

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**" Propuesta de mejora para el clima laboral en la empresa
COLUMTRAD Cía. Ltda., de la ciudad de Quito Ecuador, para
el año 2024 "**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Dirección de Recursos Humanos

Autor:
Lcdo. Ruiz Amancha, Ariel Francisco

Docente Guía:
MBA. Niquen Espejo, Christopher

TACNA – PERÚ

2023

10% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, Incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 9 palabras)

«El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor o autores». Escuela de Posgrado Newman

Dedicatoria

Al presente trabajo se lo dedico a mi esposa Evelyn, a mis padres Ariel y Anita, a mi hermano Andrés y al tutor de esta investigación Cristopher. Sin el apoyo de todas estas personas, no habría podido alcanzar el sueño de convertirme en Máster.

Agradecimientos

Le agradezco especialmente a mi esposa, a mi tutor de tesis, a mi familia, a los profesores de la Escuela de Posgrados Newman y al Gerente General de Columtrad, Felipe Arpi. Sin su apertura, y ayuda constante, conseguir la realización de este trabajo habría sido imposible, muchas gracias a todos por su apoyo constante.

Índice de contenido

RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	11
1.1 TÍTULO DEL TEMA:	11
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:	11
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN (GENERAL Y ESPECÍFICOS):	13
1.4 METODOLOGÍA:	14
1.5 JUSTIFICACIÓN:	16
1.6 DEFINICIONES:	17
1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES:	19
1.8 CRONOGRAMA:	20
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	20
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES O TÓPICOS CLAVE	20
2.2. IMPORTANCIA DE LAS VARIABLES O TÓPICOS CLAVE	26
2.3. ANÁLISIS COMPARATIVO	28
2.4. ANÁLISIS CRÍTICO.	30
CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL	32
3.1. RESEÑA HISTÓRICA	32
3.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	33
3.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL	36
3.4. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	39
3.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	41
CAPÍTULO IV RESULTADOS	45
4.1 DIAGNÓSTICO AL CLIMA LABORAL DE COLUMTRAD CIA. LTDA.	45
4.2 DISEÑO DE LA MEJORA	56
4.3 MECANISMOS DE CONTROL	59
CAPÍTULO V SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	64
CONCLUSIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	70

Índice de Tablas

TABLA 1 CRONOGRAMA	20
TABLA 2 ANÁLISIS COMPARATIVO	28
TABLA 3	41
MATRIZ FODA	41
TABLA 4	44
ALINEACIÓN DE ESTRATEGIAS A OBJETIVOS	44
TABLA 5	56
ESTRATEGIAS DE MEJORA	56
TABLA 6	59

MECANISMOS DE CONTROL Y PRESUPUESTO.....	59
TABLA 7.....	62
INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA PRESENTE PROPUESTA DE MEJORA.....	62

Índice de Figuras

FIGURA 1.....	32
COLUMTRAD CIA. LTDA.....	32
FIGURA 2.....	36
ORGANIGRAMA DE COLUMTRAD CIA. LTDA.....	36
FIGURA 3.....	40
TIPOS DE TRANSPORTE COLUMTRAD CIA. LTDA.....	40
FIGURA 4.....	41
TRÁMITES Y DOCUMENTOS COLUMTRAD CIA. LTDA.....	41
FIGURA 5.....	46
LIDERAZGO: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL DE COLUMTRAD CIA. LTDA.....	46
FIGURA 6.....	48
RELACIONES INTERPERSONALES: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL DE COLUMTRAD CIA. LTDA.....	48
FIGURA 7.....	49
PARTICIPACIÓN: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL DE COLUMTRAD CIA. LTDA.....	49
FIGURA 8.....	51
RECONOCIMIENTO: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL DE COLUMTRAD CIA. LTDA.....	51
FIGURA 9.....	52
COMUNICACIÓN: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL DE COLUMTRAD CIA. LTDA.....	52
FIGURA 10.....	54
PREGUNTA ABIERTA DE SUGERENCIAS: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL DE COLUMTRAD CIA. LTDA.....	54

Resumen

En el trabajo se aborda la problemática del comienzo de la precarización del clima laboral en la empresa Columtrad. Para lograrlo se ha planteado una propuesta de mejora de este aspecto. Por esto se han establecido varias estrategias que permiten mejorar la calidad del clima, impulsando las relaciones del personal y, por consiguiente, su fidelización en la empresa.

Se ha percibido un deterioro en las relaciones del personal, a raíz de la llegada de colaboradores nuevos a la empresa el año 2023 (en los meses de septiembre y octubre del 2023). El trato ha pasado de ser cordial a grosero, llegando a usar insultos al comunicarse entre ellos. Para evitar que esto pase a mayores y que las relaciones se sigan deteriorando, fue necesario realizar una medición del clima laboral, con una encuesta diseñada para poder elaborar un diagnóstico y en consecuencia plantear las acciones de mejora.

Con estas estrategias o acciones de mejora, lo que se ha logrado es dar conciencia sobre cómo se posicionan los empleados en la empresa, cuáles son sus sugerencias para mejorar las interrelaciones dentro de la misma. E ir aplicando mejoras en la comunicación, el desarrollo del personal (capacitaciones), el trato y la dinámica institucional, con el fin de que todos se sientan partícipes del accionar de la empresa. Lo que es importante mencionar, es que las mejoras que se han implementado son el primer paso para seguir creciendo como empresa.

Palabras clave:

Employee experience: experiencia del trabajador con respecto a su situación en la empresa.

Resistencia al cambio: acción de un trabajador o varios de oponerse a mejoras, cambios estructurales o de procesos dentro de su entorno laboral.

Clima laboral: está compuesto por las interrelaciones (o relaciones psicosociales) y el ambiente o entorno dónde se desenvuelven los trabajadores, y cómo los afecta.

Abstract

The work addresses the problem of the beginning of the precariousness of the work environment in the Columtrad company. To achieve this, a proposal has been put forward to improve this aspect of this organization. For this reason, several strategies have been established to improve the quality of the climate, improving staff relationships and, consequently, their loyalty to the company.

In this context, a deterioration in staff relationships has been perceived, because of the arrival of new collaborators to the company in 2023 (in the months of September and October 2023). The treatment between them has changed from being cordial to rude, even using insults when communicating with each other. To prevent this from escalating and relationships from continuing to deteriorate, it was necessary to measure the work environment, with a survey designed for making a diagnosis and consequently propose improvement actions.

With these strategies or improvement actions, what has been achieved is to raise awareness about how employees are positioned in the company, what their suggestions are to improve interrelationships within it. And apply improvements in communication, staff development (training), treatment and institutional dynamics, so that everyone feels involved in the company's actions. What is important to mention is that the improvements that have been implemented are the first step for continuing to grow as a company.

Keywords:

Employee experience: worker's experience regarding their situation in the company.

Resistance to change: action of one or more workers to oppose improvements, structural or process changes within their work environment.

Working environment: It is composed of the interrelationships (or psychosocial relationships) and the environment where workers operate, and how it affects them.

Introducción

En el contexto empresarial, es vital tener un clima laboral ameno, participativo, que permita dinamizar las acciones de la empresa y alcanzar sus metas de producción. Es por esto que es importante mejorar la calidad del clima laboral dentro de esta empresa, para no tener pérdidas económicas relacionadas a disputas y desencuentros entre los colaboradores de Columtrad. Para esto se han planteado algunas acciones relacionadas directamente con este fenómeno, cómo realizar una medición de este a través de una encuesta de clima laboral, y plantear soluciones como realizar capacitaciones con el personal (sobre liderazgo y convivencia), desarrollar al personal en el manejo de herramientas tecnológicas que faciliten su desempeño laboral, establecer un programa de ascensos que responde al deseo del personal de crecer económica y profesionalmente, entre otras acciones que se verán con mayor detalle en el trabajo.

Pero cómo bien sabemos, no sólo de la buena convivencia depende el éxito del clima laboral sino que también integra otros fenómenos como lo vemos en la siguiente cita, “Entre los fenómenos internos pueden mencionarse la política salarial y de beneficios sociales de la organización, el tipo de supervisión, etc.” (CHIAVENATO, 1999, pág. 17). Por eso hemos decidido a la par de optimizar la convivencia, para mejorar la imagen que el empleado tiene de la empresa y hacerla más atractiva, realizar eventos para reforzar un sentido de pertenencia empresarial, entre otras acciones que se detallaran en este trabajo.

Todas estas actividades, cómo podrán ver en los resultados, en alguna medida ayudan a mejorar el clima laboral en Columtrad, pero aún más importante, han mejorado la calidad de los colaboradores y su predisposición al trabajo, lo que se traduce en una mejor producción para la empresa.

Capítulo I Antecedentes del estudio

1.1 Título del Tema:

Propuesta de mejora para el clima laboral en la empresa COLUMTRAD Cía. Ltda., de la ciudad de Quito Ecuador, para el año 2024.

1.2 Planteamiento del Problema:

En septiembre del presente año, con la llegada de nuevos trabajadores a la empresa, entre ellos un nuevo Jefe Comercial, se empezó a dar una situación que antes no acontecía, el trato entre los trabajadores, muchos de ellos antiguos, paso de ser un trato profesional y cordial, a un trato de amigos, usando insultos en su lenguaje común, lo que a muchos empleados a resultado chocante e incluso molesto. Estas faltas de respeto se han manifestado también en resistencias a captar las órdenes del nuevo jefe comercial, lo que ha llevado a este último a optar por un estilo más coercitivo de liderazgo, haciendo uso de multas y represalias en contra de los colaboradores que presentan un mal comportamiento.

Por el momento la situación es sobrellebable, pero el Gerente General, Felipe Arpi, cree que si no se trabaja este punto se puede llegar a empeorar esta situación, teniendo que tomar medidas como desvincular a personal antiguo y valioso (por su experiencia y productividad) para la empresa. Para evitar que esto genere un impacto negativo en la empresa se lleva a cabo el presente trabajo.

Ha pasado el tiempo y esta situación no ha mejorado, el jefe comercial ha optado por imponer mano dura a sus trabajadores, pero esto, sólo ha logrado que estos se sientan inconformes con su estilo de liderazgo, a pesar de que este no es señalado cómo un factor trascendental en las encuestas de Clima Laboral.

Por esta razón es vital comprender a los trabajadores y conocer porqué reaccionan de una manera hostil ante los cambios suscitados en la empresa.

Muchos de ellos se sienten amenazados por modificaciones en los procesos de trabajo, con los que se encontraban cómodos, y al parecer el tener que aprender algo nuevo, les complica en demasía.

Lo que no saben son los beneficios de estos cambios en la empresa, que buscan profesionalizarla. Si los aceptaran podrían ser más productivos y por ende mejorar sus beneficios como trabajadores.

Por esta razón es vital mejorar la comunicación y potenciar la relación entre los colaboradores operativos y las figuras de autoridad de la empresa, refinando su estilo de liderazgo al que mejor se adapte a las necesidades de estos trabajadores o a la inversa.

Además de la encuesta de clima laboral, es importante realizar una encuesta de salida de los trabajadores, para conocer cuál es la razón de su salida de la empresa y si está en nuestras manos mejorar las condiciones de la organización para aumentar el engagement en los colaboradores.

Es posible que, si se capacita con mayor profundidad y eficiencia, se da la información oportuna y útil a todos los nuevos colaboradores, podría aumentar la probabilidad de reducir su curva de aprendizaje y adaptación a la empresa, incrementando su adhesión a esta y por ende, reducir su resistencia a los procesos internos y figuras de autoridad de la organización.

Por último, si trabajamos en mejorar la experiencia (employee experience) que como explica Hugo Brunetta (2022), puede ser definida como:

[...] la vivencia de las personas en la relación profesional con una organización, incluyendo todos aquellos momentos que suceden antes, durante y después del vínculo profesional. Esta vivencia se ve condicionada por las expectativas que los empleados tienen de los diferentes momentos e

interacciones con su compañía y, además, incluye no solo las relaciones formales, sino también las informales, así como los eventos vitales que tienen un impacto en la relación profesional con la organización.

Por lo que, si se atiende este aspecto se puede motivar a los colaboradores para que quieran asistir físicamente a la empresa y por extensión, la idea de contraponerse, comportarse irrespetuosamente e irse de Columtrad, se vuelva más lejana.

Más cercano al contexto latino, Pamela Alvarado (et al., 2017), menciona que “[...] existe una relación entre el clima laboral y la satisfacción del cliente, en el sentido que al mejorar el clima laboral se incrementa la satisfacción del cliente, es decir el clima laboral si influye en la satisfacción del cliente.”

Y con clientes satisfechos (tanto internos como externos) es más probable que las interrelaciones mejoren y no se vuelvan a dar disputas que precaricen las relaciones laborales y, por ende, afecten a la producción.

Estamos convencidos, por estas razones que, si proponemos una mejora en el clima laboral, para junio del 2024 vamos a lograr que estos problemas desaparezcan o se reduzcan al mínimo; y cuenten con un correcto protocolo de atención, para que estas situaciones no sean pasadas por alto en un futuro.

1.3 Objetivos de la Investigación (General y específicos):

Objetivo General: elaborar una propuesta de mejora integral para el clima laboral en la empresa COLUMTRAD Cía. Ltda., con el fin de mejorar las relaciones internas de los colaboradores y evitar desvinculaciones de personal de valor (por su experiencia y productividad) para junio del 2024.

Objetivos Específicos:

- Elaborar un diagnóstico que nos permita identificar los principales factores inmiscuidos en el problema de la precarización del clima laboral de la organización, e identificar qué aspectos asociados a este fenómeno se pueden mejorar.
- Confeccionar el plan de mejora, habiendo identificado los problemas en el clima laboral, con las acciones a llevar a cabo con la finalidad de mejorar el clima de Columtrad, para evitar que la mala relación entre pares suponga caídas en la producción, para junio del 2024.
- Establecer mecanismos de control que permitan verificar la correcta ejecución de la propuesta de mejora y los avances en una futura implementación, para junio del 2024.

1.4 Metodología:

Tipo de investigación: es una investigación aplicada, porque se desarrolla en el contexto de la realidad empresarial, donde se busca mejorar uno de sus procesos aplicando conocimientos previamente desarrollados.

Nivel de investigación: explicativa, pues busca explicar cómo ciertos fenómenos influyen en el clima laboral de la empresa y cómo las medidas a tomar permitirán lograr una mejora.

Diseño de la investigación: se parte elaborando un diagnóstico para lo cual se hace uso de encuestas de medición de clima laboral y otras aplicadas al personal saliente de la empresa.

Posteriormente se exploran estrategias para mejorar el clima laboral, cómo definir correctamente un proceso de comunicación organizacional oficial, dónde se informen oportunamente los nuevos cambios empresariales y a la vez los trabajadores

puedan expresar sus impresiones sobre esto, permitiendo aclararlas oportunamente, evitando que se transformen en rumores e insultos a los colaboradores.

Con esta información se busca mejorar la comunicación de la información empresarial para hacer más sencilla la adaptación de los trabajadores a los cambios o nuevas acciones a realizarse en su entorno laboral.

Se propone un trabajo en conjunto con otras áreas (como marketing) para mejorar la experiencia de los trabajadores en la empresa.

Con todas estas estrategias, es necesario establecer los mecanismos de control necesarios para asegurar su existencia y en un futuro, dar seguimiento al progreso de su implementación.

Población: la población es el personal de Columtrad, que está compuesto por 15 personas en total.

Muestra: se va a trabajar con todo el personal, porque es una empresa familiar pequeña, lo que nos permite tener un alcance total.

Técnicas e instrumentos: La técnica que se va a usar para analizar los datos en el diagnóstico es el análisis cualitativo de los resultados estadísticos obtenidos de los instrumentos de medición (encuesta de clima laboral y, en caso de ser posible, encuesta de salida)

Instrumentos: cuestionarios (encuestas de clima laboral), bibliografía pertinente al tema.

La metodología y la técnica para la ejecución del proyecto es la que se desprende, en cuanto a lo formal, de la estructura para realizar una propuesta de mejora.

Podrán revisar la validación de la encuesta de Clima Laboral en los anexos.

1.5 Justificación:

La presente propuesta de trabajo de titulación se fundamenta en la necesidad de reducir el creciente deterioro en las relaciones laborales de nuestra empresa, lo que da cuenta de un clima laboral que se está precarizando. El trato en la empresa a raíz de la llegada de los nuevos trabajadores (en septiembre del 2023) ha ido empeorando, ahora es muy informal y se utilizan insultos en muchos de sus intercambios. De momento no se ha ido el personal por esta razón, pero ya se han dado varias disputas que hacen prever que esto puede pasar. Y lo que menos quiere la empresa es perder personal valioso que ya se ha consolidado en Columtrad y conoce de antemano todos los procesos y cómo realizar eficientemente su trabajo.

Por esta razón es necesario llevar a cabo el presente trabajo de investigación, para poder dar luz sobre las causas que muestran porqué el clima dentro de esta empresa se viene deteriorando más y más en los últimos meses. Columtrad es una organización líder en el sector de las importaciones, entre todas las importadoras, con sede en la ciudad de Quito, Ecuador. La importancia de este proyecto radica en la creciente competencia en el mercado laboral y la consiguiente necesidad de contar con un equipo altamente calificado, comprometido y sinérgico.

Cómo bien sabemos el personal de una empresa constituye su activo más valioso, siendo el motor que impulsa el logro de metas y objetivos (Verdugo, 2019). La propuesta de mejora en el clima laboral de la organización se enfoca en identificar y solucionar los problemas relacionales en la empresa, asegurando un alineamiento efectivo a los objetivos de Columtrad Cia. Ltda. Y al mejorar la comunicación y el estilo de liderazgo en esta empresa, se busca contribuir a una mejor adaptación al cambio y el progreso del trabajo en equipo en la organización, para poder conseguir las metas conjuntas.

Parte de los beneficios de esta mejora radican en la reducción de los tiempos de adaptación del personal a los cambios (curva de aprendizaje), el aumento de la retención de talento, el fortalecimiento de la cohesión interna y la mejora en la productividad general del personal.

Para lograr esto, la metodología será la pertinente a este tipo de trabajos, la que incluirá el análisis de la documentación interna de la empresa, la revisión de las buenas prácticas del sector y aplicación de encuestas para evaluar la satisfacción y percepción de los colaboradores respecto a los procesos existentes en la empresa. La información recopilada permitirá identificar áreas de oportunidad y permitirá diseñar estrategias específicas para la mejora continua.

Este trabajo nos va a permitir entender cómo se pueden emprender acciones efectivas para mejorar el clima laboral en empresas importadoras, debido a que no existen este tipo de investigaciones en el contexto ecuatoriano. Además, proporcionará recomendaciones prácticas que pueden ser extrapoladas a otras organizaciones enfrentando desafíos similares, consolidando así el conocimiento en el área de gestión de recursos humanos.

En conclusión, la propuesta de mejora el clima laboral en Columtrad Cia. Ltda., representa un proyecto relevante y necesario, con un impacto directo en el rendimiento y la competitividad de la empresa en el año 2024. Este trabajo de titulación busca no solo satisfacer los requisitos académicos, sino también generar un impacto positivo y duradero en la empresa y el sector empresarial en general.

1.6 Definiciones:

Clima laboral: a éste término, según el autor Ángel Olaz (2013, pág. 3), "...se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando

racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo.” Cómo podemos ver a este concepto se lo desglosa en dos variables, la estructura de la organización y por otro lado a la conducta de los colaboradores de dicha organización en relación a esta.

Resistencia al cambio: se lo puede definir como el “...conjunto de actitudes que experimentan los empleados de una organización cuando se ven empujados hacia un proceso de cambio en su lugar de trabajo, algo que implica modificar sus hábitos y rutina.” (Rubio, 2021). Por esta razón el cambio puede suscitar una incertidumbre para los trabajadores y es ahí donde aparecen las resistencias a este.

Comunicación: según la universidad UNIR (2022) en su página web, menciona que la comunicación organizacional “... consta de toda la información que se trasmite desde una empresa o institución y dentro de la misma. Contribuye a la motivación y generar identidad de marca.” Es por esta razón que es tan vital que sea clara, para contribuir a esa motivación e identidad en los trabajadores y no mermarla

Employee experience (Experiencia del empleado): como ya se ha mencionado la experiencia del empleado (employee experience) que como explica Hugo Brunetta (2022), puede ser definida como:

[...] la vivencia de las personas en la relación profesional con una organización, incluyendo todos aquellos momentos que suceden antes, durante y después del vínculo profesional. Esta vivencia se ve condicionada por las expectativas que los empleados tienen de los diferentes momentos e interacciones con su compañía y, además, incluye no solo las relaciones formales, sino también las informales, así como los eventos vitales que tienen un impacto en la relación profesional con la organización.

1.7 Alcances y Limitaciones:

Alcances: La cobertura geográfica es la ciudad de Quito (podría extenderse al Ecuador). El sector es el de importaciones, compuesto por empresas que sirven de intermediarios para otras empresas que desean obtener productos de otros lugares del mundo. La cobertura organizacional se da entre las importadoras que existen en la capital del Ecuador.

En este caso limitándonos a la mejora del clima laboral en nuestra institución.

Limitaciones: Las principales limitaciones son de tiempo, porque sólo poseemos 6 meses para la articulación de esta propuesta, que es el tiempo que nos da la institución EP NEWMAN para realizar la Actividad de Obtención de Grado.

Otra limitación fundamental es el dinero, ya que el aspecto económico es limitado y más aún en el contexto contemporáneo de crisis económica post pandemia, con una alta tasa de inflación, con cambio de gobierno y altas tasas delictivas en nuestro país, problemas que se han incrementado en los años del 2023 y 2024.

También el acceso a la información en la empresa puede complicarse porque este tipo de información es confidencial y, en mi caso, me permitieron realizar el trabajo en su institución, sin estar vinculado a la misma. Con el beneficio del Plan de mejora del Clima Laboral para la organización COLUMTRAD CIA. LTDA.

1.8 Cronograma:

Tabla 1
Cronograma.

Actividad	Status	1era s	2da s	3ra s	4ta s	1era s	2da s	3ra s	4ta s	1era s	2da s	3ra s	4ta s	1era s	2da s	3ra s	4ta s	1era s	2da s	3ra s	4ta s	1era s	2da s	3ra s	4ta s	1era s	2da s	3ra s	4ta s
Elaboración Primer Entregable.	Finalizado	■	■	■																									
Toma de la encuesta de salida	Pendiente									■	■																		
Análisis de los resultados de la encuesta	Pendiente									■	■																		
Aplicación y análisis de encuesta de salida	Pendiente									■	■	■																	
Elaboración diagnóstico	Pendiente																												
Elaboración del 2do entregable y Marco teórico	Finalizado																												
Integrar correcciones segundo entregable.	Pendiente																												
Elaborar el tercer entregable.	Pendiente																												
Integrar correcciones tercer entregable.	Pendiente																												
Elaborar medios de control.	Pendiente																												
Análisis Resultados y extraer conclusiones.	Pendiente																												
Presentar resultados y elaborar último entregable (cuarto).	Pendiente																												
Defensa del trabajo.	Pendiente																												

Nota: en la siguiente tabla se visualiza el cronograma para el presente trabajo de titulación. Esta tabla es de elaboración propia.

Capítulo II Marco Teórico

En el presente marco teórico se conceptualizarán las variables principales para la propuesta de mejora planteada, estas serán explicadas a través de los aportes de diversos autores o teorías. Ampliaremos los conceptos de clima laboral u organizacional, resistencia al cambio y employee experience. Estos conceptos nos permitirán articular las herramientas precisas para desenvolvemos en la mejora del clima laboral de Columtrad.

2.1. Conceptualización de las variables o tópicos clave

Clima Laboral.

Para el autor María Jesús Bordas Martínez (2016), el clima laboral “... se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización.”

Este mismo autor plantea que a este concepto se lo debe estudiar en las siguientes dimensiones: autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación, y liderazgo.

Para otro autor, Likert (et al., 1976), al clima laboral se lo puede dividir en las siguientes 8 dimensiones: los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de control, y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Un poco más próximo a nuestro contexto latinoamericano, para la autora mexicana María del Carmen Sandoval (2004, pág. 84), las dimensiones del clima laboral incluyen "...estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos."

Explicando las dimensiones nombradas por esta autora tenemos que:

Estructura (Relaciones interpersonales): en este apartado encontramos la estructura física y relacional de la empresa, dentro de la cual se desenvuelven sus trabajadores.

Liderazgo (estilo de liderazgo): la manera en que los jefes manejan a sus subordinados, con qué estilo dirigen y toman decisiones (pueden ser de varios tipos, participativos, autoritarios, etc.).

Comunicación: los tipos de comunicación de la empresa y cómo se llevan a cabo. Verifica si los comunicados oficiales son claros y transmitidos por un medio efectivo o muchas veces quedan a la interpretación de los trabajadores y pueden suscitar

malentendidos. ¿Cómo es el feedback de los líderes de la empresa, y cómo se comunican los colaboradores con estos? ¿Es posible para los primeros pedir aclaraciones sobre algún tema? Son interrogantes que nos planteamos en este tema.

Motivación (participación): se explora en qué medida los trabajadores se sienten motivados para participar de las actividades, toma de decisiones; y desempeñar sus labores dentro de la empresa.

Recompensas (reconocimiento): analiza si las retribuciones se ajustan a las condiciones de trabajo. Los trabajadores sienten que se les reconoce por su trabajo bien hecho o no.

Plan de mejora de clima laboral.

El plan de mejora del clima laboral es el compendio de acciones y sus respectivas estrategias, estructuradas con la finalidad de mejorar al ambiente laboral que existe en la empresa. Dicho plan busca descubrir y tratar hechos que afectan a la satisfacción, motivación y bienestar de los trabajadores, con la finalidad de incentivar un entorno organizacional positivo y eficiente. Las actividades que lo conforman van desde su diagnóstico donde se aplican las encuestas de clima, hasta la implementación de programas de desarrollo y capacitación; comunicación efectiva y actividades orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional. Con este plan se busca lograr un clima laboral positivo, que incentive a la retención del personal valioso para la empresa y a la eficiencia de los equipos de trabajo. (SARMIENTO ROMERO & VALERO SILVA, 2014)

Mecanismos de control del clima laboral: Dentro de los mecanismos de control de la ejecución del plan, empezamos por la existencia del diagnóstico, la programación de la realización de encuestas que midan el clima laboral constantemente, un índice de rotación favorable y la presencia de un programa de feed back a los trabajadores.

Como ven estos mecanismos son medios que nos permiten verificar la correcta ejecución del plan y constatar si tiene un impacto positivo sobre el clima laboral, que es el aspecto que deseamos potenciar.

Resistencia al cambio.

Para el autor Kotter (1996), la resistencia al cambio se manifiesta de distintas maneras, algunas de ellas pueden ser la apatía, la hostilidad y la complacencia. Según este autor la mayoría de estos comportamientos tienen su origen en el temor a lo desconocido, la sensación de la pérdida de control personal (pérdida de poder o de actuación) o la presencia (mejor dicho, la percepción) de una amenaza a los intereses personales o colectivos.

Por otra parte, para el autor Kurt Lewin (1951) se debe profundizar el análisis sobre los factores psicológicos y sociales para que se dé la resistencia al cambio. Es por esto por lo que este autor articula un concepto de campo de fuerzas, dónde entran en juego fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas, en otras palabras, existe una tensión entre las fuerzas que impulsan el cambio y otras que se resisten a este.

Pero dentro del contexto organizacional, que nos interesa, la autora Martha Sánchez (et al., 2019, pág. 45) describe las fases señaladas por Duque (2013), por las que pasa la resistencia al cambio, desde su implantación, hasta su aceptación y superación, las cuales son:

1. *Presentimiento*: las personas manifiestan preocupación, a la par comienzan los rumores y empieza a sentirse cierta intranquilidad en el entorno laboral.
2. *Shock*: se siente el miedo a lo desconocido, las personas sienten que no saben qué hacer con respecto al nuevo proceso.

3. *Resistencia*: los trabajadores se ven enojados, en este punto es dónde empieza la resistencia al cambio propiamente dicha. Estos trabajadores persisten en hacer las cosas de la misma manera, como las han hecho hasta la actualidad, no quieren cambiar.

4. *Aceptación racional*: se les ve frustrados a los trabajadores, muchos han empezado a aceptar que el cambio es necesario, por esto empiezan a pensar en el nuevo rol que deben asumir en este proceso, cuáles serán sus nuevas funciones y responsabilidades. En este punto muchos trabajadores se replantean sus objetivos y trayectoria, algunos de ellos siguen adelante en la empresa adoptando los cambios y otros simplemente se retiran del proceso.

5. *Aceptación emocional*: esta etapa es temporal, se les ve a los trabajadores desanimados, muchos de ellos se ven, se muestran o se les escucha nostálgicos. En esta etapa empiezan a aceptar lo inevitable del cambio y pese a la tristeza que sientan, empiezan a mostrarse resilientes y siguen para adelante en la empresa.

6. *Apertura*: por fin se les ve a los trabajadores que empiezan a entusiasmarse por lo que trae el cambio consigo, todo eso nuevo que está llegando y que está por venir, no son más que beneficios para la empresa y los colaboradores de esta, obvio también tendrán nuevas responsabilidades, pero los beneficios son mayores.

7. *Integración*: aceptado el cambio, los trabajadores se muestran conformes, llenos de confianza, que ha sido el producto de superar varias complicaciones durante el proceso y este esfuerzo los ha llevado a reconocer que es mejor la nueva situación de la empresa. Y así se ve que los colaboradores han adoptado la nueva forma de trabajo y actuación dentro de la organización. (Macías Sánchez et al., 2019, pág. 45)

Employee Experience.

Traigamos nuevamente a colación el concepto que habíamos citado de employee experience:

[...] la vivencia de las personas en la relación profesional con una organización, incluyendo todos aquellos momentos que suceden antes, durante y después del vínculo profesional. Esta vivencia se ve condicionada por las expectativas que los empleados tienen de los diferentes momentos e interacciones con su compañía y, además, incluye no solo las relaciones formales, sino también las informales, así como los eventos vitales que tienen un impacto en la relación profesional con la organización. (Brunetta, 2022)

Como vemos en la cita de Brunetta, este concepto integra a todas las experiencias que tiene el trabajador en la empresa, antes y después de su estancia en la misma. Muchas de estas experiencias se valoran cómo positivas o negativas y dependen también de las expectativas que el empleado se formó previamente. Lo más importante es entender que el colaborador se desempeña dentro de un ambiente laboral (ambiente cultural, ambiente físico y ambiente tecnológico) y sus experiencias van a estar enmarcadas dentro del mismo, es por esto por lo que es significativo el clima laboral, para que el empleado tenga una buena experiencia de la empresa (no se da en todos los casos de esta manera, pero si en la mayoría) y de esta forma su adhesión a la organización puede ser más significativa.

En un artículo de Tiffin University, se nos grafica la importancia del employee experience de la siguiente manera:

El employee experience produce una huella directa en las organizaciones, debido a que, tanto las experiencias positivas como las negativas van a manifestarse en el funcionamiento de la empresa. Por tanto, al centrarse en una

experiencia del empleado positiva, se podrá atraer e incentivar al talento humano, reteniendo efectivamente al que ya se encuentra. (Sulbarán, 2023)

Es muy importante esto, porque el empleado con experiencias positivas va a ser mucho más fácil de fidelizar, ya que posiblemente perdure mucho tiempo en la empresa trabajando de manera efectiva. Y posiblemente, este empleado, prescriba la marca y sus experiencias positivas en la organización a su grupo de pares, volviendo más atractiva a Columtrad para el mercado laboral del sector o país. Pero todo esto depende de la correcta gestión del clima laboral de la empresa, como ya lo hemos señalado en el presente trabajo.

2.2. Importancia de las variables o tópicos clave

Trabajar en mejorar el clima laboral de Columtrad Cia Ltda. es vital. Una empresa si quiere mantenerse vigente en el mercado y adaptarse a los cambios actuales, se compromete con un esfuerzo integral para sacar adelante dichos cambios, y cada uno de estos suponen alteraciones en el clima laboral. En este punto no hay nada peor que no ser conscientes de cómo ha sido afectado su clima laboral, o si existen conflictos o desavenencias internas entre los empleados, ¿qué significan estos? Y ¿cómo se puede mejorarlos?

Cómo hemos visto en la bibliografía citada para el presente trabajo, el clima laboral se compone de varias aristas, existen tópicos palpables dentro de estos, cómo lo son las características de la organización, pero gran parte del clima laboral vigente depende de la percepción de los empleados y cómo se sienten estos con referencia a la empresa.

Por estas razones, se hace necesario realizar encuestas e investigaciones a los colaboradores para descubrir su percepción con respecto al clima laboral y poder conocer cómo ellos vivencian todos estos aspectos de la empresa.

Esta parte de la percepción del empleado nos evoca necesariamente al concepto de employee experience o experiencia del empleado. Si logramos descubrir con las encuestas cómo reforzarlo como parte de las estrategias para mejorar el clima laboral, podemos lograr que la empresa sea más rentable.

No por nada, al referirse al concepto de employee experience, el autor Jacob Morgan (2017) expresó que "...las empresas que invierten en este aspecto son 4 veces más rentables que aquellas que no lo hacen."

Por lo tanto, se espera que el impacto de este plan de mejora sea sumamente positivo para la organización, les permita mantener a su personal fidelizado, no exista una rotación innecesaria y los esfuerzos de equipo sean los necesarios para alcanzar las metas que se ha impuesto la compañía.

De esta manera este trabajo nos permitirá actuar sobre el liderazgo de algunas figuras de autoridad de la empresa, la comunicación, el respeto y la eficiencia de los equipos de trabajo. Que los colaboradores se sientan pertenecientes, escuchados y actores fundamentales de esta empresa; que comprendan la importancia de un trato eficiente y respetuoso entre ellos. Todo esto para que el clima laboral sea un elemento estratégico que contribuya a conseguir sus metas y objetivos, tanto personales como empresariales. Así podremos aliviar las quejas y querellas entre algunos trabajadores y gerentes o entre pares, efectivizando a las interrelaciones de la empresa para que sean un elemento clave en la eficiencia organizacional.

El concepto de resistencia al cambio es importante, porque dentro de todo cambio se genera un periodo de incertidumbre y adaptarse a esto puede ser un factor que contribuya a precarizar el clima laboral.

2.3. Análisis comparativo

Tabla 2
Análisis comparativo

Tópico	Autor	Definición	Comentario
Clima Laboral	Bordas, 2016	Clima laboral "...se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización."	Este concepto es vital porque establece una relación entre el trabajador y su medio ambiente laboral. Pero lo más importante es que describe al clima laboral cómo dimensiones relacionadas con los colaboradores y la organización.
	Likert, 1976	Al clima laboral se lo puede dividir en las siguientes 8 dimensiones: los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de control, y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.	Likert es de los pioneros en conceptualizar al clima laboral. Es vital entender sus 8 dimensiones del clima laboral porque muchas de estas se mantienen vigentes hasta el día de hoy, otras no. Lo que se debe de entender es que Likert se refería a otra realidad empresarial, en su época las organizaciones tendían a ser del tipo autoritarias con una jerarquía vertical. Lo interesante es que este autor plantea una ruptura con esta realidad empresarial. Se puede decir que Likert estaba adelantado a su tiempo.

Tópico	Autor	Definición	Comentario
	Sánchez, 2019 (paráfrasis de Duque, 2013)	dónde entran en juego fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas, en otras palabras, existe una tensión entre las fuerzas que impulsan el cambio y otras que se resisten a este. Describe las fases señaladas por Duque (2013), por las que pasa la resistencia al cambio, desde su implantación, hasta su aceptación y superación, las cuales son: 1. Presentimiento. 2. Shock. 3. Resistencia. 4. Aceptación racional. 5. Aceptación emocional. 6. Apertura. 7. Integración.	como tal en el entorno laboral. Es importante conocer las fases por las que pasa la resistencia al cambio, para poder reconocer en qué fase se encuentran los colaboradores de la empresa y saber el camino que hace falta por recorrer, para articular estrategias pertinentes a este proceso.

Nota: en la siguiente tabla se hace una comparación entre autores. Esta tabla es de elaboración propia.

2.4. Análisis crítico.

Toda empresa necesita adaptarse a las nuevas tendencias y crecer en las direcciones a dónde apuntan los mercados en los cuales estas compiten. En muchas ocasiones fenómenos como el aumento del personal o la creación de una nueva área en la empresa, suponen cambios para los cuales los trabajadores no se encuentran habituados y esto por lo general se presenta o manifiesta en alteraciones en su clima laboral. Si no existe información al respecto, se está navegando a ciegas y de cierta manera no se podrán esquivar o solucionar los problemas que se vayan presentando.

Por esta razón es tan importante el presente trabajo para la empresa Columtrad.

El enfoque por el que se ha optado para estructurar esta investigación sobre la idea del clima laboral, de todos los aportes anteriormente citados, ha sido el de Sandoval el modelo que se ha decidido seguir, que con las cinco dimensiones con las que esta autora entiende al clima organizacional vamos a desarrollar las herramientas para analizar este fenómeno en la empresa y emprender acciones a partir de estos resultados.

Por parte del tópico de la resistencia al cambio, hemos optado por entenderlo desde la definición de Kotter; y analizar su proceso según las 7 etapas explicadas por Sánchez.

Columtrad Cia. Ltda. es una empresa de importaciones que tiene sede en la ciudad de Quito, pero trabaja con socios de todo el país del Ecuador, está compuesta actualmente por 15 colaboradores. Su intención es desarrollarse según las necesidades del mercado, pero se ha topado con problemas en su clima laboral, que de cierta manera entorpecen este desarrollo y no les permiten progresar según lo planificado y deseado.

Es posible que la resistencia al cambio, como a crecer y mejorar, de varios empleados de la empresa, muchos de ellos antiguos, contribuya a los problemas que actualmente se evidencian en el clima laboral, porque se genera una incertidumbre que afecta a algunos de estos, que se sienten cómodos en el sitio en el que se encuentran.

La idea va a ser emprender acciones sobre el personal nuevo y el que ya lleva varios años laborando en la empresa, para recopilar sus impresiones y conocer sus

necesidades sobre el tema. También se sugiere revisar el estilo de liderazgo de los mandos altos y medios de la empresa, especialmente del jefe de comercial, para adaptarlo a las necesidades de la organización. Con lo mencionado, se busca generar acciones efectivas para mejorar el clima de Columtrad y que este contribuya a potenciar la calidad de los servicios que ofrece la empresa a sus clientes. Transformando al clima organizacional en un pilar para la productividad empresarial.

Capítulo III Marco Referencial

3.1. Reseña histórica

Figura 1

Columtrad Cia. Ltda.



Nota: tomado de presentación Columtrad Cia. Ltda.

COLUMTRAD CIA. LTDA. fundada en el año 2000 por el Sr. Marcelo Arpi, Exagente Naviero quien decide formar su empresa como Operador Logístico Integral a nivel mundial. Esta organización funciona como Operador Logístico Integral y Agencia de Carga Internacional con más de 22 años de experiencia en el ECUADOR, con código OCE (SENAE) # 09909080. Esta empresa es miembro de ASEACI (Asociación Ecuatoriana de Agencias de Carga y Logística Internacional).

Columtrad tiene la representación Internacional Europea “SAVINO DEL BENE SPA” con sede mundial en Florencia, Italia con 300 oficinas globales y 5.000 empleados, generando una facturación de 3Bln de euros en los cinco continentes. Por eso esta institución es SAVINO DEL BENE en ECUADOR.

Esta organización se especializa en Cargas Proyectos, General, Imo/Haz-Mat, Perecibles y además Servicios Complementarios como Agenciamiento de Aduana, Documentos de Control previos, custodia armada, entre otros.

Ofrecen Servicio Personalizado en Transporte Internacional de Carga de Exportación e Importación (FCL/LCL) en las modalidades: marítimo, aéreo, terrestre internacional (Colombia/Perú) y multimodal puerta a puerta.

HEAVYTRANS S.A. compañía hermana de COLUMTRAD CIA. LTDA. con Certificación BASC # ECUUIO00315 realizan en conjunto Transporte Local & Nacional con los más altos estándares de seguridad y sistema con Rastreo Satelital.

3.2. Filosofía organizacional

Misión.

COLUMTRAD brinda servicios logísticos internacionales y soluciones integrales de comercio exterior.

En COLUMTRAD nos enfocamos en entender las necesidades de nuestros clientes y ofrecer soluciones personalizadas; gracias a la experiencia, organización, compromiso y mejora continua.

COLUMTRAD cuenta con el respaldo de alianzas estratégicas nacionales e internacionales, para atender diversos mercados y con mayor trayectoria en los sectores de línea blanca, automotriz, alimentos y construcción. (Columtrad Cia. Ltda., 2022)

Visión.

Para el 2025 COLUMTRAD logrará un crecimiento rentable del 10% compuesto anual en ventas. Seremos una empresa enfocada en la gestión basada en procesos a través de la implementación de herramientas tecnológicas, capacitación de su talento humano, diversificación de servicios y expansión nacional e internacional.

La cultura de COLUMTRAD se fundamentará en el fiel cumplimiento de sus valores corporativos. (Columtrad Cia. Ltda., 2022)

Valores.

Para Columtrad Cia. Ltda. (2022) sus valores corporativos son:

TRANSPARENCIA, INTEGRIDAD Y HONESTIDAD:

En COLUMTRAD asesoramos a nuestros clientes y transmitimos información entre colaboradores de forma clara y precisa; y nos aseguramos de que el mensaje sea totalmente comprendido.

En COLUMTRAD hablamos con la verdad, como base para resolver los problemas en conjunto; para encontrar soluciones eficaces y eficientes a favor de nuestros clientes.

En COLUMTRAD trabajamos apegados a la ley, cumpliendo todos los lineamientos internos y externos en las operaciones con clientes y asociados.

RESPONSABILIDAD, PROACTIVIDAD, CONSTANCIA Y RESILIENCIA:

En COLUMTRAD nos anticipamos a las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo a la base de conocimiento sobre casos con errores y éxitos, a través del envío periódico de informes.

En COLUMTRAD trabajamos en el desarrollo de la Planificación Estratégica de la empresa y la definición de los planes operativos por área, para un fiel cumplimiento de los objetivos y metas planteados.

En COLUMTRAD cumplimos con los requerimientos de nuestros clientes internos y externos, en los tiempos y en la forma establecidos por los entes de control y las políticas de la empresa.

ETICA PROFESIONAL, EXCELENCIA Y SUPERACIÓN:

En COLUMTRAD nos aseguramos de ingresar “Correctamente” la información al utilizar las tecnologías de la información y comunicación; y solicitamos al menos una verificación del trabajo realizado, cumpliendo con los procesos y estándares establecidos.

En COLUMTRAD nos preocupamos por nuestra capacitación para alcanzar nuestros objetivos planteados.

En COLUMTRAD siempre somos puntuales con la hora establecida con nuestros clientes y nuestros colaboradores.

En COLUMTRAD mantenemos un código de confidencialidad absoluto.

TRABAJO EN EQUIPO, COMUNICACIÓN, RESPETO Y EMPATÍA:

En COLUMTRAD mantenemos reuniones periódicas al menos 1 vez al mes para revisar nuestras metas y objetivos, dar seguimiento a nuestras actividades y retroalimentar para corregir a tiempo los errores.

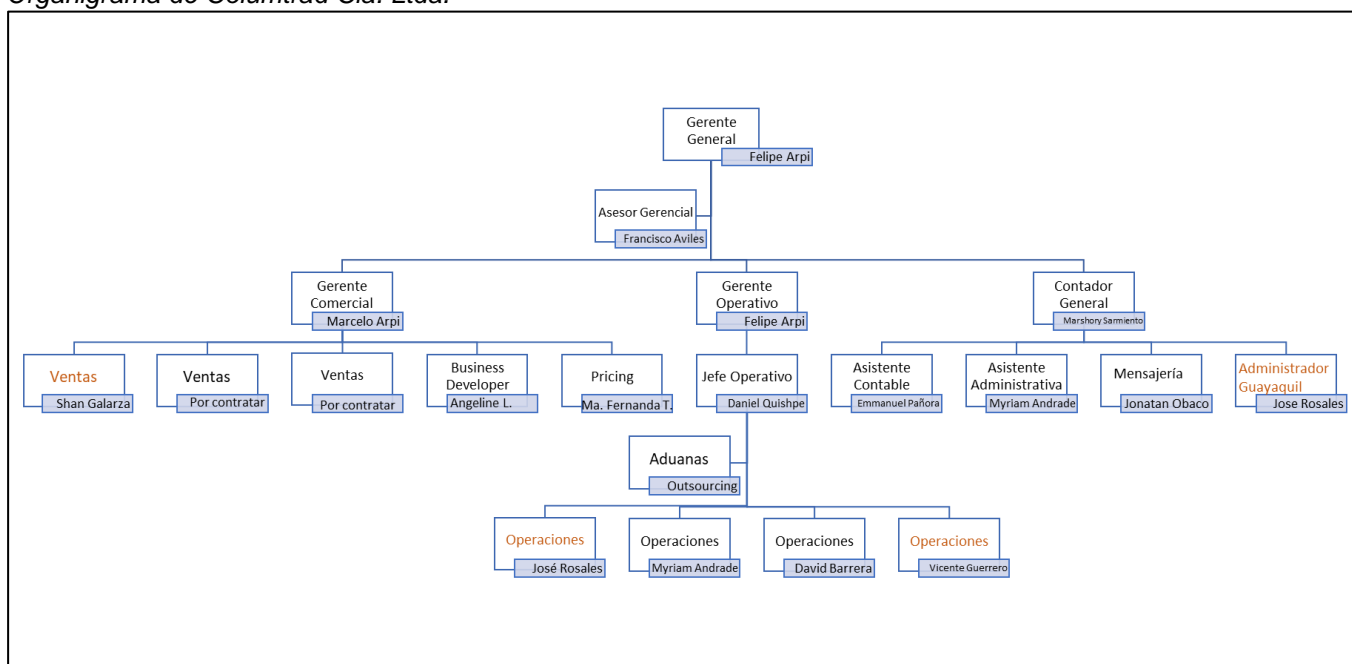
En COLUMTRAD entendemos la situación de nuestro cliente como propia; y utilizamos nuestras capacidades para generar ideas y propuestas, a fin de responder a sus prioridades con eficacia y eficiencia.

En COLUMTRAD valoramos las ideas y criterios de nuestros colaboradores y clientes, a través de la “Escucha Activa” que se logra al entender la situación de la otra persona.

3.3. Diseño organizacional

Figura 2

Organigrama de Columtrad Cia. Ltda.



Nota: organigrama de tipo vertical jerárquico de Columtrad Cia. Ltda. (Columtrad Cia. Ltda., 2022)

Gerente General: todos le reportan a él.

Principales funciones:

- Gerenciar a las operaciones de la importación.
- Tramitar los recursos y presupuestos eficientemente.
- Tomar decisiones estratégicas dentro de la empresa.
- Sistematizar a los equipos y crear relaciones comerciales sólidas.

Asesor de Gerencia: reporta al Gerente General. El resto de los trabajadores le reportan a él, es una especie de secretario del Gerente General.

Principales funciones:

- Ofrecer apoyo estratégico a la gerencia.
- Asistir en la creación y puesta en marcha de políticas y estrategias.
- Servir de medio y ser un facilitador para la comunicación entre la gerencia y sus subordinados.

Gerente Comercial: reporta al Gerente General y al Asesor de Gerencia. Le reportan a él los vendedores, el Business Developer y el Ejecutivo de Pricing.

Principales funciones:

- Implementar estrategias comerciales para incrementar las ventas.
- Tramitar el relacionamiento con clientes y proveedores.
- Liderar la producción del área de ventas.
- Identificar en los mercados existentes oportunidades crecimiento.

Vendedores y Business Developer: reportan al Gerente Comercial.

Principales funciones:

- Realizar prospectos y cierres de ventas.
- Establecer relaciones efectivas con los clientes.
- Alcanzar los objetivos comerciales establecidos.

Ejecutivo de Pricing: Reporta al Gerente Comercial.

Principales funciones:

- Diseñar e implementar la estrategia de fijación de precios.
- Realizar un análisis comparativo y competitivo del mercado.
- Colaborar en el control de la rentabilidad.

Gerente Operativo: Reporta al Gerente General. Le reportan: el Jefe Operativo, el Jefe de Aduanas y el personal de Operaciones.

Principales funciones:

- Liderar efectivamente las operaciones diarias.

- Gestionar el accionar logístico de importación.
- Sistematizar el flujo de trabajo entre las distintas áreas.

Jefe Operativo: Reporta al Gerente Operativo. Le reportan: el Jefe de Aduanas y el personal del Operaciones.

Principales funciones:

- Liderar efectivamente las operaciones diarias.
- Gestionar el accionar logístico de importación.
- Realizar la optimización los procesos para ser más efectivos operativamente.

Jefe de Aduanas: Reporta al Jefe Operativo. Le reporta el personal de Operaciones.

Principales funciones:

- Realizar la gestión de los procesos aduaneros.
- Efectivizar el cumplimiento de las regulaciones en las aduanas.
- Verificar la adecuada documentación de las importaciones.
- Dar solvencia a los problemas logísticos.

Personal de Operaciones: le reportan al Jefe de Aduanas.

Principales funciones:

- Realizar las tareas operativas diarias cumpliendo estándares de calidad.
- Brindar apoyo a la gestión de logística.

Contador General: Reporta al Gerente General. Le reportan: el Asistente Contable, el Asistente Administrativo, el personal de Mensajería y el Administrador de Sucursal (Guayaquil).

Principales funciones:

- Realizar la supervisión de la contabilidad general.
- Efectivizar el logro de normativas contables.
- Realizar los informes financieros y estados contables.

- Brindar apoyo en las auditorías contables y financieras.

Asistente Contable: le reporta al Contador General.

Principales funciones:

- Colaborar y realizar las actividades contables y administrativas.
- Realizar las transacciones financieras efectivamente.
- Brindar apoyo al preparar los informes contables.
- Realizar una correcta gestión de la información.

Asistente Administrativo y Administrador de Sucursal: le reportan al Contador General.

Principales funciones:

- Colaborar en las actividades de administración diariamente.
- Realizar la gestión documental efectivamente.
- Ejecutar y dirigir los flujos de comunicación interna y externamente.
- Realizar actividades de recursos humanos.

Personal de mensajería: le reportan al Contador General.

Principales funciones:

- Ejecutar la entrega y recepción de documentación y paquetes.
- Llevar un repositorio de las entregas realizadas.
- Realizar la coordinación efectiva de las rutas de mensajería.

3.4. Productos y/o servicios

Columtrad Cia. Ltda. Tiene una cartera de servicios de importaciones y exportaciones, dónde ofrece:

- Soluciones logísticas integrales:
- Transporte Aéreo.

- Transporte Marítimo.
- Transporte Terrestre.
- Servicio Multimodal (mezcla transporte aéreo, marítimo o terrestre).
- Carga Break Bulk (no se carga en cajas, si no que se separa la carga en bolsas por servicio al granel, entre otros).
- Agenciamiento de aduana.
- Documentos de control.

Figura 3

Tipos de transporte Columtrad Cia. Ltda.



Nota: descripción de los tipos de transporte. (Columtrad Cia. Ltda., 2022)

Figura 4

Trámites y documentos Columtrad Cia. Ltda.



Nota: descripción de los trámites y documentos. (Columtrad Cia. Ltda., 2022)

3.5. Diagnóstico organizacional

Matriz FODA.

Tabla 3

Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • F1 Los años de experiencia que tiene COLUMTRAD en el mercado de Comercio Exterior. • F2 Estabilidad laboral de sus colaboradores. • F3 La Representación Exclusiva para el Ecuador de SAVINO DEL BENE. • F4 Contar con una red amplia de Agentes Nacionales e Internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1 Falta optimización de procesos y la definición de mecanismos de control interno y externo en los mismos. • D2 Falta el desarrollo de un Plan de Capacitación Integral. • D3 Existe desorganización por falta de claridad o traslape en las funciones y roles. • D4 Falta de gestión de herramientas tecnológicas.

• F5 Presencia y capacitación de medidas estándares de seguridad industrial.	
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • O1 Avances tecnológicos y desarrollo de metodologías, aplicaciones, internet, telefonía y plataformas en Ecuador. • O2 Concentración y crecimiento de actividad de Importaciones y exportaciones en el país. • O3 Proveedores cuentan con alianzas y son parte de redes globales que cuentan con negociaciones con navieras que garantizan cupos de espacio en contenedores y costos competitivos. • O4 Se aperturan nuevos proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • A1 Informalidad en el transporte terrestre genera competencia desleal con precios bajos. • A2 Buenas prácticas de la competencia que ha llevado a un posicionamiento sólido en el mercado a lo largo de los años. • A3 Mercado - Clientes en la actividad de logística nacional e internacional exigen condiciones de precio y crédito exigentes. • A4 Deficiente desempeño de subcontratistas.

Nota: elaboración propia.

Análisis del diagnóstico. Análisis DAFO o FODA Cruzado.

Estrategias Defensivas. Fortalezas más amenazas:

F1+A1: Se puede utilizar los años de experiencia que tiene Columtrad, para reforzar la confianza, cuidado y profesionalidad con la que opera para fidelizar a sus clientes, cosa que no pueden ofrecer los transportistas informales. De esta manera se puede motivar al personal que trabaja con ellos, recordándoles este hecho.

F2+A2: Es cierto que la competencia ha crecido bastante por sus buenas prácticas en los recientes años, pero Columtrad ofrece estabilidad laboral en condiciones dignas a sus trabajadores; muchos empleadores, sin importar su crecimiento, no pueden ofrecer esto a sus empleados.

Estrategias Ofensivas. Fortalezas más oportunidades:

F1+O2: Se puede explotar la imagen de una empresa con experiencia como la que tiene Columtrad, para captar nuevos clientes, ante el crecimiento en la actividad de importaciones y exportaciones en el país.

F2+O4: Con los cambios que se han venido dando en la empresa, Columtrad espera estar más preparada para aprovechar la apertura de nuevos proyectos de los que puede participar. Y con esto puede ofrecer mejores condiciones a sus colaboradores como parte de los beneficios de su estabilidad laboral.

Estrategias de Reorientación. *Debilidades más oportunidades:*

O1+D4: Si la empresa aprovecha los avances tecnológicos que no sólo tienen lugar a nivel global, si no dentro del Ecuador, y se capacita al personal. Se pueden facilitar muchas de las labores de los trabajadores y al rebajar la carga laboral, pueden sentirse más cómodos en sus cargos.

O4+D2: Se puede aprovechar, para que en función de la apertura de los nuevos proyectos se elabore el plan de capacitación integral, así al menos se sigue una dirección la cual está marcada por los requisitos para participar de estos proyectos.

Estrategias de Supervivencia. *Debilidades más amenazas:*

D4+A1: Al mejorar en la adquisición y capacitación del uso de herramientas tecnológicas, la organización puede ofrecer servicios que brinden una mayor confianza y control de sus cargamentos a sus clientes, frente a la competencia informal.

D2+A2: Al implementar un sistema de capacitación integral, el personal de la empresa gana calidad frente al de la competencia, de esta manera la empresa puede lograr mejores resultados que sus competidores, manteniendo motivados a sus trabajadores.

Análisis de la adecuación de las estrategias a los objetivos del plan.

Tabla 4

Alineación de estrategias a Objetivos

ESTRATEGIAS	CRITERIOS DE DISCRIMINACIÓN			TOTAL
	Objetivo 1: Elaborar un diagnóstico que nos permita identificar los principales factores inmiscuidos en el problema de la precarización del clima laboral.	Objetivo 2: Confeccionar el plan de mejora con las acciones a llevar a cabo para mejorar el clima de Columtrad, para evitar caídas en la producción.	Objetivo 3: Establecer mecanismos de control que permitan verificar la correcta elaboración de la propuesta de mejora y los avances en una futura implementación.	
<i>F1+A1:</i>	-	+	-	1
<i>F2+A2:</i>	+	+	+	3
<i>F1+O2:</i>	-	+	-	1
<i>F2+O4:</i>	-	-	-	0
<i>O1+D4:</i>	+	+	+	3
<i>O4+D2:</i>	-	-	+	1
<i>D4+A1:</i>	-	+	+	2
<i>D2+A2:</i>	+	+	+	3

Nota: elaboración propia.

Al comparar los objetivos específicos de este plan de mejora con las estrategias obtenidas del FODA cruzado, nos percatamos que existen tres estrategias que cumplen con los requisitos de estos objetivos, por lo tanto, tienen mayor probabilidad de éxito. Una de estas estrategias contiene a la tercera como parte del sistema de capacitación integral. Las estrategias seleccionadas son:

F2+A2: Reforzar la imagen de Columtrad con el hecho de que, frente a la competencia, ofrece estabilidad laboral en condiciones dignas a sus trabajadores; muchos empleadores, sin importar su crecimiento, no pueden ofrecer esto a sus empleados.

D2+A2: Implementar un sistema de capacitación integral, buscando que el personal de la empresa gane calidad frente al de la competencia, manteniendo motivados a sus trabajadores.

O1+D4: Capacitar al personal para que logre aprovechar los avances tecnológicos que no sólo tienen lugar a nivel global, si no dentro del Ecuador, para en un futuro rebajar su carga laboral y que puedan sentirse más cómodos en sus cargos.

Capítulo IV Resultados

4.1 Diagnóstico del Clima Laboral de COLUMTRAD CIA. LTDA.

Situación actual del Clima Laboral en COLUMTRAD CIA. LTDA.

Para conocer la situación actual del Clima Laboral en la empresa, partimos de la necesidad del dueño, el Gerente General, nos supo dar a conocer su percepción del problema, él considera que últimamente el clima laboral se ha precarizado en su empresa, pasando de un trato cordial y profesional a un trato vulgar y algo peyorativo. Esta persona aduce que este hecho puede tener su origen en el pasado año, al ingresar personal nuevo (octubre 2023), entre ellos un Jefe Comercial. Este hecho ha creado un choque con el personal antiguo, posiblemente a causa de una falta de la gestión del cambio.

El gerente no quiere que esta situación continúe, porque teme que puede perder personal valioso, en cuanto a su experiencia y productividad, si no toma medidas en el asunto.

En este trabajo, para dar luz sobre el problema, se decidió aplicar al personal una encuesta de clima laboral, para esclarecer cual es la apreciación de los trabajadores sobre este, y conocer desde su perspectiva cuáles son los factores reales de su precarización. Y con esta información poder articular estrategias efectivas para afrontar el problema.

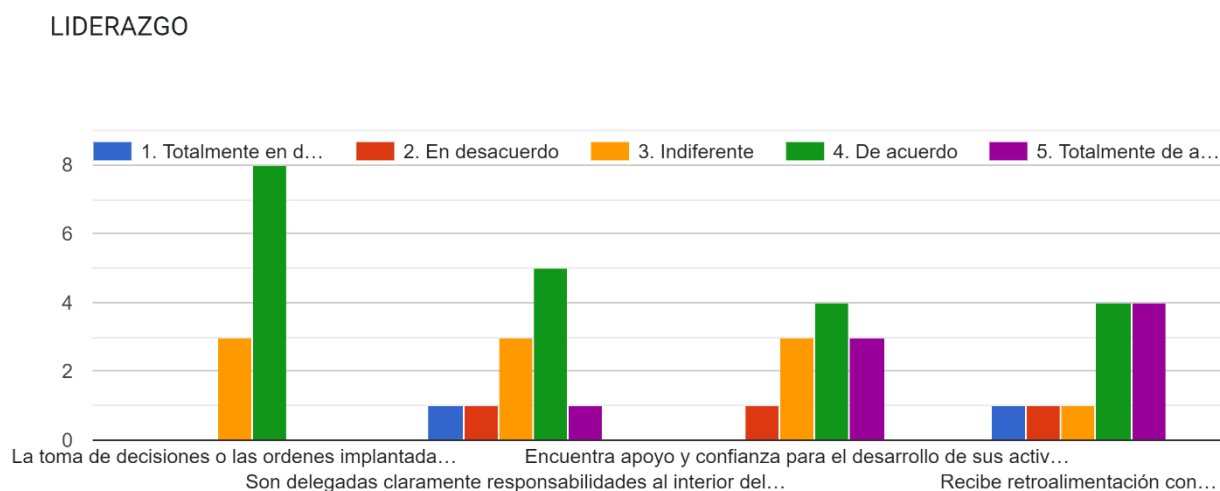
En la encuesta de clima laboral vamos a valorar las siguientes dimensiones, para evaluar cada una de ellas y establecer estrategias para potenciarlas. Las dimensiones son las siguientes: estructura (Relaciones interpersonales), liderazgo (estilo de liderazgo), comunicación, motivación (participación) y recompensas (reconocimiento). Esta encuesta fue elaborada en base a una encuesta similar aplicada por Diana Parada, para realizar su título de obtención de grado de la Carrera de Administración de empresas de la Universidad EAN de Bogotá (Parada, 2012) y validada por los psicólogos Juan Salazar y Bryan Placencia, expertos en Talento Humano y este tipo de procesos, validaciones que podrán encontrar en los anexos de este trabajo de titulación.

Diagnóstico.

Para elaborar el diagnóstico, nos basamos por completo en la encuesta de Clima Laboral aplicada en COLUMTRAD CIA. LTDA. en donde los principales hallazgos se fundamentan en las respuestas que nos dieron los trabajadores a las preguntas que integran las diferentes dimensiones del clima laboral, y son los siguientes:

Figura 5

Liderazgo: resultados de la encuesta de clima laboral de Columtrad Cia. Ltda.



Nota: Gráfico estadístico generado automáticamente por Google Forms. (Google, 2024)

Liderazgo: del gráfico dónde se muestran los resultados de la dimensión del liderazgo, se puede apreciar que los trabajadores consideran que *la toma de decisiones y las órdenes implantadas son equitativas* para los colaboradores, con el 72,73% de estos que muestran satisfacción con este aspecto.

Por otra parte, al considerar el aspecto sobre si *son delegadas claramente las responsabilidades al interior del grupo de trabajo* se evidencia que el 54,55% de los trabajadores se encuentran satisfechos con este hecho, no obstante, el 18,18% no se encuentran satisfechos, no es una cantidad preocupante de trabajadores que sienten esto, pero es importante considerar sus respuestas en el apartado de la pregunta libre de la encuesta.

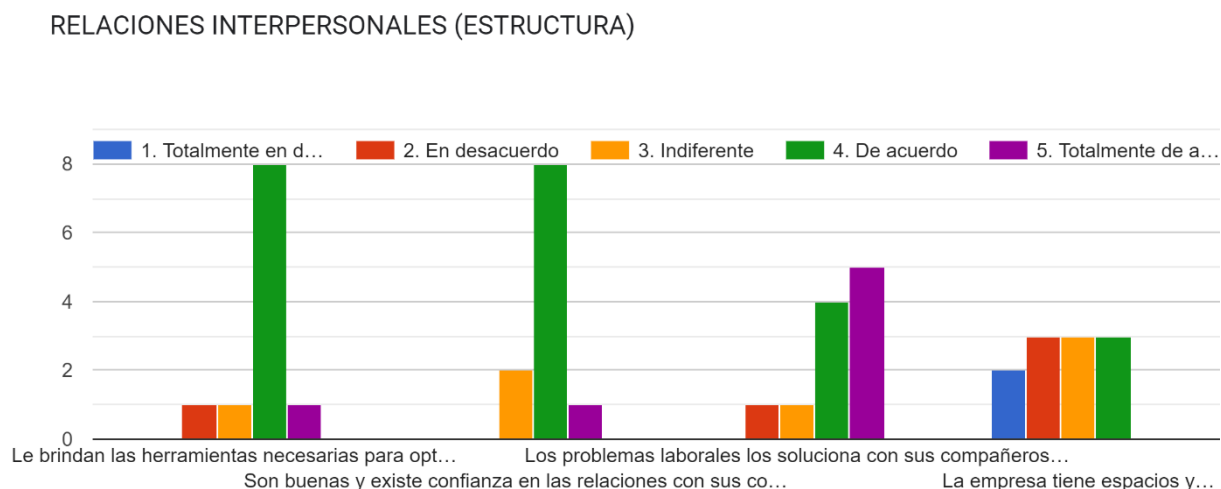
Al preguntar al equipo de la empresa si *encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores*. El 63,64% de los trabajadores se manifestaron contentos con este aspecto, sintiendo el apoyo de sus superiores en sus actividades dentro de la empresa. Sólo el 9,09% se manifestó en desacuerdo con este aspecto.

Y, por último, al consultar a los colaboradores sobre si *reciben retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo*, ellos se manifestaron, en su mayoría, satisfechos con la retroalimentación que reciben de sus superiores con el 72,73% de estos. Tan sólo el 18,18% de las personas encuestadas se opusieron a este aspecto, lo cual es importante considerar.

En términos generales, el liderazgo de los jefes, gerentes y supervisores de COLUMTRAD CIA. LTDA. es percibido por sus subordinados de una manera favorable, dónde consideran a sus líderes cómo personas dispuestas a ayudarles y darles facilidades para realizar su trabajo con calidad.

Figura 6

Relaciones interpersonales: resultados de la encuesta de clima laboral de Columtrad Cia. Ltda.



Nota: Gráfico estadístico generado automáticamente por Google Forms. (Google, 2024)

Relaciones interpersonales: analizando las respuestas de los colaboradores sobre su percepción acerca de las relaciones interpersonales, que dan cuenta de la estructura en la que se relacionan estos. Nos percatamos que al abordar la pregunta en la que se explora si al colaborador en general *le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo*. La mayoría de los trabajadores mostraron su satisfacción con este aspecto. Sólo el 9,09% de los empleados manifestaron su desacuerdo con esta pregunta.

Siguiendo esta tónica, en la siguiente pregunta, dónde se les consulta a los colaboradores si *son buenas y existe confianza en las relaciones con sus compañeros de trabajo*. Al igual que en la pregunta anterior, la mayoría de estos se muestran satisfechos con el 81,82%, por otro lado, el resto sólo son indiferentes ante este aspecto.

En cuanto a sí *los problemas laborales los solucionan con sus compañeros de trabajo*. Los colaboradores mostraron su satisfacción con esta pregunta con un 81,82% de estos y un 9,09% en desacuerdo.

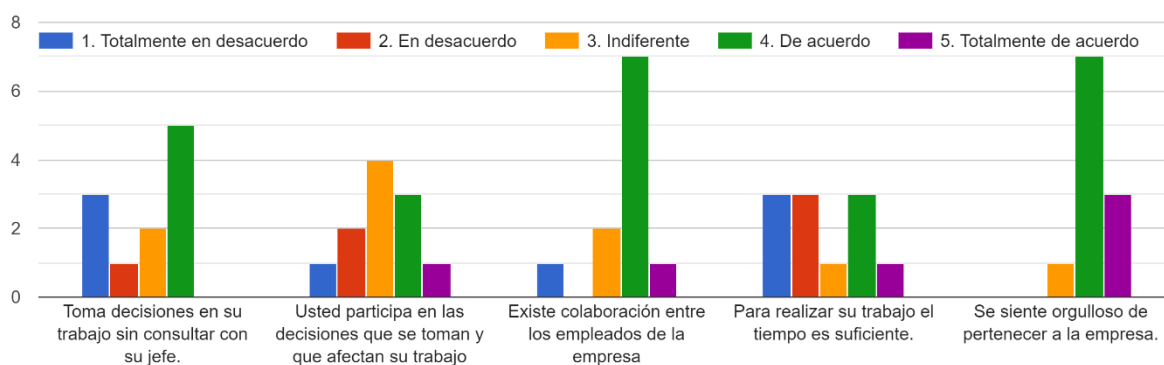
Fue otra la perspectiva de los empleados al responder a la pregunta que cuestiona si *la empresa tiene espacios y realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión*. Sólo 27,27 % de los colaboradores se manifestaron satisfechos con este aspecto, y el 45,45% se manifestaron enfáticamente en desacuerdo con esto, seguramente es un punto que se debe tomar en cuenta, para dar una solución al sentir de los encuestados.

Las relaciones interpersonales gozan de una perspectiva favorable por parte de los trabajadores de COLUMTRAD, a pesar de esto hay aspectos que se deberían implementar, para que su experiencia mejore, cómo un incremento de actividades extracurriculares o de esparcimiento.

Figura 7

Participación: resultados de la encuesta de clima laboral de Columtrad Cia. Ltda.

PARTICIPACIÓN (MOTIVACIÓN)



Nota: Gráfico estadístico generado automáticamente por Google Forms. (Google, 2024)

Participación (motivación): en esta pregunta se explora el grado de participación del que gozan los trabajadores con respecto a la organización, y ligado a esto también da cuenta de la motivación de estos.

En la primera pregunta que explora si el colaborador en general *toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe*. El 45,45% de los trabajadores está satisfecho con este aspecto y piensa que tiene cierta independencia para tomar sus

decisiones. En contraste el 36,36% de estos, que expresa su enfático descontento con este aspecto.

Con respecto a la siguiente pregunta, que le cuestiona al colaborador si *usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo*. A lo que muchos han respondido positivamente con el 36,36% de los encuestados. En oposición a esto, el 27,27% de estos, está en desacuerdo con esta afirmación y sienten que deberían gozar de mayor autonomía.

Al preguntarles a los trabajadores si ellos piensan que *existe colaboración entre los empleados de la empresa*. El 72,73% de estos están completamente de acuerdo con esta sentencia. Por otra parte, tan solo el 9,09% de los colaboradores opinan que no existe tal colaboración entre pares.

A diferencia de todas estas respuestas, en la pregunta que les consultó a los trabajadores si opinan que *para realizar su trabajo el tiempo es suficiente*. Con lo que, tan solo el 36,36% de los colaboradores se mostraron de acuerdo. Y el 54,55% del resto de empleados de la empresa están rotundamente en desacuerdo con esta idea, piensan que el tiempo les es escaso para cumplir con su labor.

En continuidad con estas preguntas, en la última de esta dimensión, se les cuestionó si *se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa*. Con esta premisa casi la totalidad de los trabajadores estuvieron de acuerdo con el 90,91%. El resto se mostraron indiferentes.

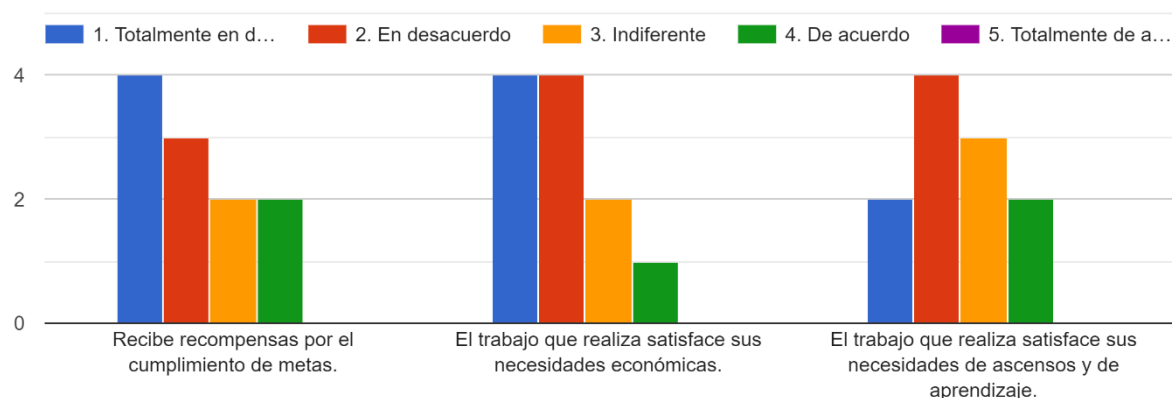
En el aspecto de la participación, muchos de los empleados están satisfechos, no obstante, se presentan algunas inconformidades, algunas de ellas por el nivel de autonomía muy restringido que pueden tener en sus cargos, otros por la carga laboral que hace que el tiempo de la jornada laboral les sea insuficiente. Tenemos que poner

especial énfasis en estos aspectos, porque pueden influir en la motivación de los trabajadores de la empresa.

Figura 8

Reconocimiento: resultados de la encuesta de clima laboral de Columtrad Cia. Ltda.

RECONOCIMIENTO (RECOMPENSAS)



Nota: Gráfico estadístico generado automáticamente por Google Forms. (Google, 2024)

Reconocimiento (recompensas): En esta dimensión del Clima Laboral, los colaboradores nos van a expresar su percepción y sentir, con respecto a si su trabajo es justamente reconocido por parte de sus jefes y la empresa. Este es una dimensión sensible y también incide en la motivación del equipo de trabajo.

En la primera pregunta, se les consulta a los trabajadores, si *reciben recompensas por el cumplimiento de metas*. Sentencia con la que se sienten de acuerdo el 18,18% de los miembros del equipo de trabajo de la empresa. En contraste a esto, la mayoría de los colaboradores, con el 63,64%, se oponen enfáticamente a esta sentencia y opinan que no son justamente recompensados por el cumplimiento de sus metas.

En la siguiente afirmación se explora en los trabajadores su posición frente al hecho de *si consideran que el trabajo que realizan satisface sus necesidades económicas*. Al igual que en la anterior pregunta, la mayoría de los trabajadores, el

72,73% de estos mostraron su total desacuerdo con este aspecto. Y el 9,09% restante, se mostraron de acuerdo con esta sentencia. Esto quiere decir que a muchos no les alcanza su sueldo para costearse la vida

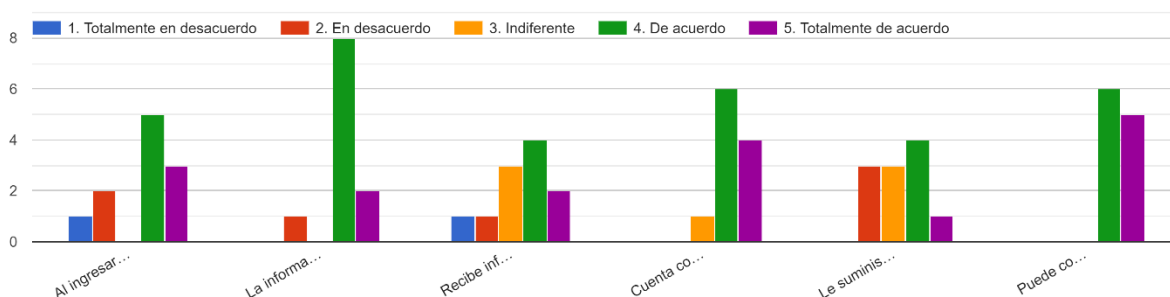
En la última sentencia, se evalúa la posición de los trabajadores con respecto a si creen que *el trabajo que realizan satisface sus necesidades de ascensos y de aprendizaje*. En esta pregunta, las respuestas son un poco más equilibradas, no obstante, sigue siendo la mayoría los que están en desacuerdo con esta afirmación con el 54,55%. En cambio, las personas que están satisfechas con este aspecto son el 18,18% de todos los trabajadores.

Es un ejercicio vital poner especial énfasis a esta parte de la encuesta, ya que la mayoría de las respuestas de los colaboradores muestran un descontento marcado. Estos trabajadores no sienten que el esfuerzo de su trabajo es justamente reconocido y retribuido por la empresa, a mi parecer este es un punto sumamente significativo y que necesita de urgencia que se establezcan estrategias para solucionarlo.

Figura 9

Comunicación: resultados de la encuesta de clima laboral de Columtrad Cia. Ltda.

COMUNICACIÓN



Nota: Gráfico estadístico generado automáticamente por Google Forms. (Google, 2024)

Comunicación: en esta dimensión vamos a apreciar el criterio que tiene el equipo de trabajo sobre los flujos de comunicación dentro de la empresa. Su apreciación acerca de si contribuyen para facilitar su trabajo, o no lo hacen.

En la primera afirmación se les consulta a los trabajadores sobre si consideran que *al ingresar a la empresa les fueron informados los objetivos y políticas de esta*. En este caso la mayoría de los trabajadores se mostraron completamente satisfechos con el 72,73% de estos. A diferencia de estos, el 27,27% no están de acuerdo con este aspecto.

En la segunda sentencia, se busca comprender si *la información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente*. Casi el total de los empleados están de acuerdo con este aspecto con el 90,91% de todos los trabajadores. Tan solo el 9,09% se mostró en desacuerdo con esta afirmación.

En la siguiente sentencia, se trata de averiguar si los colaboradores *reciben información sobre los acontecimientos de la empresa*. En este caso el 54,55% están enfáticamente de acuerdo con esta afirmación. Sólo el 18,18% del total de los trabajadores, están en desacuerdo con este aspecto.

En la cuarta pregunta, lo que se quiere averiguar es si los colaboradores *cuentan con los medios adecuados para comunicarse con otras áreas*. En esta pregunta no existen respuestas en oposición, casi el total de los trabajadores comentaron estar satisfechos con este hecho, con el 90,91%. El resto de los miembros del equipo de trabajo se mostraron indiferentes ante esta pregunta.

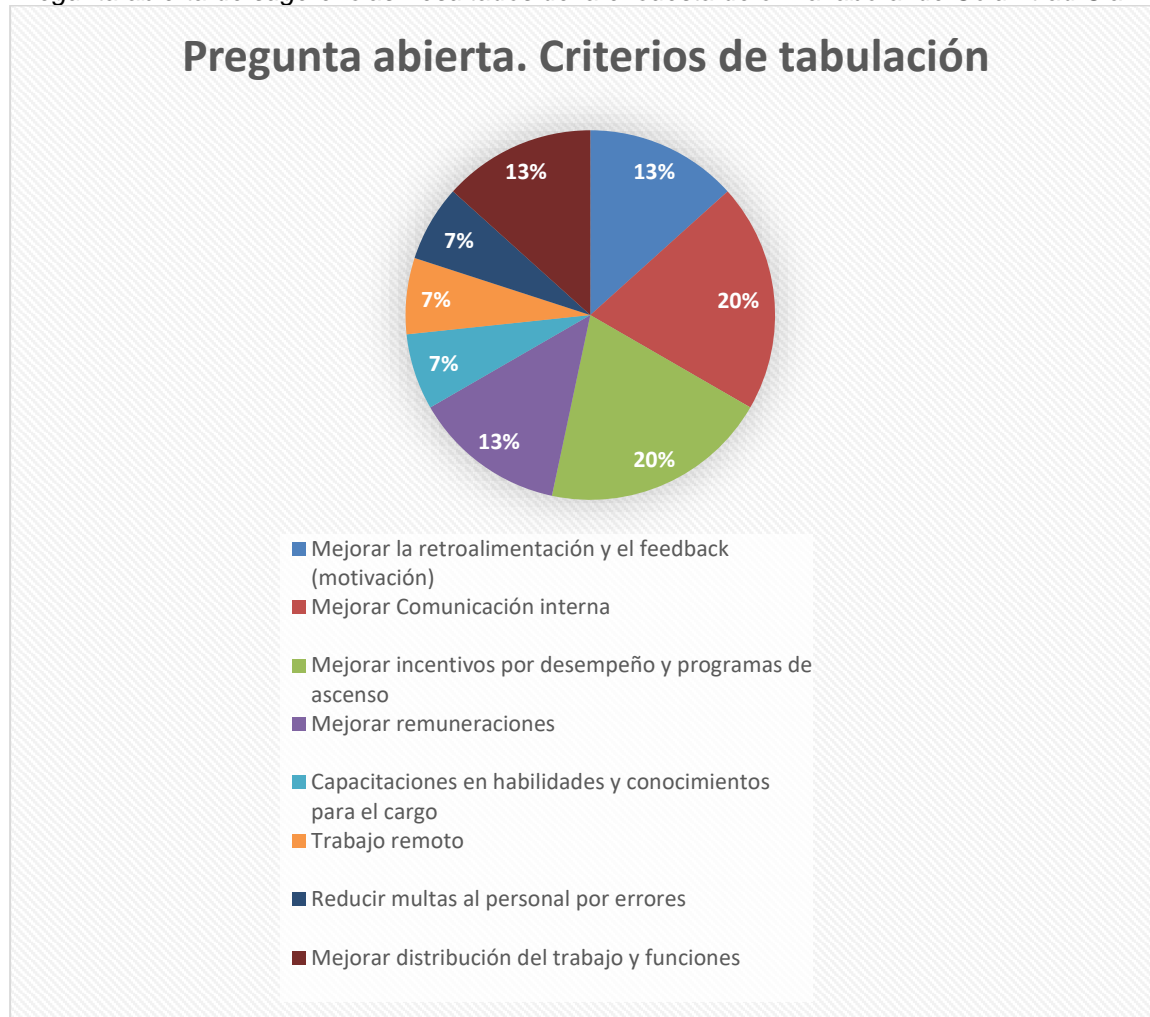
En la quinta afirmación, que trata de averiguar la posición de los colaboradores con respecto a si *les suministraron la información y capacitación oportuna al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar en sus cargos*. Siguiendo la tónica de las anteriores preguntas, la mayor parte de los trabajadores se mostraron satisfechos con este aspecto con el 45,45% del total de estos. El 27,27% restante, por otro lado, se manifestaron insatisfechos con esta pregunta.

En la última sentencia, dónde se busca comprender si los trabajadores *pueden comunicarse abiertamente con sus jefes y el personal de otras áreas*. En esta pregunta el 100% de los trabajadores mostraron estar totalmente de acuerdo con esta. Lo que puede significar un aspecto positivo en la motivación de los miembros del equipo de trabajo y por consiguiente del Clima Laboral de la empresa.

En cuanto a la dimensión de la comunicación, es percibida como uno de los aspectos fuertes de la empresa por parte de los colaboradores, y sienten que les facilita los flujos de trabajo, siendo un factor agradable del clima laboral y una fortaleza que se puede explotar a favor de la organización.

Figura 10

Pregunta abierta de sugerencias: resultados de la encuesta de clima laboral de Columtrad Cia. Ltda.



Nota: Gráfico estadístico de elaboración propia.

Pregunta abierta: en esta pregunta que busca recabar sugerencias y la opinión de los colaboradores con respecto al Clima Laboral de la empresa, hemos sintetizado las respuestas de los colaboradores (a las cuales las pueden encontrar en los anexos) en varios criterios de tabulación. A continuación, vamos a presentar los hallazgos más relevantes en esta pregunta.

El 20% de los trabajadores que contestaron esta pregunta opinan que se debe *mejorar la comunicación interna*, seguramente son las tres únicas personas que estuvieron en desacuerdo con algún aspecto de la dimensión de la comunicación. En este caso se debe procurar que los medios de comunicación sean los mismos para todos.

En cuanto a *mejorar los incentivos por un buen desempeño e implementar programas de ascenso*, el 20% de los trabajadores que respondieron a esta pregunta, opinan que se debe implementar y mejorar este aspecto.

Un 13% de los colaboradores, opinan que se debe *mejorar el feedback y la retroalimentación por parte de sus superiores* de una manera motivadora.

Otro 13% de los colaboradores que contestaron esta pregunta, opinan que se debe *mejorar la distribución del trabajo y las funciones*, con la finalidad de evitar la sobrecarga de trabajo en ciertos empleados.

En cuanto a *mejorar las remuneraciones*, el 13% de los encuestados que contestaron esta pregunta, opinan que este aspecto es una necesidad, porque lo que perciben no les alcanza para costearse la vida.

Otras sugerencias que contaron con únicamente una persona que las mencionó son: reducir las multas al personal por errores cometidos, tener la posibilidad de realizar trabajo remoto, realizar capacitaciones en conocimientos y habilidades para el cargo. Que, al ser escasamente nombradas, es probable que no

generen un mayor impacto en el Clima Laboral de COLUMTRAD CIA. LTDA. No obstante, es importante, por lo menos, señalarlas.

4.2 Diseño de la Mejora

Tabla 5

Estrategias de mejora.

ESTRATEGIAS DE MEJORA	ACTIVIDADES DE MEJORA A IMPLEMENTAR	PERSONAL RESPONSABLE
Implementar un sistema de capacitación integral, buscando que el personal de la empresa gane calidad frente al de la competencia, manteniendo motivados a sus trabajadores.	<p>*Establecer 1 capacitación trimestral sobre conocimientos específicos para el cargo.</p> <p>*Desarrollar una capacitación bimestral para mejorar las habilidades blandas de los colaboradores.</p> <p>Incluir una capacitación semestral de educación financiera.</p> <p>*Realizar mediciones de estilos de liderazgo a los colaboradores que tengan personal a su cargo, para capacitarles al respecto.</p>	Asesor Gerencial
Capacitar al personal para que logre aprovechar los avances tecnológicos que no sólo tienen lugar a nivel global, si no dentro del Ecuador, para en un futuro rebajar su carga laboral y que puedan sentirse más cómodos en sus cargos.	<p>*Incluir en el cronograma de capacitaciones.</p> <p>*Un programa continuo, semanal que dure 6 meses, donde en una clase de 40 minutos por semana se adiestre al personal en el uso de las nuevas herramientas tecnológicas.</p>	Asesor Gerencial
Implementar un cronograma de actividades	*Realizar un campeonato de fútbol, con uno o dos partidos mensuales.	Gerente operativo

extracurriculares y de esparcimiento.	<ul style="list-style-type: none"> *Realizar un paseo anual por fin de año que busque la cohesión grupal. *Realizar sesiones semanales, de una hora para trabajar motivación y cohesión. 	
Implementar un sistema de remuneración variable por sobre cumplimiento de metas.	<ul style="list-style-type: none"> *Establecer las metas de productividad para el sistema. *Establecer un sistema de medición de la productividad *Realizar el pago de esta remuneración mensualmente. 	Contador General
Establecer un programa de ascensos anclado al proceso de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> *Establecer los requisitos para que colaborador acceda a ascenso. *Establecer un sistema anual de medición de estos requisitos. *Promoción anual de los trabajadores. 	Gerente general

Nota: elaboración propia.

Estrategias de mejora.

Implementar un sistema de capacitación integral, buscando que el personal de la empresa gane calidad frente al de la competencia, manteniendo motivados a sus trabajadores: al capacitar a los colaboradores en conocimientos y habilidades, se busca que ellos se sientan más satisfechos con su trabajo por la posibilidad que tienen de mejorar en cuanto a sus capacidades, su productividad y eficiencia en el trabajo. Con esto se busca mejorar su motivación, cumplir con sus expectativas de desarrollo personal y lograr que manejen mejor sus finanzas, para que el sueldo les rinda más.

Capacitar al personal para que logre aprovechar los avances tecnológicos que no sólo tienen lugar a nivel global, si no dentro del Ecuador, para en un futuro rebajar su carga laboral y que puedan sentirse más cómodos en sus cargos: esta capacitación continua, va a permitir que los trabajadores adquieran nuevas herramientas de trabajo

y sean capaces de reducir sus tiempos de producción, mejorar su eficiencia y productividad, mejorar la comunicación (al dotar de mejores medios) y reducir su carga laboral.

Son innumerables los beneficios que da a los trabajadores adquirir herramientas tecnológicas, para obtener valor frente a la competencia.

Implementar un cronograma de actividades extracurriculares y de esparcimiento: desarrollar este aspecto permite mejorar la motivación del personal. Al darles espacios de socialización interna, los trabajadores se van a identificar con mayor facilidad a la cultura organizacional, ganando adhesión y retención del personal. Mejorando significativamente su *Employee Experience*.

Implementar un sistema de remuneración variable por sobre cumplimiento de metas: esta es una oportunidad de satisfacer las necesidades económicas de los trabajadores, exigiéndoles un mayor esfuerzo de productividad, lo que se traduce en un beneficio para la empresa ya que va a ganar con una mayor producción.

Con esta estrategia se mejora la sensación de reconocimiento de los colaboradores y adicionalmente su sensación de estima.

Establecer un programa de ascensos anclado al proceso de capacitación: esta es una estrategia significativa porque permite mejorar la satisfacción de los colaboradores, apelando a su ambición y deseo de crecer, con lo cual gana la empresa al contar con empleados fidelizados, eficientes y leales. Con este aspecto también se puede mejorar el *Employee Experience*.

Es importante recordar que el desarrollo de esta estrategia debe estar anclada al proceso de capacitaciones de la empresa y la medición del desempeño de los trabajadores.

4.3 Mecanismos de Control

Tabla 6

Mecanismos de control y presupuesto

ESTRATEGIAS DE MEJORA	ACTIVIDADES DE MEJORA A IMPLEMENTAR	PERSONAL RESPONSABLE	INDICADOR DE CONTROL	FRECUENCIA DEL CONTROL	PRESUPUESTO	INDICADOR DE IMPACTO Y RETORNO
Implementar un sistema de capacitación integral, buscando que el personal de la empresa gane calidad frente al de la competencia, manteniendo motivados a sus trabajadores.	<p>*Establecer 1 capacitación trimestral sobre conocimientos específicos para el cargo.</p> <p>*Desarrollar una capacitación bimestral para mejorar las habilidades blandas de los colaboradores.</p> <p>Incluir una capacitación semestral de educación financiera.</p> <p>*Realizar mediciones de estilos de liderazgo, para capacitarles al respecto.</p>	Asesor Gerencial	<p>(# de capacitaciones programadas anualmente / # de capacitaciones realizadas) x 100.</p> <p>Ideal el 100% de cumplimiento.</p> <p>Realizar una medición de los 4 niveles de impacto de las Capacitaciones:</p> <p>1) de Satisfacción. 2) de Conocimiento, 3) de aprendizaje y 4) de Impacto.</p> <p>Mejorando en un 10% la productividad.</p>	Trimestral	1500 \$	<p>Aumento en la eficacia en el trabajo en un 5% en los 6 meses posteriores.</p> <p>Retención del 95% del personal en este año.</p>
Capacitar al personal para que logre aprovechar los avances tecnológicos que	<p>*Incluir en el cronograma de capacitaciones.</p> <p>*Un programa continuo, semanal</p>	Asesor Gerencial	<p>(# de colaboradores asistentes / # de colaboradores</p>	Mensual	800 \$	<p>Aumento de la productividad de la empresa en un 5% dentro de los</p>

<p>no sólo tienen lugar a nivel global, si no dentro del Ecuador, para en un futuro rebajar su carga laboral y que puedan sentirse más cómodos en sus cargos.</p>	<p>que dure 6 meses, dónde en una clase de 40 minutos por semana se adiestre al personal en el uso de las nuevas herramientas tecnológicas.</p>		<p>de la empresa) x 100 Ideal el 100% de cumplimiento. Realizar una medición de los 4 niveles de impacto de las Capacitaciones: 1) de Satisfacción. 2) de Conocimiento, 3) de aprendizaje y 4) de Impacto. Mejorando en un 5% la productividad.</p>			<p>próximos 6 meses.</p>
<p>Implementar un cronograma de actividades extracurriculares y de esparcimiento.</p>	<p>*Realizar un campeonato de fútbol, con uno o dos partidos mensuales. *Realizar un paseo anual por fin de año. *Realizar sesiones semanales, de una hora para trabajar motivación y cohesión.</p>	<p>Gerente operativo</p>	<p>(# de eventos realizados / # de eventos programados anualmente) x 100. Ideal el 100% de cumplimiento.</p>	<p>Trimestral</p>	<p>1200 \$</p>	<p>Reducción del absentismo en un 10% para el final del año.</p>
<p>Implementar un sistema de remuneración variable por sobre</p>	<p>*Establecer las metas de productividad para el sistema.</p>	<p>Contador General</p>	<p>Existencia del sistema de Remuneración variable.</p>	<p>Mensual.</p>	<p>19000 \$</p>	<p>Aumento de la productividad de la empresa en un 5%</p>

cumplimiento de metas.	*Establecer un sistema de medición de la productividad *Realizar el pago de esta remuneración mensualmente.		Existencia de comprobantes de pago al personal de la remuneración variable.			dentro de los próximos 6 meses. Aumento de la rentabilidad de la empresa en un 5% para el final del año.
Establecer un programa de ascensos anclado al proceso de capacitación.	*Establecer los requisitos para que colaborador acceda a ascenso. *Establecer un sistema anual de medición de estos requisitos. *Promoción anual de los trabajadores.	Gerente general	Evidencia de ascenso de al menos 1 trabajador anualmente.	Anualmente	3000 \$	Reducir los costos del proceso de selección en un 15% para dentro de un año.
TOTAL:					25500 \$	

Nota: elaboración propia.

Los mecanismos de control son los indicadores de control que se encuentran expresados en la tabla que antecede este párrafo. Todos los indicadores son medibles y nos permiten verificar si se cumplen las estrategias o no, algunos expresados en forma de porcentaje de cumplimiento y otros que tan sólo por la presencia del documento o el registro de que se cumplió la actividad, ya demuestran su ejecución.

Otra manera importante de corroborar que se han implementado estas actividades se da a través de la comprobación de que el presupuesto destinado para determinada estrategia ha sido utilizado para llevarla a cabo. Por eso es sumamente importante dar un seguimiento al uso del presupuesto al igual que a la ejecución de las actividades.

Por último, en este cuadro podemos corroborar el impacto positivo en la empresa (a manera de retorno) al cumplirse las actividades planteadas para la presente propuesta de mejora.

Tabla 7

Indicadores de cumplimiento de los objetivos de la presente propuesta de mejora.

OBJETIVO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVO	PERSONAL RESPONSABLE
<p>OG: Elaborar una propuesta de mejora integral para el clima laboral en la empresa COLUMTRAD Cía. Ltda., con el fin de mejorar las relaciones internas de los colaboradores y evitar desvinculaciones</p>	<p>Existencia de la propuesta de mejora integral para el clima laboral. (1 propuesta desarrollada / 1 propuesta planificada) x 100</p>	<p>Ariel Ruiz. Consultor externo para la medición del clima laboral. (Elaboración de la AOG para EP Newman)</p>
<p>OE1: Elaborar un diagnóstico que nos permita identificar los principales factores inmiscuidos en el problema de la precarización del clima laboral de la organización, e identificar qué aspectos asociados a este fenómeno se pueden mejorar.</p>	<p>Existencia del diagnóstico del Clima Laboral de COLUMTRAD CIA. LTDA. (1 diagnóstico desarrollado / 1 diagnóstico planificado) x 100</p>	<p>Ariel Ruiz. Consultor externo para la medición del clima laboral. (Elaboración de la AOG para EP Newman)</p>
<p>OE2: Confeccionar el plan de mejora, habiendo identificado los problemas en el clima laboral, con las acciones a llevar a cabo con la finalidad de</p>	<p>Existencia del plan de mejora del Clima Laboral de COLUMTRAD CIA. LTDA.</p>	<p>Ariel Ruiz. Consultor externo para la medición del clima laboral. (Elaboración de la AOG para EP Newman)</p>

<p>mejorar el clima de Columtrad, para evitar que la mala relación entre pares y con el Jefe Comercial suponga caídas en la producción, para junio del 2024.</p>	<p>(1 Plan de mejora elaborado / 1 plan de mejora planificado) x 100</p>	
<p>Establecer mecanismos de control que permitan verificar la correcta ejecución de la propuesta de mejora y los avances en una futura implementación, para junio del 2024.</p>	<p>Existencia de los mecanismos de control de la ejecución de la propuesta de mejora de clima laboral de COLUMTRAD CIA. LTDA. (Mecanismos de control implementados / mecanismos de control planificados) x 100</p>	<p>Ariel Ruiz. Consultor externo para la medición del clima laboral. (Elaboración de la AOG para EP Newman)</p>

Nota: elaboración propia.

En esta tabla observamos los mecanismos de control del cumplimiento de los objetivos propuestos en el trabajo de investigación, que trata sobre la propuesta de mejora del Clima Laboral de la empresa COLUMTRAD CIA. LTDA.

Con el cumplimiento de estos indicadores, se asegura la consecución de los objetivos propuestos para el presente trabajo de investigación para la obtención de grado de Máster en Dirección de Recursos Humanos en la prestigiosa Escuela de Posgrado Newman.

Capítulo V Sugerencias y Recomendaciones.

Se sugiere a la empresa COLUMTRAD CIA. LTDA. implementar el presente plan de mejora, tomando en consideración el presupuesto que es de 25000\$. Un presupuesto que no es excesivo y que le va a traer beneficios significativos a la empresa como mejorar la satisfacción de los trabajadores en el puesto de trabajo, mejorar el employee experience, mejorar la adhesión y fidelización del personal, contar con personal mejor capacitado y capaz de usar herramientas de trabajo modernas. Todos estos beneficios se traducen en la ganancia de valor por parte de la empresa, frente a la competencia y por ende de productividad y rentabilidad.

Para tener mayor control de la satisfacción del personal se sugiere revisar los resultados y analizarlos según se expresen en la *encuesta de salida*, propuesta para esta empresa, que no se pudo analizar porque no existieron salidas en el lapso limitado que se realizó el presente trabajo. De esta manera se contará con información valiosa, sobre el clima laboral interno, y si este fue un factor para que el colaborador tome su decisión de partir de la organización, o esta decisión se debe a factores externos. El formato de esta encuesta a ser implementada (en caso de que así lo desee el empleador) se encuentra en los anexos del presente trabajo.

Una recomendación para la implementación del plan de mejora sería que los colaboradores firmen cartas de compromiso ancladas a su asistencia efectiva a las capacitaciones y demás actividades del plan, en caso de incumplirlas, podrían ser sujetos a sanciones, de esta manera se incentiva su participación activa.

En caso de que alguien desee emprender un trabajo similar, es sugerible que empiecen definiendo y estructurando la herramienta de medición del clima laboral, para poderla aplicar con la mayor brevedad posible, ya que, al contar con esta información con más tiempo para procesarla, el análisis se puede hacer más extenso

y minucioso, pudiendo descubrir otros factores clave, indispensables para generar en la empresa un buen clima laboral.

Un aspecto importante para tener en cuenta es la calidad del feedback de los supervisores hacia sus subordinados. En todas las actividades propuestas en el plan es necesario que cada una cuente con su respectiva retroalimentación, pero para evitar que esta menoscabe el clima laboral y contribuir a que sea un factor de apoyo. La modalidad de feedback debe ser positiva, buscando el crecimiento del colaborador. Por eso se deben empezar socializando las fortalezas, para luego seguir con los aspectos a mejorar y las estrategias sugeridas para lograrlo, de esta manera se aporta valor a los trabajadores.

También es importante diferenciar si es un problema de Clima Laboral o de habilidades y competencias de un líder del equipo. En el caso del presente trabajo no recae la responsabilidad directa del problema en el Jefe Comercial, porque el problema se manifiesta no sólo en trabajadores que dependen directamente de la gestión de esta persona, sino en toda la empresa. En otros trabajos, este no podría ser el caso, lo que supondría trabajar directamente con el Jefe de esta área en un programa de mentoring.

Conclusiones

1. La propuesta de mejora planteada, al ser seguida paso a paso, asegura mejorar la calidad de las relaciones interpersonales y busca motivar al personal de valor para la empresa (en cuanto a experiencia o producción) para evitar que estos se vayan de la misma. Al mejorar el employee experience se logra generar una mayor fidelidad en los trabajadores, porque estos sienten que la empresa se preocupa por sus necesidades y al percibir esto, muchos de los trabajadores actúan en coherencia con lo mencionado, mejorando su empeño en sus labores.

2. El diagnóstico elaborado en el presente trabajo permitió descubrir que las necesidades desatendidas de los trabajadores que se traducen en el problema del clima laboral adverso en la empresa tienen que ver con asuntos anclados a las capacitaciones (deseo de desarrollarse), búsqueda de espacios de socialización y relacionamiento, y el deseo de una mejor remuneración (la cual está asociada al programa de ascensos); más que a un mal liderazgo. Y al tratarlos de forma ordenada y en conjunto, se puede mejorar cada uno de ellos, para que el personal sienta que su ciclo de vida en COLUMTRAD es más llevadero.

3. El plan de mejora presentado plantea estrategias que motivan, cohesionan y mejoran el relacionamiento del personal de COLUMTRAD. Por eso, está pensado en mejorar aspectos significativos para los empleados, como por ejemplo su reconocimiento que, anclado a su desarrollo personal, vuelven más valiosos a los colaboradores de la empresa y esto contribuye a incrementar su sensación de estima. Lo que se traduce en un mayor aprecio hacia la empresa como tal. Al facilitar las condiciones de trabajo de los empleados, se permite que estos liberen su potencial y puedan ser más productivos, aportando valor a la empresa.

4. Los mecanismos de control expuestos en el trabajo son los pertinentes, para verificar la ejecución del plan y que este esta siendo efectivo en los trabajadores, cualquier desviación puede ser inmediatamente identificada y reencausada para evitar que el plan se interrumpa o no se ejecute. Es por esto que tenemos indicadores de cumplimiento e impacto para las capacitaciones y las demás estrategias del plan, métricas que nos permiten verificar la correcta implementación de estas estrategias y también dan cuenta del impacto positivo para la empresa que deja el presente trabajo.

Bibliografía

Alvarado Olivera, P. E., & Ríos Pérez, J. L. (11 de 07 de 2017). *Clima laboral y satisfacción del cliente en la empresa Importaciones Ríos Mechán SAC.*

Obtenido de Universidad Señor de Sipán:

<https://hdl.handle.net/20.500.12802/2751>

Bordas Martínez , M. J. (2016). *GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CLIMA LABORAL.*

Rioja: UNED.

Brunetta, H. (28 de Diciembre de 2022). *¿Qué es el Employee Experience?*

Obtenido de LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-el-employee-experience-hugo-brunetta-1f>

CHIAVENATO, I. (1999). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.* Madrid,

España: Editorial Mc Graw Hill .

Columtrad Cia. Ltda. (28 de Julio de 2022). *Filosofía organizacional Columtrad.*

Quito, Ecuador.

Google. (23 de enero de 2024). *Respuestas: Encuesta de Clima Laboral*

COLUMTRAD. Obtenido de Google Forms:

https://docs.google.com/forms/d/1_sk1xygVye73p73CAo8N7VovPII8JQZRneh_smSLxs/edit#responses

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row.

Likert, R., & Likert, J. (1976). *New Ways of Managing Conflict*. New York: McGraw-Hill.

Macías Sánchez, M., Tamayo Maggi, M., & Cerda Paredes, M. (2019).

RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES: PROPUESTA PARA MINIMIZARLO. *Palermo Business Review*, 39-53.

Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate*. New York: Wiley.

Olaz, Á. (2013). *EL CLIMA LABORAL EN CUESTIÓN. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICO-DESCRIPTIVA Y APROXIMACIÓN A UN MODELO EXPLICATIVO*

MULTIVARIABLE. Obtenido de Universidad de Murcia:

<https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>

Parada, D. (2012). *Diagnóstico y propuesta de alternativas de mejoramiento en la empresa Disrtimarcos TAI Ltda*. Bogotá: Universidad EAN.

Rubio, N. M. (7 de Octubre de 2021). *Resistencia al cambio organizacional:*

características, causas y qué hacer. Obtenido de Psicología y Mente:

<https://psicologiaymente.com/organizaciones/resistencia-cambio-organizacional>

Sandoval Caraveo, M. d. (2004). *CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL*. Obtenido de Hitos de Ciencias Económico

Administrativas:

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24151w/r_s11_02.pdf

SARMIENTO ROMERO , P. A., & VALERO SILVA, P. A. (2014). *DESARROLLO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL*.

Bogotá: UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA . Obtenido de UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgliclefindmkaj/https://repository.usergioarbole
da.edu.co/bitstream/handle/11232/995/Desarrollo%20de%20un%20plan%20d
e%20accion%20para%20mejorar%20el%20clima%20organizacional.pdf?seq
uence=1&isAllowed=y

Sulbarán, I. (15 de Agosto de 2023). *¿QUÉ ES LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?* Obtenido de TIFFIN UNIVERSITY:

<https://global.tiffin.edu/noticias/la-experiencia-del-empleado-y-su-importancia>

Verdugo, C. (13 de Diciembre de 2019). *El capital humano es el activo más importante en una empresa*. (I. E. Emocional., Ed.) Obtenido de IE-

Inteligencia Emocional: <https://ie-inteligenciaemocional.com/empresa-y-organizaciones/el-capital-humano-es-el-activo-mas-importante-en-una-empresa/#:~:text=El%20capital%20humano%20es%20el%20activo%20m%C3%A1s%20importante%20en%20una%20empresa.>

Anexos

Anexo 1.

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL.

Nombre:

Fecha:

Cargo que ocupa:

Por cada sentencia, usted debe seleccionar la opción con la que mejor se identifica desde su posición. Es importante que usted responda con la mayor sinceridad del caso, porque los resultados de esta encuesta nos servirán para plantear mejoras a la organización.

SIGNIFICADO	PUNTUACIÓN
Totalmente de acuerdo	5
De Acuerdo	4
Indiferente	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

#	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
LIDERAZGO		5	4	3	2	1
1	La toma decisiones o las ordenes implantadas son equitativas según su criterio.					
2	Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo					
3	Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores.					
4	Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo					
RELACIONES INTERPERSONALES (ESTRUCTURA)		5	4	3	2	1
5	Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo					
6	Son buenas y existe confianza en las relaciones con sus compañeros de trabajo					
7	Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo					
8	La empresa tiene espacios y realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión.					
PARTICIPACIÓN (MOTIVACIÓN)		5	4	3	2	1

9	Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.					
11	Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo					
12	Existe colaboración entre los empleados de la empresa					
13	Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente.					
14	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.					
RECONOCIMIENTO (RECOMPENSAS)		5	4	3	2	1
15	Recibe recompensas por el cumplimiento de metas.					
16	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas.					
17	El trabajo que realiza satisface sus necesidades de ascensos y de aprendizaje.					
COMUNICACIÓN		5	4	3	2	1
18	Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de esta.					
19	La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente					
20	Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa.					
21	Cuenta con los medios adecuados para comunicarse con otras áreas.					
22	Le suministraron la información y capacitación oportuna al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar en su cargo.					
23	Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y el personal de otras áreas.					
24. PREGUNTA ABIERTA: ¿TIENE ALGUNA SUGERENCIA DE MEJORA SOBRE LOS ASPECTOS ANTERIORMENTE EXPUESTOS?						

Anexo 2.

ENCUESTA DE SALIDA

Nombre:

Fecha de salida de la empresa:

Cargo que ocupaba:

¿Cuál fue la principal razón por la que decidió dejar la empresa?

- a) Oportunidad laboral mejor remunerada.
- b) Falta de oportunidades de crecimiento profesional.
- c) Ambiente de trabajo estresante.
- d) Falta de reconocimiento y recompensa por el trabajo realizado.
- e) Descontento con las condiciones físicas del lugar de trabajo.
- f) Problemas de comunicación con los superiores o compañeros de trabajo.
- g) Falta de participación y autonomía en las decisiones laborales.
- h) Descontento con la remuneración y puntualidad en los pagos.

Otro: _____

¿Por qué razón este factor fue determinante en su salida de la empresa?

#	PREGUNTAS	ESCALA DEL 1 (PÉSIMO) AL 5 (EXCELENTE)				
		1	2	3	4	5
1	¿cómo calificaría el liderazgo de su(s) supervisor(es) directo(s)?	1	2	3	4	5
2	¿cómo calificaría las relaciones con sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
3	¿cómo calificaría su nivel de participación y autonomía en la toma de decisiones laborales?	1	2	3	4	5
4	¿cómo calificaría el reconocimiento y la recompensa recibidos por su trabajo?	1	2	3	4	5
5	¿cómo calificaría la comunicación dentro de la empresa?	1	2	3	4	5
6	¿cómo calificaría las condiciones físicas del lugar de trabajo?	1	2	3	4	5
7	En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción con la remuneración recibida?	1	2	3	4	5

¿Le gustaría agregar algún comentario adicional sobre su experiencia laboral en la empresa o sugerencias para mejorar?

Anexo 3.

Lista del personal en realizar encuesta de Clima Laboral:

1. VICENTE GUERRERO PINZA
2. Diana Pin
3. David Barrera
4. Angeline Landázuri
5. Gyselle Hervas
6. Marshory Sarmiento Baquero
7. Jessica Cajamarca
8. DANIEL Quishpe
9. EMMANUEL PAÑORA
10. Nicole Jimenez
11. JOSE EDUARDO ROSALES ORTIZ

Cargos:

- Analista de pricing
- Asesora Comercial
- OPERACIONES GYE
- Ejecutiva Comercial
- Contadora General
- CUSTOMER SERVICE
- ASISTENTE DE CONTABILIDAD
- OPERACIONES
- Asistente administrativa
- Customer Service

- Business Developer

Anexo 4.

Listado de respuestas a la pregunta libre de la encuesta de Clima Laboral:

24. ¿TIENE ALGUNA SUGERENCIA DE MEJORA SOBRE LOS ASPECTOS ANTERIORMENTE EXPUESTOS?

8 respuestas:

.

N/N

Desarrollar de manera clara las funciones de todos los colaboradores de la compañía.

N/A

Capacitación, Aumento de sueldo, Asensos, Motivación, Trabajo remoto..!

MOTIVACION AL PERSONAL ; CAPACITACION EN TEMAS BASICO COMO ATENCION AL CLIENTE EXTERNO INTERNO PROVEEDORES ; RESPALDO DE AL EMPRESA EN ERRORES QUE ACARREAN MULTAS O DESCUENTOS AL PERSONAL (EN EL TEMA DE QUE SI EN CASO HAY UN ERROR DE PARTE DEL TRABAJADOR LE MIMSO NO DEBERIA PAGAR EL 50% SI NO LA EMPRESA SER UN POCO MAS FLEXIBLE Y ASUMIR UN 75% Y UN 25 5 EL TRABJADOR O CREAR UN FONDO PARA ESTSO ACONTECIMIENTOS). ESCUCHAR Y HACER PARTICIPAR MAS A LOS EMPLEADOS EN LAS DESICIONES QUE SE TOMEN EN LA EMPRESA RESPECTO A LO LABORAL.

Revisar periodicamente la eficiencia y deficiencias en las actividades. Ser recíprocos, si piden más responsabilidades deben ir de la mano con mayor remuneración. Realizar más actividades comunicativas entre departamentos.

Sugiero que el trabajo debería ser mejor distribuido entre el personal, para evitar la saturación en unas áreas y demasiado tiempos muertos en otras.

Anexo 5.



OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	<u>Juan José Salazar Rivera</u>
1.2 Grado académico:	<u>Cuarto nivel</u>
1.3 Profesión:	<u>Psicólogo Laboral y Organizacional</u>
1.4 Centro laboral:	<u>Utopía Farms UTF S.A.S.</u>
1.5 Cargo que desempeña:	<u>Jefe de Gestión del Talento Humano</u>
1.6 Denominación del instrumento:	<u>Encuesta de Clima laboral aplicada al personal de COLUMTRAD CIA. LTDA. De la ciudad de Quito.</u>
1.7 Autor del instrumento:	<u>Ariel Francisco Ruiz Amancha</u>
1.8 Programa de posgrado:	<u>Maestría en Dirección de Recursos Humanos</u>

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA					4	25
PARCIAL						
SUMATORIA		29				
TOTAL						

3. Resultados de validación

3.1 Colaboración total cuantitativa:	<u>29</u>
3.2 Opinión	Es una prueba clara y concisa que puede dar una visión general sobre el clima laboral del una empresa o área en específico. Dada su extensión y facilidad de tabulación puede ser aplicada a grupos extensos lo que ayudaría a dar mayor fiabilidad a la evaluación.

Favorable Debe mejorar No favorable

3.1. Observaciones:

Existen cargos, principalmente los operativos, en los que no se tiene libertad para tomar decisiones sobre como desarrollar su trabajo por lo que según el área a la que se aplique la encuesta, este punto puede dar algún sesgo que debe ser considerado a fin de mantener la veracidad de la evaluación

Quito, 3 de abril de 2024



Firma

Anexo 6.

OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	Bryan Placencia Salazar
1.2 Grado académico:	Superior
1.3 Profesión:	Psicólogo
1.4 Centro laboral:	Panadería y Galletería Arenas
1.5 Cargo que desempeña:	Responsable de Recursos Humanos
1.6 Denominación del instrumento:	Encuesta de Clima laboral aplicada al personal de COLUMTRAD CIA. LTDA. De la ciudad de Quito.
1.7 Autor del instrumento:	Ariel Francisco Ruiz Amancha
1.8 Programa de posgrado:	Maestría en Dirección de Recursos Humanos

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles			X		
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento			X		
SUMATORIA			2	3	4	5
SUMATORIA		14				
TOTAL		14				

3. Resultados de validación


3.1 Colaboración total cuantitativa: 14
 3.2 Opinión Buena herramienta para medición

Favorable X Debe mejorar No favorable

3.1. Observaciones:

Como punto de vista de mejora, se debería incluir segmento de acoso laboral (espacio de discriminación en espacios laborales para las mujeres) y Ley Violeta ya que estos son temas actuales en el país y es necesario que personal conozca sobre La importancia de estas nuevas regulaciones, ya que en estos se hablan de las Remuneraciones y es un punto donde personal de mencionada empresa muestra un nivel de malestar.

Quito, 08 de abril del 2024


1750036897
 Firma