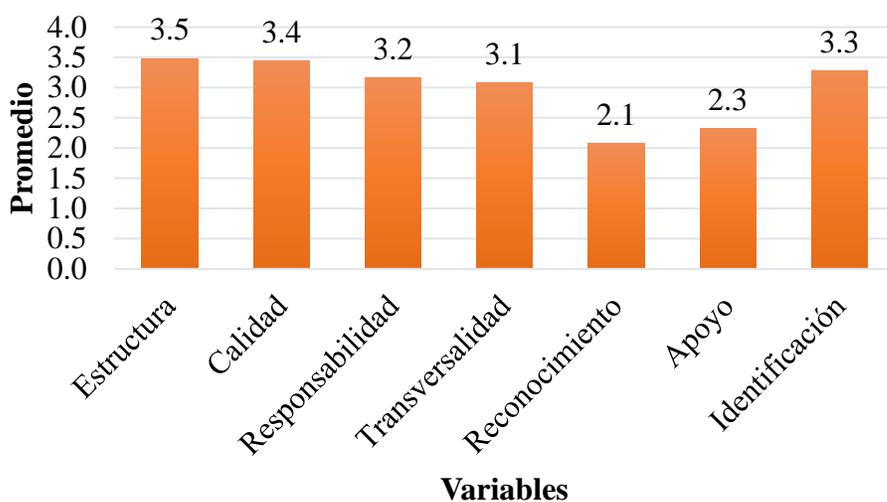


Figura 11. Área administrativa de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.  
Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en el área administrativa se puede observar que el 72% de los colaboradores están en desacuerdo con la variable reconocimiento con un puntaje en promedio de 2.1 en la escala de Likert y el 64% de los colaboradores están en desacuerdo con la variable apoyo con un puntaje en promedio de 2.3 en la escala de Likert.

## Área de contabilidad.

Cuadro 12. Resultados de la opinión los colaboradores del área de contabilidad de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

	Muy en desacuerdo %	En desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de acuerdo %
Estructura	0.0	0.0	20.0	80.0
Calidad	0.0	6.7	33.3	60.0
Responsabilidad	6.7	20.0	40.0	33.0
Transversalidad	0.0	13.3	66.7	20.0
Reconocimiento	13.3	86.7	0.0	0.0
Apoyo	6.7	73.3	20.0	0.0
Identificación	0.0	53.3	33.3	13.3

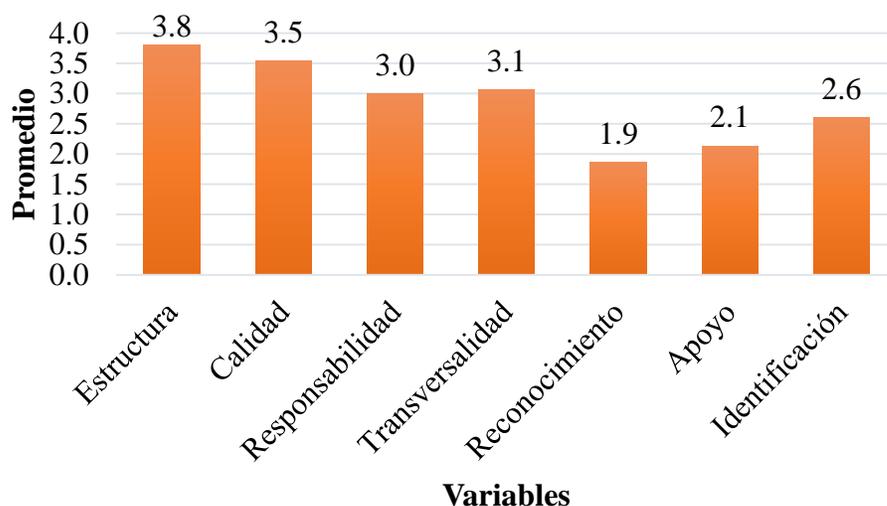


Figura 12. Área de contabilidad de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

Según los resultados obtenidos en el área de contabilidad se puede observar que el 86% de los colaboradores están totalmente en desacuerdo con la variable reconocimiento con un puntaje en promedio de 1.9 en escala de Likert. El 73% de los colaboradores están en desacuerdo con la variable apoyo con un puntaje en promedio de 2.1 en la escala de Likert y el 47% de los colaboradores no se encuentra identificado con la empresa obteniendo un puntaje en promedio de 2.6 en escala de Likert.

## Resultados generales de la empresa CAMRAM.

Cuadro 13. Resultados de la opinión de los colaboradores de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

	Muy en desacuerdo %	En desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de acuerdo %
Estructura	0.7	1.4	37.6	60.3
Calidad	0.5	4.3	58.0	37.1
Responsabilidad	2.7	7.0	48.7	41.6
Transversalidad	2.9	8.7	62.1	26.3
Reconocimiento	12.8	60.4	17.5	9.3
Apoyo	2.6	17.8	33.0	46.6
Identificación	0.9	4.2	63.6	31.3

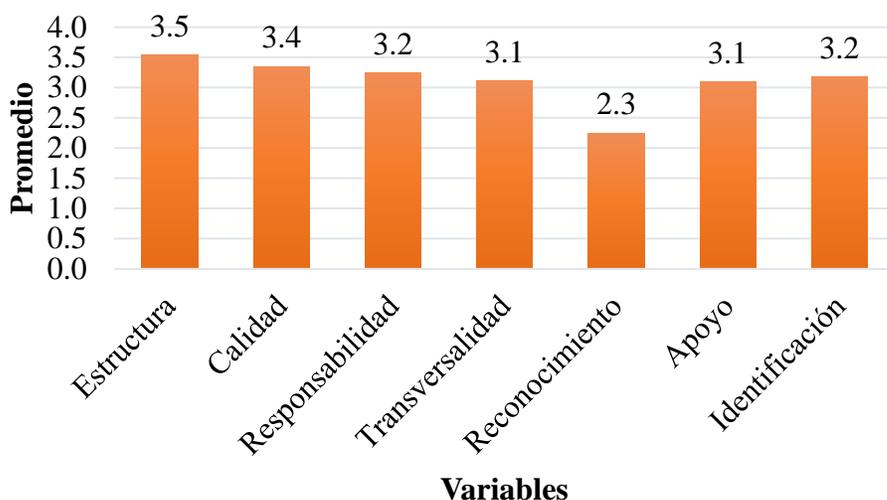


Figura 13. Clima organizacional general de la empresa CAMRAM, Pedernales, Ecuador 2017.

En general y según los resultados obtenidos en todas las áreas de la empresa CAMRAM se puede observar que el 64% de los colaboradores están desacuerdo con la variable reconocimiento con un puntaje de 2.3 en escala de Likert.

Con los resultados que arrojan de las tablas y gráficos de cada área de la empresa CAMRAM se puede concluir que el área de contabilidad es la más crítica y que la variable reconocimiento es la más crítica a nivel general de la empresa.

**Plan de mejora.**

Se organizó una reunión con la alta gerencia de la empresa después de la toma de datos para conocer el clima organizacional. Con los resultados obtenidos, la alta gerencia decidió enfocarse en la el área de contabilidad ya que presenta tres variables críticas y se considera un área fundamental para seguir las operaciones de una manera eficiente en términos económicos dentro de la empresa. Tomando en cuenta que los resultados también reflejaron que a nivel general la variable reconocimiento es la más crítica, el plan de acción para esta variable también será aplicado para todas las áreas de la empresa.

En el proceso del plan de mejora realizaron cinco entrevistas semiestructuradas con la alta gerencia de la empresa y su equipo de trabajo. Dentro de las entrevistas hubo una dinámica compartiendo opiniones sobre lo propuesto y lo que la empresa quería para poder obtener una retroalimentación de las actividades propuestas. Tras varios arreglos dentro de los planes de mejora de cada variable que solicitó en la empresa, se logró llegar a un acuerdo en el que ambos estuvimos satisfechos.

**Carta de presentación de propuesta.**

Estimado Gerente general:

Me dirijo a usted para presentarle la propuesta en la que se detalla el plan de mejora para la empresa CAMRAM que permitirá mejorar el clima laboral dentro del área de contabilidad enfocándose en las tres variables críticas (reconocimiento, apoyo e identificación), y a su vez tener una mejora a nivel general con la variable reconocimiento.

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,  
Andrea Avenatti.

## Variable reconocimiento.

- **Factor destacado:** Nivel de reconocimiento de los colaboradores.
- **Objetivo:** Mejorar el nivel de reconocimiento y motivación de colaboradores.
- **Aplicable en:** Todas las áreas de la empresa.

---

Que se va a hacer	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Capacitar al superior inmediato de los colaboradores del área.</li><li>❖ Apoyar el crecimiento profesional de los colaboradores.</li><li>❖ Crear un plan de incentivos para quien realice mejor su trabajo.</li></ul>
Como se va a hacer	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Identificar las necesidades de la capacitación mediante un buzón de sugerencias, buscar un profesional idóneo para impartir la capacitación y darles seguimiento a las capacitaciones.</li><li>❖ Brindar apoyo para asistir a capacitaciones, cursos o talleres gratuitas y pagadas. Si son pagadas serán asumidas por la empresa siempre que sean orientadas a su área de trabajo.</li><li>❖ Reconocer y premiar los trabajos bien realizados dentro de la empresa mediante bonificaciones que consiste en un salario neto al mejor empleado que esté tres meses elegido por sus compañeros y superiores como empleado del mes, ayudas en escolaridades o un día libre con el fin de aumentar la motivación dentro de la empresa.</li></ul>
Cuando se va a hacer	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Mensual</li></ul>
Intervalo de medición	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Cada seis meses</li></ul>
Donde se va a hacer	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Sala de reuniones de la empresa</li><li>❖ En los lugares establecidos para cada actividad.</li></ul>
Responsable	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Gerente general y jefe de área</li></ul>
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Porcentaje de asistencia de colaboradores a la capacitación o talleres y de mejora en el próximo estudio de clima organizacional.</li></ul>

---

## Variable apoyo.

- **Factor destacado:** Nivel de apoyo por parte de compañeros y superiores.
- **Objetivo:** Mejorar el apoyo entre compañeros de trabajo y la integración de los colaboradores y superiores.
- **Aplicable en:** Área de contabilidad.

---

Que se va a hacer	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Fortalecer el trabajo en equipo</li><li>❖ Consolidar la vida familiar</li></ul>
Como se va a hacer	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Invitar un facilitador que imparta una capacitación sobre la importancia del trabajo en equipo para que cada colaborador dentro de la empresa este consciente del papel importante que este involucra.</li><li>❖ Crear programas deportivos y actividades donde los participantes tengan que utilizar el ingenio para resolver pistas juntos y así fomentar la integración entre colaboradores y superiores. Se crearán comités que involucren colaboradores y superiores para tomar decisiones. Primero entre los participantes escogerán un líder, quien se encargará de transmitir las ideas de todos sobre los programas deportivos y actividades en general.</li><li>❖ Las familias de cada colaborador y superior tendrán un espacio para compartir haciendo actividades deportivas para lograr consolidar la vida familiar.</li></ul>
Cuando se va a hacer	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Cada tres meses y fechas especiales.</li></ul>
Intervalo de medición	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Cada seis meses</li></ul>
Donde se va a hacer	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Sala de reuniones de la empresa.</li><li>❖ Polideportivo de la ciudad de Pedernales.</li></ul>
Responsable	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Líder escogido por el grupo, supervisores y gerente general.</li></ul>
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Porcentaje de participación de colaboradores.</li><li>❖ Porcentaje de participación de familias.</li></ul>

---

### Variable identificación.

- **Factor destacado:** Nivel de participación de los colaboradores con la empresa para sentirse identificados.
- **Objetivo:** Considerar e implementar las ideas de los colaboradores para que se sientan identificados y colaboren con progreso de la empresa.
- **Aplicable en:** Área de contabilidad.

---

Que se va a hacer	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Involucrar a los empleados en la toma de decisiones de la empresa tomando en cuenta sus ideas.</li><li>❖ Buzón de quejas y opiniones</li></ul>
Como se va a hacer	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Ante los problemas presentados alentar a los colaboradores mediante reuniones en las que se tendrá una lluvia de ideas para buscar una posible solución al problema presentado. Se tomará en cuenta en las acciones futuras las ideas y opiniones de los colaboradores para concluir sobre un problema.</li><li>❖ Crear un buzón de quejas y opiniones donde los colaboradores puedan expresar las inquietudes y aportes que consideren que le hace falta a la empresa, jefe inmediato o compañeros. Se diseñará un formato para inquietudes y otro para aportes. Se hará una revisión del buzón una vez por semana y se dará una respuesta formal a cada inquietud y aporte.</li></ul>
Cuando se va a hacer	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Una vez por semana.</li></ul>
Intervalo de medición	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Cada seis meses</li></ul>
Donde se va a hacer	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Departamento de contabilidad.</li><li>❖ Entrada de la oficina del gerente general.</li></ul>
Responsable	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Jefe de área</li><li>❖ Gerencia general.</li></ul>
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Cantidad de sugerencias y opiniones encontradas en la semana.</li><li>❖ Porcentaje de ideas de colaboradores que hayan sido la solución a los problemas.</li></ul>

---

#### 4. CONCLUSIONES

- El área de contabilidad es la más crítica de la empresa CAMRAM ya que más del 50 % de los colaboradores se encuentran en desacuerdo con tres variables.
- Se identificó las variables reconocimiento, apoyo e identificación con el 87, 73 y 53% de los colaboradores en desacuerdo respectivamente son las variables más afectadas dentro del área de contabilidad de la empresa CAMRAM.
- Se diseñó un plan de acción para el área de contabilidad enfocándose en las variables más afectadas del área, así mismo para la variable reconocimiento para todas las áreas de la empresa CAMRAM y la alta gerencia tomo la decisión de implementarlo desde enero del 2018.

## 5. RECOMENDACIONES

- Proponer e implementar un plan de acción para el resto de áreas y variables afectadas.
- Medir el clima organizacional por lo menos cada seis meses.
- Establecer un departamento de recursos humanos que permita a la empresa manejar el talento humano adecuadamente.

## 6. LITERATURA CITADA

ADEN Business School. (s.f.). Recuperado el 2017

Alvarez, C. (2010). Universidad de Cauca. Obtenido de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>

ANECA. (2017). Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Obtenido de Plan de Mejoras, Herramientas de Trabajo: [http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion\\_docente/15\\_elaboracion\\_plan\\_de\\_mejoras.pdf](http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf)

Baguer, A. (2005). ¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua. Madrid: Editorial Dias de Santos.

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México D.F: Editorial Trillas.

Calva, D., & Hernández, G. (2004). Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic-Puebla. Universidad de las Américas Puebla, Administración de Empresas, México. Recuperado el 3 de Agosto de 2017, de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/calva\\_p\\_db/portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/calva_p_db/portada.html)

Chavez, D., & 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: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3597/00780061.pdf?sequence=1>

FAO. (1 de Febrero de 2005). Fisheries & Aquaculture - Visión general del sector acuícola nacional - Ecuador. Recuperado el 8 de Agosto de 2017, de [http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso\\_ecuador/es](http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_ecuador/es)

García, M. (16 de Diciembre de 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Obtenido de <http://revistalenguaje.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>

Guil, M. (2006). Escala mizta likert-thurstone. Revista Andaluza de Ciencias Sociales.

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

Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (Abril de 2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. 33-51. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/782/78230903/>

Salcedo, S. (20 de Septiembre de 2016). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6785/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-69.pdf>

Tejera, A. (2017). Plan de mejora tras auditoría de calidad. Tudela: ANECA.

Williams, L. (2013). Estudio diagnostico de clima laboral en una dependencia. Monterrey, Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo león. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

## 7. ANEXO

### **Anexo 1.** Encuesta aplicada.

#### Estructura.

1. En la empresa cada uno sabe la tarea que tiene que hacer.
2. Para cada trabajo del cual formé parte, sabía quién era mi superior.
3. En la empresa es fácil identificar quien tiene el poder de decisión en todo momento.
4. Usted sabe cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa.
5. Nuestra productividad es alta debido a como están distribuidas responsabilidades de cada uno.

#### Calidad.

1. Se busca siempre mejorar en nuestro trabajo y el de los demás.
2. En la empresa se exige un nivel de trabajo muy elevado.
3. En la empresa la calidad que se exige para nuestros productos y servicios me sirven para motivación.
4. Nuestros jefes piensan que siempre es posible mejorar la calidad del servicio que se provee.
5. Todos los miembros de la empresa buscamos permanentemente la mejora continua de las actividades.

#### Responsabilidad.

1. Los jefes valoran que cada uno resuelva los problemas que le correspondan a su nivel antes de recurrir a él.
2. Los jefes tienen confianza en sus empleados de manera que no verifican el trabajo que hacen dos veces.
3. En la empresa uno tiene que tener iniciativa y autonomía para poder progresar.
4. En la empresa cada uno asume sus responsabilidades.
5. Si tenemos un problema buscamos solucionarlo nosotros mismos.

#### Transversalidad.

1. Se finalizan con éxito (en tiempo, forma y con los recursos convenientes) los trabajos dentro de la empresa.
2. En la empresa cada uno sabe cuáles son las reglas de las otras áreas.

3. Todas las áreas o secciones de la empresa son conscientes que forman parte de la misma empresa. Los jefes toman en cuenta la participación de los empleados.
4. Los resultados que se obtienen dentro de la empresa es lo que ayuda para tomar decisiones.

#### Reconocimiento.

1. Normalmente, así como recibe regaños y críticas también recibe recompensas y felicitaciones.
2. Cuando se obtienen buenos resultados se felicita cuando corresponde.
3. Se felicita a los empleados según la buena calidad de sus trabajos.
4. Los jefes apoyan el crecimiento profesional de sus empleados.
5. En la empresa el que mejor trabaja asciende de puesto.

#### Apoyo

1. Cuando se tiene una tarea difícil se puede contar con la ayuda de su superior y de sus compañeros.
2. Formo parte de una empresa donde cada uno es solidario con los demás.
3. Formo parte de una empresa muy unida.
4. En la empresa si alguien comete un error puede contar con el apoyo de su superior.
5. En la compañía las personas nos tenemos confianza entre todos de manera real.

#### Identificación.

1. Usted se siente muy identificado cuando la empresa tiene éxito.
2. Usted como empleado está orgullosa (o) de formar parte de la empresa.
3. Las personas consideran que formar parte de la empresa les agrega valor y prestigio a sus carreras profesionales.
4. Las personas son realmente fieles a la empresa.
5. La gente se preocupa por el futuro de la empresa y por su éxito.