

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGA**

**TEMA:
ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE UN PLAN DE
MEJORA PARA EL ÁREA CORPORATIVA DE LA DISTRIBUIDORA
FARMACÉUTICA ECUATORIANA-DIFARE S.A, EN EL PERÍODO DE
MAYO A JULIO DE 2019**

**AUTORA:
ANDREA CAROLINA POZO RUIZ**

**DOCENTE TUTORA:
JOHANNA VALERIA SEGOVIA MARIN**

Quito, septiembre de 2020

Cesión de derechos de autor

Yo Andrea Carolina Pozo Ruiz, con documento de identificación N°1003059662, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de grado/titulación intitulado: “Estudio del clima laboral y propuesta de un plan de mejora para el área corporativa de la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana-Difare S.A, en el periodo de mayo a julio de 2019 ”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Andrea Carolina Pozo Ruiz

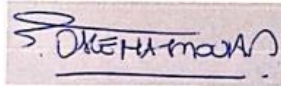
Cédula: 1003059662

Fecha: Quito, septiembre 2020

Declaratoria de coautoría del docente

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollada la sistematización de experiencias prácticas de intervención, Estudio del clima laboral y propuesta de un plan de mejora para el área corporativa de la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana-DIFARE S.A, en el periodo de mayo a julio de 2019, realizado por Andrea Carolina Pozo Ruiz obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, septiembre 2020.



JOHANNA VALERIA SEGOVIA MARIN

CI. 1717518227

Quito, 19 de mayo del 2020

Señor

Gino Grondona

Director Carrera Psicología

Universidad Politécnica Salesiana

Presente

De mis consideraciones

Por medio de la presente informo a usted que el/la Señor/ita ANDREA CAROLINA POZO RUIZ con número de cédula 100305966-2, estudiante de su Carrera de Psicología, se encuentra realizando su proyecto y/o prácticas en nuestra institución DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA ECUATORIANA DIFARES.A.

De igual forma informarle que en calidad de Representante Legal de dicha institución autorizo el desarrollo del proyecto, el uso de información y publicación del trabajo de titulación: ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA CORPORATIVA DE LA DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA ECUATORIANA-DIFARE S.A, EN EL PERÍODO DE MAYO A JULIO DE 2019.

Por la atención que dé a la presente, quedo de usted,

Atentamente,

TERESA CHAVEZ GUERRA
Jefe De Talento Humano
170957086-3

Dedicatoria

Agradezco en primera instancia a Dios por bendecirme con sabiduría, pero sobre todo fortaleza para lograr todos los anhelos y sueños mantenidos a lo largo de mi trayectoria estudiantil.

Quiero expresar mis sentimientos de gratitud en especial a mi madre Bibiana Ruiz, Ricardo Manzano, Andrés Défaz, mis hermanos, a toda mi familia y a todos quienes de una u otra manera estuvieron siempre a mi lado con su apoyo incondicional porque me enseñaron a luchar por cada uno de mis ideales y sueños, hoy con orgullo puedo decir que todo lo que soy es gracias a ellos, no solo en el ámbito profesional sino también en lo personal.

Agradecimiento

Un fraterno agradecimiento a mi tutora de tesis Johanna Valeria Segovia Marín y a cada uno de los docentes por ser el aporte fundamental en mi formación académica.

Finalmente quiero agradecer a mis amigos y compañeros que fueron la luz y la guía a lo largo de este camino.

Gracias a todos, hoy culmina una etapa de mi vida y comienzan muchas metas y retos más por alcanzar, este logro es mío y de todos ustedes.

Índice de contenidos

Introducción.....	1
Plan de sistematización	3
1. Datos informativos del proyecto	3
a) Nombre del proyecto.....	3
b) Nombre de la institución.....	3
c) Tema que aborda la experiencia	3
d) Localización	4
2. Objetivo de la sistematización	4
3. Eje de la sistematización.....	6
4. Objeto de la sistematización	11
5. Metodología de la sistematización	12
6. Preguntas claves	15
a) Preguntas de inicio.....	15
b) Preguntas interpretativas.....	15
c) Preguntas de cierre.....	15
7. Organización y procesamiento de la información.....	16
8. Análisis de la información	22
Experiencia de la sistematización.....	28
9. Justificación	28
10. Caracterización de los beneficiarios	30
11. Interpretación	32
12. Principales logros de aprendizaje	37
Conclusiones.....	42

Recomendaciones	44
Bibliografía.....	45

Anexos

Anexo 1. Cuestionario de clima laboral	47
Anexo 2. Estrategias para la organización de la información.....	49
Matriz de involucrados	49
Matriz de marco lógico.....	50
Cronograma	54

Índice de figura

Figura 1: Localización de la empresa donde se realiza el proyecto.	4
Figura 2: Resultados de la dimensión institución.....	17
Figura 3: Resultados de la dimensión condiciones ambientales.	18
Figura 4: Resultados de la dimensión ergonomía.	18
Figura 5: Resultados de la dimensión creatividad e iniciativa.....	19
Figura 6: Resultados de la dimensión integración con los compañeros.	19
Figura 7: Resultados de la dimensión puesto de trabajo.....	20
Figura 8: Resultados de la dimensión remuneración o sueldo.....	20
Figura 9: Resultados de la dimensión satisfacción personal.....	21
Figura 10: Resultados de la dimensión comunicación.	21
Figura 11: Resultados de la dimensión jefe directo o superiores.	22
Figura 12: Composición por sexo del área corporativa.	31

Índice de tabla

Tabla 1: Escala para conocer el nivel de cada una de las dimensiones de clima laboral.....	14
Tabla 2: Resultados por dimensiones de clima laboral.....	23

Resumen

Este informe presenta la sistematización del proyecto sobre el estudio del clima laboral y propuesta de un plan de mejora para el área corporativa de la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana-DIFARE S.A, en el período de mayo a julio de 2020. Para ello se asume un enfoque multidimensional y multifactorial de clima laboral, que otorga importancia a las percepciones de los trabajadores sobre el ambiente interno. Para la sistematización se aplican instrumentos específicos de procesamiento, análisis y presentación de la información recopilada durante la realización del proyecto desde un enfoque mixto. Con su aplicación fue posible identificar que los mayores problemas a lo interno del área, que requerían modificación, se relacionaban con la comunicación e integración con los compañeros. Ante ello se diseñó un plan de mejora enfocado hacia la creación de espacios de socialización, el fomento del trabajo en equipo, la creación de nuevos canales y la gestión efectiva de la comunicación. Con la reconstrucción de todas estas etapas del proyecto se identifica que se debe implementar, y posteriormente evaluar, el plan de mejora en el área corporativa.

Palabras clave: clima laboral, comunicación, integración, plan de mejora

Abstract

This report presents the systematization of the project on the study of the work environment and proposal of an improvement plan for the corporate area of Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana-DIFARE S.A, in the period from May to July 2020. This assumes a multidimensional and multifactorial approach to the work environment, which gives importance to workers' perceptions of the internal environment. For the systematization, specific instruments are applied to process, analyze and present the information gathered during the project from a mixed approach. With its application it was possible to identify that the biggest problems within the area, which required modification, were related to communication and integration with colleagues. In view of this, an improvement plan was designed, focusing on the creation of spaces for socialization, the promotion of teamwork, the creation of new channels and the effective management of communication. With the reconstruction of all these stages of the project, it was identified that the improvement plan should be implemented, and later evaluated, in the corporate area.

Keywords: working environment, communication, integration, improvement plan

Introducción

El clima laboral es un tema recurrente en las investigaciones académicas sobre el éxito de los procesos de las organizaciones y sobre el bienestar de sus trabajadores. Un ambiente que permite el buen desempeño de las funciones de los miembros impacta positivamente en la gestión y en el comportamiento del talento humano, lo cual contribuye al logro de los objetivos planteados a nivel empresarial, tanto a lo interno como a lo externo. Por ello, los estudios de clima laboral continúan desarrollándose para identificar las cuestiones problemáticas que impactan negativamente en la generación y mantenimiento de un ambiente de trabajo eficiente, amigable y saludable (Ardinez y Gutiérrez, 2014).

En este trabajo se reconstruye la experiencia de medición de clima laboral y la propuesta del plan de mejora realizada en el área corporativa de la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana-DIFARE S.A, en el período de mayo a julio de 2019. Es importante abordar la problemática del clima laboral ya que de esta forma no solo se busca mejorar el ambiente en el cual se labora, sino que es posible conocer el funcionamiento de los procesos internos, la imbricación de los colaboradores y la postura de los directivos.

De ahí que una medición de clima laboral sea una alternativa muy viable para identificar y posteriormente dar solución a las problemáticas presentes un contexto organizacional determinado. Esta evaluación es importante porque favorece el diseño de propuestas de mejora, ya que sus acciones estarían contextualizadas en la situación real de la organización o de algunas de sus áreas.

Al realizar mediciones del clima laboral “se determinan las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos. El capital humano trabaja en la empresa para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad, y, por

ende, al éxito de la organización” (Maish, 2004, p. 20). De ahí que deba primar una perspectiva integral sobre el clima laboral, es decir, en el ambiente interno median factores organizacionales y humanos.

Considerando todo lo aquí planteado, a continuación, se reflexiona de manera analítica sobre lo sucedido durante la medición de clima laboral y propuesta de un plan de mejora para el área corporativa de la empresa Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana-DIFARE S.A. De esta forma es posible identificar los aportes y las debilidades que existieron durante la aplicación de las actividades programadas para esta área de la organización. Con la reconstrucción de la experiencia se conocen, además de los procedimientos realizados, los logros alcanzados.

Plan de sistematización

1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto

Estudio del clima laboral y propuesta de un plan de mejora para el área corporativa de la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana-DIFARE S.A, en el período de mayo a julio de 2020.

b) Nombre de la institución

El proyecto se llevó a cabo en el área corporativa de la empresa Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana-DIFARE S.A.

c) Tema que aborda la experiencia

La experiencia trató sobre la medición de clima laboral y propuesta de un plan de mejora para el área corporativa de la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana-DIFARE S.A. El proyecto tuvo un carácter sistemático y se desarrolló por etapas a partir de la aplicación de un procedimiento metodológico que permitió identificar en un primer momento las problemáticas existentes en esta área de la empresa, según cada una de las dimensiones del clima laboral. Identificadas la dimensión o las dimensiones más problemáticas se diseñó un plan de mejora con el fin de contribuir a la transformación del ambiente interno del área corporativa. Una mejora al respecto no solo repercute en el éxito de la organización, sino también en el bienestar de sus miembros. Es por ello que la experiencia se centró en la determinación de las cuestiones que interfieren en el desempeño del personal del área corporativa de la institución, a partir de una aproximación y medición de las particularidades de su ambiente de trabajo real.

d) Localización

La empresa Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana-DIFARE S.A. se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Ñaquito. La dirección exacta es en Avenida 6 de Diciembre N31-110 y Whymper. Edificio Torres Tenerife, piso 7. Como referencia se puede reflejar que es cerca de la parada de Ecovía “La Paz”.



2. Objetivo de la sistematización

La sistematización permite reconstruir y analizar cada una de las etapas de la experiencia resultante de un proyecto (Villate, Riaño y Flórez, 2009). Por lo tanto, el objetivo de esta reflexión analítica se enfoca hacia la evaluación e interpretación de lo sucedido durante la medición de clima laboral y propuesta de un plan de mejora para el área corporativa de la empresa Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana-DIFARE S.A. De esta forma es posible identificar los aportes y las debilidades que existieron durante la aplicación de las actividades programadas para esta organización.

Con la sistematización es posible analizar cada etapa y resultado de la realización del proyecto en el área corporativa. En el análisis que se propone, se toma como base un argumento teórico para establecer conexiones entre lo planteado en la literatura y lo alcanzado durante la evaluación del ambiente interno en el área específica de la empresa que se ha seleccionado. Así, es posible que se aporte a la consolidación del conocimiento sobre el tema en cuestión, a partir de la revisión crítica de la metodología empleada, las acciones realizadas y los resultados obtenidos en cada una de las fases del proyecto.

Otro de los intereses radica en reconstruir cada uno de los procedimientos realizados en el área corporativa para identificar sus fortalezas y sus debilidades en relación al clima laboral. De ahí que más allá del énfasis en la descripción de las actividades programadas, el máximo interés es reconocer y explicar la interrelación entre los actores y los recursos que mediaron en el cumplimiento o no del cronograma propuesto. Un análisis donde se tengan en cuenta los beneficiarios permite determinar la manera en que el proyecto aportó al bienestar de los colaboradores y, por ende, al éxito de la empresa, ya que un adecuado clima laboral en el área corporativa contribuye a una mayor productividad y ello repercute en los logros de la empresa.

La sistematización se centra, además, en la identificación de los aprendizajes alcanzados (Villate et al., 2009). Con el análisis de las actividades y tareas desarrolladas durante la realización del proyecto se determinan los aportes tanto para la investigadora como para los trabajadores del área corporativa. Así es posible obtener pautas consistentes que sirvan de base para estudios futuros sobre el tema en esta y otras organizaciones.

De esta forma, el objetivo que se persigue es, específicamente, el reconocimiento de los logros de aprendizaje, los conflictos suscitados durante la realización del proyecto, la imbricación de los colaboradores, los aportes a su ambiente de trabajo y los otros productos obtenidos durante la experiencia de estudio de clima laboral en el área corporativa. Además, se busca identificar las principales debilidades del plan de mejora, con lo cual sería más factible su implementación y se incrementarían las posibilidades de generar un adecuado ambiente de trabajo que contribuya a la salud mental del personal y al cumplimiento de los procesos de la empresa.

3. Eje de la sistematización

Desde la perspectiva cognitiva de la psicología se ofrecen las bases para comprender y disertar sobre el clima laboral como un término que se relaciona con las percepciones de los individuos y que es multidimensional (Brunet, 2004). El posicionamiento de los sujetos ante la dinámica existente en un ambiente organizacional no es ajeno a sus necesidades, ni a la diversidad de procesos que suceden en este ámbito. En relación a ello, se comparte el criterio de Chiavenato (2011) quien reconoce que el clima laboral tiene nexos con la satisfacción laboral. El talento humano, a través de su dinámica de trabajo o criterio, es quien realmente da indicios de que algo no está funcionando en la organización.

Con esta visión coincide Brunet (2004) y, además, reconoce la mediación de valores y otras cuestiones culturales. Por su parte, para Prieto (2012), el clima es producto de visiones compartidas. Esto significa que aunque los sujetos presentan una perspectiva propia de un determinado asunto, en su conformación y defensa también inciden el comportamiento y las percepciones de los demás.

Para otros autores, la definición de clima laboral se relaciona más con los procesos y condiciones presentes en una organización, pero sin reconocer la importancia de las percepciones humanas. Por ejemplo, Fiallo, Alvarado y Soto (2015) señalan que el ambiente laboral interno es el ámbito donde ocurren los procesos laborales y que se encuentra marcado por relaciones y tensiones entre las personas que conforman la organización y que para el caso del proyecto son los miembros del área corporativa. Según otro de los autores, esas percepciones de los sujetos no son ajenas a cuestiones organizacionales como las condiciones tecnológicas y ambientales de la organización, el estilo de liderazgo, la forma de gestión, la remuneraciones y las reglas imperantes (Brunet, 2004).

De lo expuesto hasta este momento, puede plantearse que el clima laboral no es una cuestión unilateral que se relaciona solo con cuestiones organizacionales o solo con cuestiones personales. En el ámbito organizacional existe una dinámica que se encuentra mediada por los propios colaboradores, sus relaciones y por los procesos internos de toda práctica productiva. Cumplir con las tareas requiere de la garantía de ciertas condiciones que cuando son precarias o inexistentes inciden en las percepciones del talento humano, en el desarrollo de sus tareas y en el criterio que construyen de la empresa.

Por ello, no puede plantearse que el clima laboral es unidimensional. En su estudio es necesario que se consideren múltiples categorías, las cuales varían de acuerdo con el criterio de los autores y las propuestas existentes en la literatura. Por ejemplo, para Litwin y Stringer (1968) en un estudio de clima laboral deben tenerse en cuenta cuestiones relacionadas con la responsabilidad, los incentivos, la interacción, la dinámica de trabajo para cumplir con las tareas, las tensiones y la identidad de toda organización.

Para otras de las propuestas, las variables se amplían al incluir cuestiones relacionadas con la interacción humana (cooperación, autonomía, conflicto), con la estructura, las recompensas (incentivos), la motivación de los colaboradores y las reglas internas (Pritchard y Karasick, 1973). El mayor aporte de estos autores es que incluyen a la innovación como una dimensión a considerar en los análisis de clima laboral.

Según Jiménez y Jiménez (2016), la consideración de otras dimensiones es imprescindible debido a que su presencia ha de ser constante en la organización. La dinámica organizacional y el cumplimiento de los procesos productivos requieren de innovación y creatividad, pero la existencia de un adecuado ambiente interno depende de otras condiciones como la remuneración, la relación con los compañeros y con los jefes. Además, la percepción del personal depende de su apego a la institución. De ahí parten todas las visiones sobre la situación interna.

La comunicación es otra de las dimensiones reconocidas en la literatura como un pilar esencial para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la implicación de los trabajadores y su bienestar. Cuando los mensajes fluyen en diferentes dimensiones y los empleados tienen la posibilidad de proponer y analizar las ideas de los otros, surge un ambiente de reconocimiento que favorece la interacción y el sentido de pertenencia. Además, la retroalimentación y los flujos bidireccionales de información son una muestra de que en la organización se respetan los pensamientos y opiniones personales. Su consideración en las acciones de mejora, entonces, indica un nivel superior de la importancia concedida a los aportes de los colaboradores y así se promueve la participación y el compromiso (Quiroga, 2007).

Estudios más recientes, son más específicos en la agrupación y presentación de las dimensiones anteriores. Específicamente, en el Instrumento para Medir Clima en Organizaciones propuesto por Méndez (2006) se reconocen las siguientes: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control. Para esta investigación se consideran todas las dimensiones aquí planteadas. Al tener en cuenta las propuestas clásicas como las más recientes para realizar una medición integral se consideran las siguientes: institución, condiciones ambientales, ergonomía, creatividad e iniciativa, integración con los compañeros, puesto de trabajo, remuneración, satisfacción personal y comunicación.

Según Maish (2004), la realización de estudios sobre el clima laboral aporta al reconocimiento de las dificultades que se presentan en la dinámica organizacional a nivel del talento humano. En dependencia de las condiciones existentes para que los trabajadores desempeñen sus funciones es posible que se eliminen o se creen barreras al momento de cumplir con los procesos internos.

Es por ello que un estudio de clima laboral no puede quedarse solo en el reconocimiento de las problemáticas. La propuesta de estrategia también ha de ser una finalidad y debe tener por horizonte el interés de transformar algunos de los procesos internos, con lo cual no solo se aporta al bienestar de los trabajadores, sino a la empresa de manera general (Martín, 2000). Por ejemplo, estrategias encaminadas a fomentar un adecuado clima laboral pueden contribuir a la satisfacción en el cliente, así como a la reducción de los índices de ausentismo y de la rotación del personal (Brunet, 2004). Una mejora del clima laboral aporta a la realización más efectiva y productiva del trabajo en equipo, al cumplimiento de las orientaciones y al incremento de la innovación porque los colaboradores tienden a mostrar un mayor compromiso (Hiriart y Olivares, 2014).

Las propuestas de mejora sobre clima laboral no son una cuestión poco abordada en la literatura científica. Sin embargo, el diseño de estrategia de este tipo no es algo reiterativo o poco novedoso, ya que el éxito de toda propuesta radica en su coherencia con los verdaderos problemas que tiene la organización. Los planes de mejora de clima laboral deben estar contextualizados con la situación real existente en la institución y con las percepciones y necesidades de sus miembros (Vásquez, 1992). Al respecto se ha señalado también que:

Es preciso considerar que el clima organizacional se ve afectado por un sinnúmero de factores, esencialmente internos, con influencia de los externos, organizacionales, humanos y del entorno económico y social, que generan complejos modelos que se deben seguir y que logran definir o no una tendencia de mejora continua (Quiroga, 2007, p. 15).

Por ello, realizar una medición de clima laboral es una alternativa muy viable para identificar y contribuir a la solución de las problemáticas que se evidencian en el área corporativa de la empresa seleccionada, a partir de la propuesta de una serie de pautas que permiten atenuar los conflictos. La medición de clima es relevante porque la propuesta estaría contextualizada y daría respuesta a la situación real del área en donde se realizó el proyecto.

Por lo tanto, de lo aquí expuesto se concluye que para la medición de clima laboral se asume una perspectiva multidimensional, a partir de la confluencia de factores organizacionales y humanos (pueden ser individuales y colectivos). Se obtiene además que la medición de clima debe considerar cada una de esas cuestiones con el fin de que los resultados sean un reflejo de la situación del ambiente interno de la organización. Por último y siguiendo lo planteado en la literatura, las propuestas de

mejora deben estar en coherencia con esas problemáticas, es decir, deben dar respuesta a las necesidades de la organización y de sus colaboradores.

4. Objeto de la sistematización

La experiencia que se sistematiza tiene por objeto la realización de un procedimiento analítico dividido en dos momentos. En primera instancia, se analiza la medición de clima laboral realizada en el área corporativa de la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana-DIFARE S.A durante el período de mayo a julio de 2019. De forma específica se trabaja con la información recopilada a través del cuestionario empleado para la medición de cada una de las dimensiones de clima laboral.

En este primer momento de la sistematización se analiza la información del diagnóstico y los resultados de esa evaluación del ambiente interno, según los hallazgos obtenidos para cada una de las dimensiones de clima laboral. Importante resulta, además, la delimitación de las herramientas que aportan a la reconstrucción de la experiencia a partir del eje de sistematización propuesto.

En un segundo momento de la sistematización se evalúa la pertinencia de las acciones del plan de mejora para determinar sus posibles aportes a la transformación del ambiente interno del área donde se realizó el proyecto y sus beneficiarios directos e indirectos. Tomar como objeto de sistematización el análisis de las estrategias de mejora posibilita la determinación de algunas falencias o posibles tensiones y reacciones entre los colaboradores al momento de su futura implementación en el área corporativa. Además, permite identificar los logros de aprendizaje de la realización del proyecto.

Con la reconstrucción de la experiencia a partir de estos dos momentos es posible reconocer las fortalezas y las debilidades del proyecto realizado para contribuir al

bienestar de los trabajadores y al alcance de los objetivos organizacionales. También se busca determinar los aspectos que pueden ser generalizados en estudios posteriores con intereses similares.

5. Metodología de la sistematización

La reconstrucción de la experiencia es posible por la aplicación de instrumentos específicos de procesamiento, análisis y presentación de la información recopilada durante la realización del proyecto. Cada una de las herramientas seleccionadas está acorde con los intereses perseguidos y permite considerar todos los procesos ejecutados en el área corporativa. Para la sistematización se asume el enfoque mixto de investigación que combina el procedimiento de investigación cualitativo y cuantitativo para alcanzar un mayor nivel de profundidad y generalización (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

En primer lugar, se analiza la información obtenida con la medición del clima laboral en el área corporativa. Para ello, se emplean técnicas de estadística descriptiva que permiten la presentación de los resultados y la identificación de las dimensiones problemáticas que afectan el bienestar de los colaboradores y los logros del área. El procedimiento cualitativo permite recopilar y analizar la información sobre las reacciones de los colaboradores ante los diferentes momentos del proyecto. De esta forma se alcanza un mayor nivel de “amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de entendimiento” de la experiencia (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 576).

Las herramientas concretas que se utilizaron fueron:




Encuesta: se empleó para medir el clima laboral en el área corporativa. Se diseñó para el proyecto con la intención de recopilar información sobre las siguientes

dimensiones: la institución, condiciones ambientales, ergonomía, creatividad e iniciativa, integración con los compañeros, puesto de trabajo, remuneración, satisfacción personal y comunicación (Anexo 1). Para la elaboración de la encuesta se siguió lo planteado por varios autores sobre las dimensiones que permiten conocer cómo es el ambiente interno en las organizaciones (Brunet, 2004; Chiavenato, 2011; Méndez, 2006; Quiroga, 2007).

El cuestionario se aplicó a cada uno de los integrantes del área corporativa, es decir, a 30 colaboradores. Para identificar las dimensiones a mejorar, se construyó la escala de la Tabla 1 que fue diseñada para la organización. Con esta propuesta es posible conocer la situación de cada una de las variables de la encuesta. Para la valoración de la escala se siguieron las recomendaciones de Chiavenato (2011) sobre la importancia de las percepciones del talento humano para conocer sobre la situación del clima laboral, así como las sugerencias de Méndez (2006) sobre los problemas de una dimensión y su necesidad de cambio cuando más de la mitad de los trabajadores reconocen que no se comporta de manera adecuada. Este autor también plantea que los criterios sobre las dimensiones de clima laboral pueden no ser siempre positivos por la interferencia de algunos conflictos, pero para realizar modificaciones más de la mitad de los trabajadores debe reconocer que el funcionamiento de los componentes no es el adecuado.

Debido a ello, para el proyecto se concibió que cuando las percepciones positivas de los colaboradores superan el 50%, los problemas en la dimensión de clima que se estudia no son tan acentuados.

Tabla 1: Escala para conocer el nivel de cada una de las dimensiones de clima laboral

	PORCENTAJE (suma de respuestas positivas)	NIVEL	PROPUESTA
	70% a 100%	Adecuado	Indica que se debe seguir trabajando para mantener o mejorar el resultado.
	69% a 50%	Medianamente adecuado	Indica que en esta dimensión existen algunos aspectos problemáticos, que no afectan tanto el bienestar y la dinámica del área.
	49% a 0%	Inadecuado	Indica que existen problemas en su funcionamiento, lo cual repercute en el bienestar de los miembros y el cumplimiento de los objetivos del área.

Nota: elaborado por: Carolina Pozo (2020)

Observación: se emplea para el “registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables” (Hernández et al., 2006, p. 252). Durante la ejecución del proyecto permitió la recopilación de información en cada uno de los momentos de la ejecución del proyecto. Con su aplicación fue posible registrar las reacciones de los colaboradores, la justificación de los cambios de horarios de las actividades programadas, la situación inicial del área corporativa y los cambios dados en función de las estrategias de socialización del proyecto.

Revisión bibliográfica: consiste en el análisis de documentos sobre un tema en cuestión (Hernández et al., 2006). Con su empleo fue posible construir el eje de la sistematización y discutir los resultados alcanzados con los aportes de estudios precedentes. Además, fue de gran utilidad para diseñar la encuesta e identificar las dimensiones que han de considerarse en los diagnósticos del clima laboral en las organizaciones.

La información recopilada a través de estas técnicas y sus instrumentos se procesa y presenta a través de un procedimiento analítico-descriptivo que permite presentar la forma en que se generan los efectos de un fenómeno, así como la relación de las causas con los efectos (Hernández et al., 2006). Con su aplicación es posible que en

la reconstrucción de la experiencia se enfatice en la situación interna del área corporativa, su impacto en los colaboradores y en el logro de los objetivos organizacionales y se justifique, además, la propuesta del plan de mejora. Los aspectos señalados en el eje de la sistematización se usan como punto de referencia también para el análisis con la intención de identificar las fortalezas y debilidades de los procesos realizados y de sus resultados, plasmados principalmente en el plan de mejora.

6. Preguntas claves

Tras el interés de dar cumplimiento a los intereses planteados en el apartado objetivo de la sistematización se formulan las siguientes preguntas.

a) Preguntas de inicio

¿Qué condiciones organizacionales del área corporativa justificaron la realización del proyecto de estudio de clima laboral?

¿Cómo era el ambiente interno de trabajo en el área corporativa?

¿Cuál era el impacto del ambiente interno en el bienestar de los colaboradores?

b) Preguntas interpretativas

¿Cuáles eran las dimensiones problemáticas de clima laboral en el área corporativa?

¿Qué estrategias de mejora permiten modificar la situación interna del área corporativa?

¿Cómo se involucró a los colaboradores en la realización del proyecto?

c) Preguntas de cierre

¿Cuál fue la reacción de los colaboradores durante la realización del proyecto?

¿Cómo aporta el plan de mejora al bienestar de los colaboradores y a la transformación del ambiente interno del área corporativa?

¿Cuáles fueron los aprendizajes alcanzados con la realización del proyecto en el área corporativa?

7. Organización y procesamiento de la información

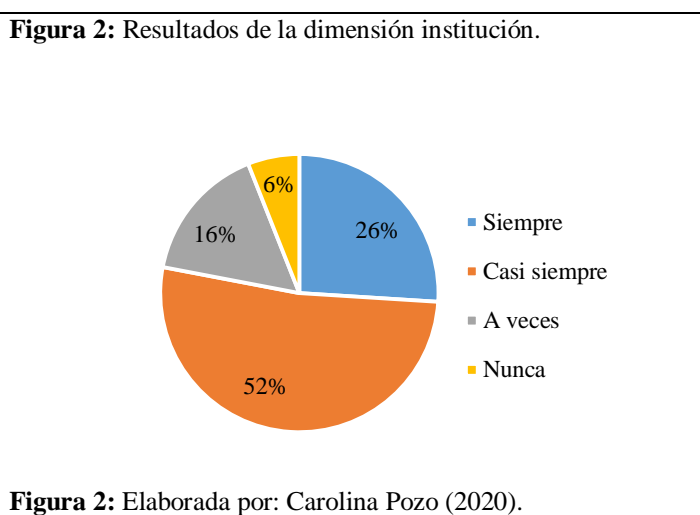
La aplicación de diferentes herramientas permitió la recopilación de la información para su posterior procesamiento tras la intención de estudiar el clima laboral y proponer un plan de mejora para el área corporativa de la empresa Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana-DIFARE S.A. La recogida de los datos durante la realización del proyecto se planificó y se plasmó en el cronograma de actividades (Anexo 2) donde se planeó en un primer momento socializar el proyecto entre los colaboradores, luego proseguir con la medición de clima laboral y concluir con la elaboración del plan de mejora.

La delimitación de los involucrados de la experiencia y de los logros del proyecto se plasmó en matrices, las cuales no solo propiciaron la organización de las actividades, sino la delimitación de información necesaria para reconstruir la experiencia. Específicamente, se emplearon matrices de involucrados, de resultados alcanzados y de marco lógico. La información que presentan es de gran valor para desarrollar cada uno de los puntos de la sistematización. Por ejemplo, con la matriz de marco lógico fue posible organizar el trabajo con la intención de cumplir con los objetivos propuestos. Además, permite conocer el nivel de cumplimiento de las actividades y poseer información de verificación.

Para dar respuesta a uno de los objetivos centrales del proyecto se aplicó la encuesta de clima laboral que se diseñó de acuerdo a lo dispuesto en la literatura, como se

señaló en el apartado de la metodología. Como ya se había realizado un proceso de socialización fue factible la medición de clima laboral. El cuestionario se envió a cada uno de los colaboradores a través del correo electrónico y se estableció un período para su respuesta, con la intención de que las exigencias laborales y la falta de tiempo no se emplearan como pretexto para no responder las preguntas.

Luego de recibidas las respuestas de los miembros del área corporativa, la información se procesó a través de Excel por cada una de las dimensiones, con la intención de identificar la o las más problemáticas. A continuación, se ordena y presenta la información a través de gráficos y tablas con la intención de determinar la situación real del área corporativa en relación al clima laboral.



El 52% de los miembros del área corporativa reconoce que casi siempre la permanencia en la institución ha resultado en una buena experiencia. Por lo general, el 78% señala que les gusta la organización y conocen sus tareas. Solo el 22% manifestó que nunca y solo a veces ocurría así. Dentro de esta dimensión la pregunta con resultados más negativos fue: ¿Se siente integrado?, lo cual evidencia problemas con la interacción en el mismo nivel y entre niveles del área corporativa.

Figura 3: Resultados de la dimensión condiciones ambientales.

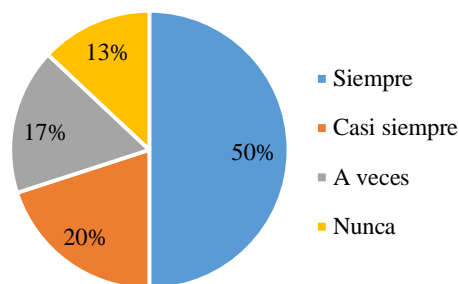


Figura 3: Elaborada por: Carolina Pozo (2020).

El 50% de los colaboradores reconoce que siempre existen buenas condiciones ambientales en el área corporativa. Para un 13%, las condiciones ambientales no eran buenas. Por ejemplo, fue frecuente la inconformidad con la comodidad del puesto de trabajo.

Figura 4: Resultados de la dimensión ergonomía.

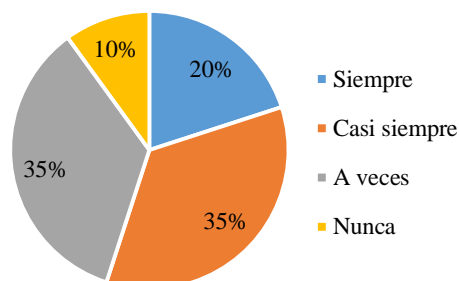


Figura 4: Elaborada por: Carolina Pozo (2020).

Aunque la mayoría de los miembros del área corporativa reconocen que siempre (20%) o casi siempre (35%) las condiciones ergonómicas son adecuadas, al sumar el resto de las opciones, el 45% manifiesta que nunca o solo a veces sucede así. Los mayores inconvenientes según los colaboradores se encuentran en el espacio, ya que consideran que no es el suficiente para desempeñar las actividades, y las sillas no contribuyen a una postura cómoda.

Figura 5: Resultados de la dimensión creatividad e iniciativa.

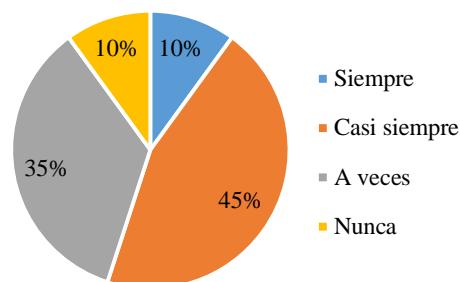


Figura 5: Elaborada por: Carolina Pozo (2020).

Para el 45% de los colaboradores la creatividad y la iniciativa casi siempre son adecuadas, mientras que un 10% considera que esto siempre es así. El 35% manifiesta que solo a veces y un 10% señala que nunca presentan autonomía para realizar sus funciones y proponer ideas que sean escuchadas.

Figura 6: Resultados de la dimensión integración con los compañeros.

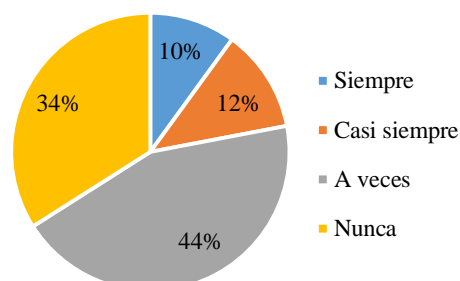


Figura 6: Elaborada por: Carolina Pozo (2020).

El 44% del personal del área corporativa manifiesta que su relación con sus compañeros es adecuada solo a veces, mientras que un 34% señala que ello no ocurre nunca. Si se suman las opciones restantes, se conoce que para el 22% siempre o casi siempre es fácil la comunicación y se promueve el trabajo en equipo. Las mayores problemáticas en esta dimensión se relacionan con la comunicación, la calidad de las

relaciones entre los miembros y el apoyo en situaciones de ayuda para desarrollar las funciones.

Figura 7: Resultados de la dimensión puesto de trabajo.

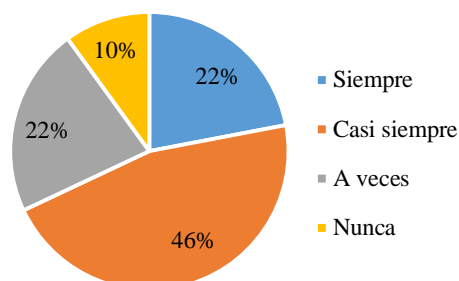


Figura 7: Elaborada por: Carolina Pozo (2020).

Para el 46% de los miembros del área casi siempre su puesto de trabajo está acorde con su área de estudio y su experiencia laboral. Sin embargo, para el 22% de la muestra esto solo ocurre a veces, ya que las posibilidades de ascenso son limitadas y los puestos a veces no se relacionan con la formación académica de los colaboradores.

Figura 8: Resultados de la dimensión remuneración o sueldo.

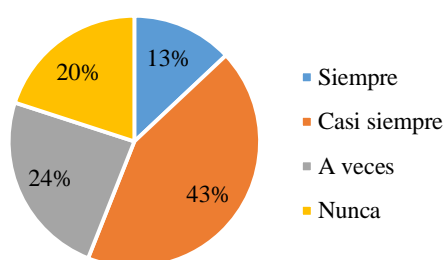
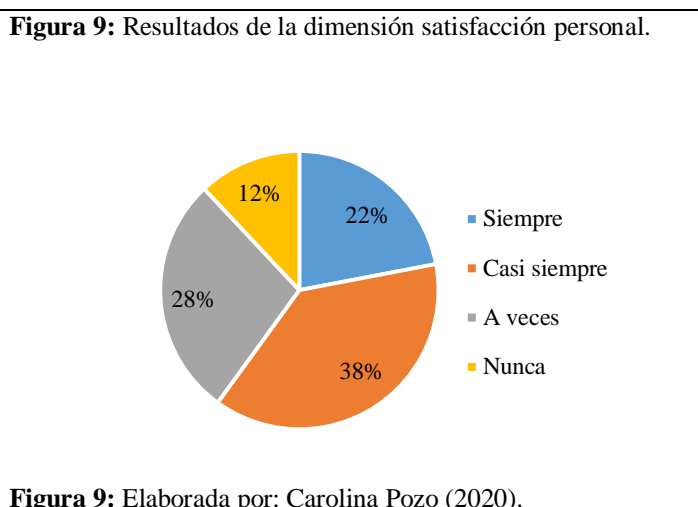


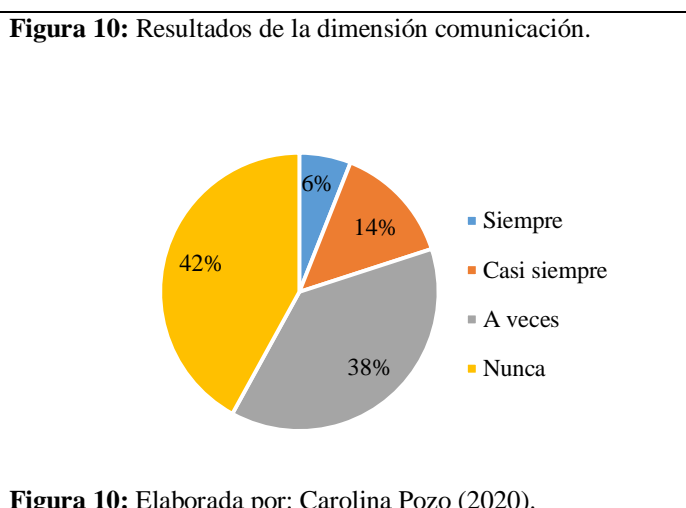
Figura 8: Elaborada por: Carolina Pozo (2020).

El 43% reconoce que casi siempre la remuneración es la adecuada y para el 13% siempre lo es. No obstante, otro alto porcentaje de miembros, el 24% señala que ello ocurre solo a veces y para el 20% nunca es así. De acuerdo con las preguntas del cuestionario, las mayores inconformidades se generan ante la relación entre el sueldo

y los resultados económicos de la empresa y entre el sueldo recibido y los estándares fuera de la empresa.

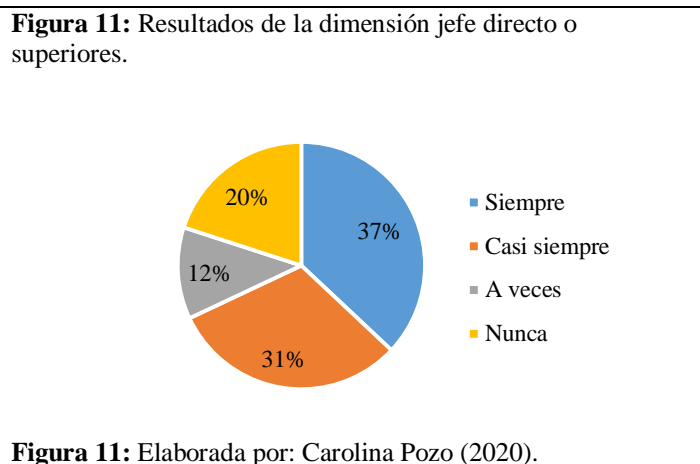


Si bien el 60% de los miembros del área reconocen que siempre o casi siempre se encuentra satisfecho (al sumar las dos opciones), suman 40% los miembros de la muestra que manifestaron que ello ocurriría solo a veces o nunca, ya que se encuentran insatisfechos con las estrategias de reconocimiento que existen dentro del área y a nivel empresarial.



Casi la totalidad del personal del área corporativa, el 80%, considera que la comunicación nunca o solo a veces es adecuada, al considerar las dos opciones de respuesta. Esto significa que las cuestiones más problemáticas se encuentran relacionadas con la comunicación vertical y horizontal, por lo general nunca se

escuchan sus ideas y no existe una promoción de los intercambios cara a cara entre jefes y subordinados.



Al considerar las dos primeras opciones de respuesta se conoce que aunque la mayoría de los miembros, el 68%, manifiesta que el nivel de exigencia y el trato de los jefes es adecuado siempre o casi siempre, el intercambio con los jefes y su participación en la realización de tareas para obtener una mayor productividad no es adecuado a veces para el 12% o nunca para el 20% de los colaboradores. De acuerdo con los resultados en esta dimensión, las mayores insatisfacciones se relacionan con la comunicación con miembros de los diferentes niveles de la estructura jerárquica.

8. Análisis de la información











La información recolectada durante la experiencia se presenta de manera descriptiva, a partir de lo cual se identifican los principales hallazgos del estudio. La información no se asume de manera lineal, es decir, su aporte a la sistematización es posible porque se analiza e interpreta a partir de un trabajo de reflexión que tiene por finalidad conocer cuánto de lo planteado para la realización del proyecto se alcanzó y qué aspectos son susceptibles de mejora en experiencias futuras.

Para ello se sigue la recomendación de Méndez (2006), quien señala que las dinámicas internas son problemáticas cuando la mayoría de los miembros de la

organización (más de la mitad) reconocen que algunos de los procesos o algunas condiciones no son adecuados. Ello se tuvo en cuenta en la medición de clima, debido a que el clima es producto de visiones compartidas. De ahí que aunque los sujetos presentan una perspectiva propia de un determinado asunto, en su conformación y defensa también inciden el comportamiento y las percepciones de otros miembros (Prieta, 2012).

Si se realiza una evaluación general de cada una de las dimensiones de clima laboral, de acuerdo con lo dispuesto en la Tabla 1, se obtiene que las más problemáticas son la comunicación e integración con los compañeros. Esta información se presenta en la Tabla 2 a manera de resumen de los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta. Se emplea la semaforización para facilitar la comprensión de los resultados y del comportamiento de cada una de las dimensiones consideradas.

Tabla 2: Resultados por dimensiones de clima laboral

	DIMENSIONES	PORCENTAJE (suma de respuestas positivas)	NIVEL
	Institución	78%	Adecuada
	Condiciones ambientales	70%	Adecuada
	Ergonomía	65%	Medianamente adecuada
	Creatividad e iniciativa,	55%	Medianamente adecuada
	Integración con los compañeros	22%	Inadecuada
	Puesto de trabajo	68%	Medianamente adecuada
	Remuneración o sueldo	56%	Medianamente adecuada
	Satisfacción personal	60%	Medianamente adecuada
	Jefe directo o superiores	68%	Medianamente adecuada
	Comunicación	20%	Inadecuada

Nota: elaborado por: Carolina Pozo (2020)

La comunicación es una de las dimensiones más importantes del clima laboral, y cuando estos flujos no son adecuados, se incrementan las posibilidades de que no se

trabaje de manera conjunta, lo cual afecta los resultados del área. Durante la realización del proyecto se observó que la comunicación fluía aparentemente dentro de las subáreas del área corporativa, sin embargo, al momento de informar o recibir información de otras subáreas se daban incomprendiones o desmotivación para cumplir adecuadamente con lo requerido. Debido a ello se generaron conflictos que afectan el bienestar y el trabajo de los colaboradores.

Además, de acuerdo con lo planteado por Quiroga (2007), los problemas de comunicación desencadenaban falta de integración entre los compañeros. Cada colaborador se disponía a cumplir con sus tareas de manera individual, sin que se promoviera la interacción o el trabajo en equipo. Durante la realización del proyecto no se realizaron iniciativas de integración y las tareas se orientaban de manera individual.

Con base a los resultados de la encuesta y lo observado en las diferentes áreas se evidencia que el jefe del área corporativa y los responsables de cada subárea transmitían la información a través del correo electrónico, aun cuando trabajan en el mismo espacio que sus compañeros. En muy pocas ocasiones el resto de los miembros pudo sugerir nuevos procesos o prácticas, ya que las decisiones fluían de arriba hacia abajo, principalmente.

Con base a este análisis se puede pensar que la retroalimentación y los flujos bidireccionales de información no se concebían como una muestra de que en la organización se respetan los pensamientos y opiniones personales. Su falta de consideración indica que en el área corporativa no se ha dado importancia a los aportes de los colaboradores, con lo cual se afecta la participación y el compromiso (Quiroga, 2007).

Como parte del diseño del plan de mejora se realizó una sensibilización sobre los resultados del proyecto. En estas actividades no participaron todos los colaboradores y algunos mostraron apatía cuando se proponía trabajar en equipos. Desde este momento se evidenciaron problemas en la integración. Luego, estas conductas se corroboraron con la observación, ya que siempre existieron posturas laborales individualistas. Por ejemplo, ante la exigencia de una información a última hora no se trabajaba en equipo y la gestión de esta petición solo recaía en algunos colaboradores, mientras los otros no se mostraban interesados en ayudar. Debido a ello no solo afectaba el óptimo cumplimiento de los objetivos organizacionales, sino también la salud mental de los colaboradores porque el ambiente era poco saludable y armónico (Hiriart y Olivares, 2014).

Ello es primordial para diseñar el plan de mejora ya que de la integración con los compañeros dependerá la calidad de la sinergia de los equipos de trabajo. Sobre ello, Pacheco (2010) refiere que cuando se logra la colaboración se viabiliza el surgimiento de “organizaciones descentralizadas, con una gestión participativa que estimula el trabajo en equipo y la conformación de grupos autodirigidos, y que además busca el consenso y compromiso en el establecimiento y consecución de los objetivos tanto individuales como organizacionales” (p. 71).

Ante los problemas identificados en relación a las dimensiones de clima laboral, fue necesario dar cumplimiento al segundo interés del proyecto: diseñar un plan de mejora para el área corporativa. Según los resultados de la investigación, las dimensiones de clima con mayores problemas son la comunicación y la integración con los compañeros, lo cual debe ser transformado a partir de acciones específicas. En la literatura sobre el tema se recomienda que para erradicar las debilidades

identificadas con la medición de clima laboral se deben desarrollar acciones contextualizadas.

Ante los problemas de comunicación interna, los estudios previos han señalado la importancia de modificar los flujos de información para que fluyan desde y hacia todos los niveles. Además, en tiempos de avances tecnológicos se ha reconocido la relevancia de continuar fomentando los intercambios personales, sin menospreciar los aportes de las tecnologías, por ejemplo, se recomienda la promoción de la comunicación cara a cara (Quiroga, 2007).

Sobre la integración de los miembros de una organización se plantea la importancia de la conformación de los equipos de trabajo y de la generación de espacios donde los miembros socialicen más allá de las responsabilidades laborales. Aunque por lo general, la integración de los colaboradores se tiene en consideración al momento de la inducción, las investigaciones previas han señalado que la integración entre los colaboradores ha de promoverse de manera constante (Bermúdez, 2011).

Considerando lo señalado por Quiroga (2007) y Bermúdez (2011) en cuanto a las transformaciones que se deben suscitar ante problemas con la comunicación y la integración, se recomienda que en el área corporativa de la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana-DIFARE S.A:

- Se ha de promover la interacción entre los colaboradores a través del surgimiento de espacios de integración no solo para cumplir con tareas laborales. Por ello, de conjunto con la promoción de los equipos de trabajo, se deben programar actividades deportivas, culturales y de capacitación donde participen todos los miembros de esta área.
- Se ha de fomentar el trabajo en equipo para cumplir con las tareas asignadas a las subáreas dentro del área corporativa.

- Se ha de gestionar de manera efectiva la comunicación, a partir de la creación de nuevos canales que permitan el flujo de información desde y hacia todos los niveles del área corporativa.

Experiencia de la sistematización

9. Justificación

El proyecto se ejecutó porque con anterioridad no se habían realizado experiencias de este tipo en la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana-DIFARE S.A. Durante un primer acercamiento a esta organización se identificó que en el área corporativa existían condiciones específicas que influían en la constante rotación de personal y en el cumplimiento atrasado de algunas de las funciones asignadas. Por ello, se realizó un estudio de clima laboral para conocer las percepciones de los colaboradores sobre el ambiente interno y su impacto en su bienestar laboral y mental, ya que desde el primer momento se asumió que el talento humano, a través de su dinámica de trabajo o criterio, es quien realmente da indicios sobre los problemas de funcionamiento en la organización (Chiavenato, 2011).

Con la elaboración y aplicación de una encuesta, siguiendo lo planteado en la literatura sobre el tema, se buscó una evaluación integral del ambiente interno del área corporativa, ya que antes del proyecto no se habían realizado investigaciones sobre el clima laboral. Con la medición de cada una de las dimensiones seleccionadas se identificó que las mayores problemáticas eran la comunicación interna y la integración con los compañeros. Por lo general, las informaciones fluían de arriba hacia abajo, siendo limitados los espacios de retroalimentación y aquellos que posibilitaran las propuestas de iniciativas por parte de los colaboradores. Durante la realización del proyecto no se observó que el trabajo en equipo fuera una constante, que existiera colaboración entre los miembros del área y que se presentara ayuda para cumplir con las tareas asignadas a último momento.

Además, los problemas no solo se daban a lo interno de las diferentes subáreas del área corporativa, sino también entre las subáreas. Se observó cómo la comunicación,

incluso por cuestiones laborales, fluía con menor frecuencia y asertividad entre las diferentes subáreas. Durante el período de ejecución no se vio la integración de varios trabajadores para dar respuesta a una exigencia organizativa. Además, las peticiones de información o los reclamos por demoras en la entrega de datos, por lo general, se hacían a través del correo electrónico o el teléfono.

Por lo tanto, la realización del proyecto y la reconstrucción de la experiencia dan respuesta a situaciones problemáticas que realmente se suscitaban y afectaban el funcionamiento del área corporativa. De acuerdo con las debilidades identificadas se propusieron acciones de cambio, enfocadas a contribuir a la productividad de la organización y a la salud mental de sus miembros.

Para ello fue importante, el análisis y la socialización de los resultados de la medición de clima laboral en el área corporativa, no solo a nivel de directivos, sino también con los colaboradores. El reconocimiento y socialización de los resultados se realizó con la finalidad de sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de generar cambios a nivel individual y colectivo para beneficiar a la empresa, al área corporativa y a sí mismos.

Además, este interés máximo del proyecto de propiciar mejoras para el ambiente interno se justifica porque los procedimientos realizados están acordes con lo señalado en la literatura donde se plantea que un estudio de clima laboral no puede quedarse solo en el reconocimiento de las problemáticas (Martín, 2000; Brunet, 2004). Ante la determinación de los mayores problemas, se diseñó una propuesta de mejora para algunos de los procesos internos (comunicación e integración), con la finalidad de aportar al bienestar de los trabajadores, a lograr a que se sintieran parte de una organización y considerados en los procesos de toma de decisión, lo cual contribuye directa e indirectamente en el incremento de su productividad y sentido

de pertenencia por el área donde laboran, ya que durante la ejecución del proyecto se recopiló evidencias sobre la falta de colaboración y retroalimentación al momento de orientar tareas o plantear los resultados.

Ante estas problemáticas, Quiroga (2007) y Hiriart y Olivares (2014) recomiendan el diseño e implementación de acciones desde una perspectiva integral. Esto significa que las transformaciones sugeridas deben responder a las necesidades reales de los trabajadores y la organización. Por lo tanto, se propusieron acciones de mejora con la finalidad de modificar los intercambios de comunicación, de fomentar el trabajo en equipo y la complementariedad entre las subáreas al momento de dar respuesta a las exigencias del área colaborativa y de la empresa. Con la colaboración entre se contribuye al cumplimiento y éxito de las tareas organizacionales, mientras que la comunicación contribuye a ello. Su efectiva gestión permite un ambiente de reconocimiento que favorece la interacción y el sentido de pertenencia (Quiroga, 2007).

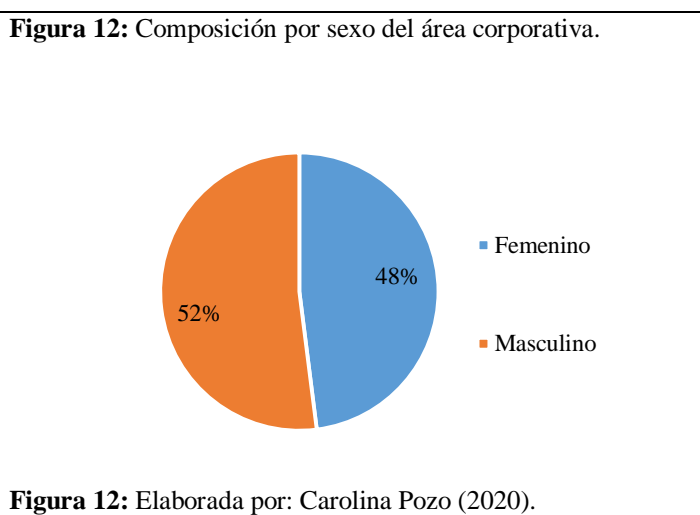
Además, se sugirió la implementación de iniciativas para que los colaboradores socializaran más allá de las exigencias laborales, por ejemplo, a través de encuentros sociales como el desarrollo de actividades deportivas y de recreación. De esta manera es posible lograr lo señalado por Martín (2000) en cuanto a que se beneficia tanto a la organización, como a sus miembros, a partir de la generación de ambientes saludables y amigables de trabajo en el área corporativa.

10. Caracterización de los beneficiarios

El proyecto se ejecutó en el área corporativa de la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana-DIFARE S.A, en el período de mayo a julio de 2019. Por lo tanto, los beneficiarios directos fueron los trabajadores del área corporativa de la empresa y sus miembros. Esta área es de vital importancia para para la organización, ya que se

encarga de toda la documentación física a nivel nacional de la Empresa de distribución y venta de medicamentos y productos de consumo masivo. El área corporativa se compone de 30 personas, las cuales están divididas en las subáreas de Talento Humano, auditoría, administración salarial y contabilidad. Las edades de los trabajadores oscilan entre los 23 y 50 años.

La distribución por sexo del personal del área muestra cierto equilibrio entre hombres y mujeres como se muestra en la Figura 12. Además, debe plantearse que todos los colaboradores se encontraban en edades comprendidas en los rangos de población activa laboralmente, es decir, en el proyecto no participaron personas cercanas a la jubilación, lo cual contribuye a que al momento de recopilar las percepciones sobre clima laboral no se falsearan las respuestas por tener un compromiso con la empresa por los años de trabajo o porque se generaran percepciones propias del agotamiento físico que supone la actividad laboral en edades avanzadas.



El proyecto también reporta beneficios indirectos para la empresa en general y para todos sus usuarios, debido a que se ha señalado que una mejora en el clima laboral puede contribuir a la satisfacción en el cliente, así como a la reducción de los índices

de ausentismo y de la rotación del personal (Brunet, 2004). Un adecuado ambiente interno contribuye al incremento de la productividad de la empresa y a una mejor comunicación con su público externo (Hiriart y Olivares, 2014).

Sobre la ejecución del proyecto puede señalarse que los beneficiarios directos en un inicio no se mostraron totalmente abiertos a su realización. En los primeros días se observó presión ante los intereses del estudio, debido a la posible identificación de alguna situación interna que afectara la permanencia laboral de los colaboradores y la reputación del área corporativa dentro de la empresa. Con la socialización realizada estas actitudes se fueron transformando paulatinamente y se logró la colaboración de los trabajadores.

11. Interpretación

Con la reconstrucción del proyecto, mediante este proceso de sistematización de la experiencia, se identifica que cada una de las actividades realizadas en el área corporativa durante su ejecución estuvo acorde con lo planteado en la literatura sobre la dinámica y los pasos que se deben seguir en proyectos interesados en la medición y propuesta de mejora del clima laboral. Para el logro de estos objetivos se mantuvo la coherencia con los aspectos socioculturales y teóricos que constituyen la base del clima laboral, dando importancia a la perspectiva teórica desde la cual se asume a esta categoría como multidimensional y se relaciona con la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente interno de la organización (Brunet, 2004; Méndez, 2006; Prieto, 2012).

El proyecto se realizó luego de identificar que en la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana-DIFARE S.A, en el período de mayo a julio de 2019 existían algunas problemáticas que afectaban su funcionamiento interno. Sin embargo, era en el área

corporativa donde se reflejaba una mayor rotación de personal y mayor ausentismo. Al momento de entregar informaciones a la gerencia, los mayores incumplimientos o errores se reportaban en esta área.

No obstante, con anterioridad en ninguna de las áreas de esta empresa de distribución y venta de medicamentos y productos de consumo masivo se ha desarrollado un estudio centrado en el clima laboral. En esta entidad privada no se conocen cuáles son las particularidades de sus procesos internos en relación a las percepciones que tienen sus trabajadores sobre sus pares o sobre el funcionamiento de la organización. Fue por ello que se realizó un diagnóstico organizacional preliminar donde se conoció que en el área corporativa eran muy reiterados los problemas relacionados con un inadecuado ambiente de trabajo.

Por lo tanto, el proyecto se enfocó a la medición y propuesta de mejora del clima laboral, ya que en la literatura se ha identificado que cuando no existen condiciones para que los trabajadores desempeñen bien sus funciones no solo se afecta a los resultados por área, sino a la empresa de manera general y al colaborador (Molina, Gallegos y Lara, 2014). De ahí que con la dinámica interna presente en el área corporativa se afectaba la satisfacción de los trabajadores, así como el cumplimiento de las metas organizacionales.

El ambiente no era adecuado, lo cual provocaba que no se cumpliera satisfactoriamente con los objetivos planteados y trazados. La dinámica interna estaba marcada por la competitividad y ello no generaba efectos positivos para trabajar en equipo, para colaborar internamente cuando se exigía el cumplimiento de tareas de último momento o cuando la información a entregar debía ser complementaria entre las diferentes subáreas del área corporativa. Los mayores

problemas a lo interno se presentaban en relación a ello, ya que la relación entre las diferentes estructuras del área corporativa no era la adecuada.

En el área corporativa, los trabajadores no intercambiaban información cara a cara. Las peticiones de información o las aclaraciones sobre ello se realizaban a través del correo electrónico o el teléfono, aun cuando toda el área corporativa se encuentra en un mismo espacio físico. Todo ello conllevaba a que en la mayoría de las ocasiones se incumplieran las orientaciones debido a que no existía un trabajo coordinado.

Esta situación interna del área corporativa impactaba negativamente en el bienestar de los colaboradores. Los trabajadores reconocían que todo ello afectaba su compromiso, motivación y satisfacción. Además, no se sentían cómodos con las orientaciones o las exigencias de sus jefes inmediatos o superior, ya que limitan su interés por realizar mejoras a los procesos internos. A través de la observación se pudo corroborar que los trabajadores del área corporativa no se sentían reconocidos y que, incluso, sus oportunidades de crecimiento y estabilidad en la empresa eran limitadas.

Algunos de los resultados de la observación preliminar a la dinámica de trabajo en el área se corroboraron con la medición de clima laboral. La aplicación del cuestionario diseñado permitió conocer que los mayores problemas a lo interno del área, que requerían modificación, se relacionaban con la comunicación e integración con los compañeros. Principalmente se identificó falta de interacción, colaboración y trabajo en equipo, inexistencia de actividades de integración, ausencia de retroalimentación y flujo de información vertical descendente, mientras que la horizontal solo fluía adecuadamente dentro de cada subárea.

De acuerdo con Quiroga (2007), todos estos problemas afectan no solo a nivel organizacional, sino que generan consecuencias para el rendimiento, compromiso y

motivación de los trabajadores. Por lo tanto, sugiere Pacheco (2010) que la dinámica a lo interno debe fomentar la participación activa de los trabajadores y la colaboración entre áreas y entre los miembros. Ello contribuye al alcance de los objetivos individuales y organizacionales.

Ante los problemas identificados en relación a las dos dimensiones problemáticas de clima laboral, se propuso un plan de mejora para el área corporativa con la intención de que con su implementación a futuro se promueva la interacción entre los colaboradores a través del surgimiento de espacios de integración no solo para cumplir con tareas laborales. Por ello, de conjunto con la promoción de los equipos de trabajo, se propuso la programación de actividades deportivas, culturales y de capacitación donde participen todos los miembros de esta área. Además, otra de las estrategias se orienta hacia el fomento del trabajo en equipo para cumplir con las tareas asignadas a las subáreas dentro del área corporativa. Para transformar la situación interna del área también se recomendó la gestión de manera efectiva la comunicación, a partir de la creación de nuevos canales que permitan el flujo de información desde y hacia todos los niveles del área corporativa.

A pesar de los problemas descritos en relación al clima laboral, la reacción de los colaboradores durante la realización del proyecto no siempre fue colaborativa. Durante la etapa de diagnóstico en la empresa para identificar las causas de los problemas internos y el panorama por áreas, los miembros del área corporativa se mostraron un poco indiferentes ante las orientaciones dadas y las actividades realizadas para cumplir con los intereses propuestos. Esta postura se consolidó cuando se identificó que el ambiente interno del área presentaba problemas. Los trabajadores, al inicio, no querían ofrecer información. En presencia de la investigadora modificaban su comportamiento y evitaban emitir cualquier opinión.

Los cambios al respecto fueron posible mediante el desarrollo de una etapa inicial donde se socializó el proyecto a través de encuentros con los colaboradores de cada una de las subáreas del área corporativa. En esos encuentros no solo se presentó el proyecto, sino también se realizaron difusiones sobre la categoría clima laboral en relación a su definición, dimensiones e importancia para la organización. Para la presentación del proyecto, se realizaron reuniones con los directivos. De estos encuentros surgió la programación para intercambiar con los colaboradores, primero por subáreas y luego de manera conjunta. Además, se presentó el proyecto en el mural informativo del área corporativa, donde se especificaron de manera gráfica los objetivos y las actividades a desarrollar.

Poco a poco, las posturas reacias de los colaboradores se fueron transformando. En ello influyeron las actividades de sensibilización que se planificaron, ya que los miembros del área comprendieron que con la realización del proyecto se generarían mejoras para la dinámica de trabajo y para su bienestar. Además, con la adecuada difusión de los resultados de cada una de las etapas del proyecto, los colaboradores percibieron que su participación era importante para avanzar en el logro de los objetivos.

El plan de mejora propuesto se encuentra contextualizado en la realidad del área corporativa, es decir, que cada una de las acciones u orientaciones dan respuesta a las problemáticas identificadas en las dimensiones más problemáticas: comunicación e integración con los compañeros. Las recomendaciones presentes en el plan buscan la satisfacción de los trabajadores y su reconocimiento dentro del área, a partir de la creación de canales que permiten la retroalimentación y el flujo de información desde y hacia todos los niveles.

Con la propuesta de actividades de socialización para mejorar las relaciones interpersonales y las relaciones entre las diferentes subáreas, el cumplimiento de las funciones no generará tanto estrés a los colaboradores. El plan posibilita una consolidación del trabajo en equipo y una promoción del intercambio de ideas cuando sea necesario. Además, de implementarse cada una de las propuestas, cumplir con las orientaciones de último momento ya no será causa de tensión para los trabajadores, porque la finalidad de las recomendaciones realizadas es que siempre se fomente la colaboración en el área.

Con la propuesta del plan de mejora y el resto de las actividades realizadas en el área corporativa como parte del proyecto se aprendió que las acciones de este tipo no pueden estar ajenas a la dinámica real de la organización. Los trabajadores son seres humanos con necesidades respecto a su dinámica de trabajo que se deben satisfacer en la medida de lo posible para que su desempeño laboral no se perciba como una carga, sino como un espacio de realización y crecimiento personal.

De manera general, la experiencia aporta aprendizajes diversos, los cuales están relacionados con diferentes aspectos de la trayectoria académica y la futura trayectoria profesional. La dinámica organizacional es compleja porque los miembros son diversos y porque los procesos organizacionales muchas veces no permiten que existan las condiciones para buen desempeño de las funciones. Por ello, más allá de los recursos materiales, con este proyecto se comprende que la comunicación es una importante herramienta que bien gestionada impacta en el resto de los procesos que se desarrollan en una organización.

12. Principales logros de aprendizaje

La ejecución del proyecto no solo dio respuesta a las necesidades reales del área corporativa, sino también a los objetivos planteados para su realización. De hecho, su

ejecución fue posible porque las actividades presentaron una coherencia, ya que se realizaron de manera progresiva, es decir, a medida que se cumplía cada uno de los objetivos, era posible seguir avanzando en el próximo interés propuesto.

El primer objetivo específico del proyecto se relacionaba con la sensibilización de los trabajadores del área corporativa. A través de las actividades realizadas con ese fin fue posible dar a conocer las intenciones del estudio, así como la imbricación de los colaboradores. Con el cumplimiento de este objetivo se ratificó la importancia de la comunicación con los involucrados para la ejecución de proyecto de este tipo, sin hacer distinciones por niveles jerárquicos. En los primeros encuentros en el área corporativa no se logró la participación de todos los trabajadores, aun cuando estaba dispuesto por los jefes de áreas. La integración de todo el personal fue incrementando a medida que se iban socializando los objetivos. Por ello, es importante que los proyectos con similares intenciones planifiquen una etapa de sensibilización donde se informe y se intercambie sobre los intereses específicos de la experiencia y sus etapas.

El proyecto permitió corroborar que, ante algunas problemáticas evidentes en las organizaciones como el ausentismo y la rotación de personal, es necesario realizar mediciones de clima laboral para conocer las percepciones de los colaboradores e identificar los problemas que están afectando el desempeño y funcionamiento de la organización. Así se procedió en el área corporativa y se identificó que los mayores problemas se relacionaban con el clima laboral. De ahí que se dio paso al segundo objetivo específico del proyecto y se realizó una medición de clima laboral a partir de la aplicación de un cuestionario a los trabajadores, ya que como bien señala Prieto (2012), el clima es producto de visiones compartidas.

Lo anterior significa que aunque los sujetos presentan una perspectiva propia de un determinado asunto, en su conformación y defensa también inciden el comportamiento y las percepciones de los demás. Por lo tanto, la revisión teórica realizada para la sistematización es otro de los aportes del proyecto que generó lecciones porque permitió consolidar conocimientos sobre una categoría de vital importancia para el funcionamiento organizacional y que no depende de un único factor. Además, el eje de la sistematización puede funcionar como base bibliográfica para estudios futuros sobre el tema.

La inexistencia de evaluaciones periódicas sobre el clima laboral en el área corporativa y los resultados del diagnóstico (medición de clima) posibilitaron reconocer la importancia de este tipo de procedimientos para las organizaciones. Una diversidad de problemas puede estar afectando el logro de los objetivos organizacionales, pero sin la realización de un estudio no es posible reconocerlos y transformarlos. Los diagnósticos son una importante estrategia para conocer la situación real y establecer alternativas de cambio a tiempo, lo cual implica que no solo se contribuya al éxito de la organización, sino a la estabilidad y al bienestar de los trabajadores.

De ahí que ante las problemáticas identificadas, las cuales se relacionaban con la comunicación y la integración con los compañeros, se propusieron acciones de mejora para dar respuesta al tercer objetivo del proyecto. Así se aportó a la empresa a través de la medición de clima laboral y con un plan de mejora que contribuye al logro de los intereses de la organización a partir del fomento de la interacción, el trabajo en equipo y la creación de nuevos canales de información para que los mensajes fluyan desde y hacia todos los niveles, sin que exista un predominio de los canales tecnológicos.

Cada uno de estos procedimientos posibilitó la generación de lecciones para el futuro desempeño profesional. Por ejemplo, se puso en evidencia lo importancia que resulta para estudios de este tipo la organización del trabajo, a través de un cronograma de actividades que permita dar respuesta a los objetivos planteados. Su cumplimiento progresivo es fundamental para motivar a los colaboradores y para ir cumpliendo con los objetivos que se delimiten, sin que ello cause modificaciones en la dinámica laboral que se investiga. Cuando las actividades no se pueden realizar según lo previsto, debido a eventualidades que surjan en la organización, es necesario dialogar con los directivos para lograr una nueva reprogramación y no poner en riesgo la ejecución del proyecto.

Además, la ejecución del proyecto permitió la consolidación de los aprendizajes adquiridos durante la trayectoria académica. Por ejemplo, se implementó y reconoció la importancia de algunos postulados de la Psicología Laboral y Organizacional para dar a conocer el proyecto, motivar e involucrar a los trabajadores y generar posturas laborales a favor del cambio en todos los niveles. Durante la trayectoria académica siempre se ha enfatizado en la importancia de reconocer a los colaboradores como seres humanos y ello se evidenció durante el estudio. Si no se reconocen sus necesidades e intereses no es posible que se cumplan con las funciones asignadas, aun cuando existan condiciones ambientales o materiales favorables.

Con todo lo expuesto puede señalarse que el proyecto generó productos tangibles e intangibles de acuerdo con los objetivos definidos para su ejecución. Entre los primeros se encuentran la medición de clima laboral y el plan de mejora. Estos productos no solo son favorables para conocer las dimensiones problemáticas de clima, sino también aquellas que deben mantenerse bajo vigilancia porque a corto, mediano o largo plazo pueden afectar el desempeño de los colaboradores. Además,

con el diseño del plan de mejora se construye un camino de cambio para el área que debe proseguir con la implementación, ya que sus acciones dan respuesta a las necesidades reales que afectan el desarrollo de los procesos internos.

Como productos intangibles puede reconocerse la concientización que se generó en el área corporativa a todos sus niveles sobre la importancia del clima laboral y sobre su medición periódica. Además, se contribuyó al empoderamiento de los trabajadores en cuanto a su rol activo en los procesos de comunicación y sobre la importancia de sus opiniones para avanzar en la realización de proyectos que pretendan diagnosticar y transformar la dinámica interna.

Estos logros expuestos corroboran la relevancia del proyecto ejecutado en el área corporativa, así como la relación entre objetivos planteados y logros alcanzados. Además, valorizan la importancia de las percepciones de los trabajadores para el éxito de la organización. Los resultados organizacionales no se pueden alcanzar, o será muy difícil lograrlos, sin que se cree un ambiente que garantice y fomente el bienestar de los trabajadores. De ahí que de conjunto con las habilidades y competencias desarrolladas, el proyecto dio respuesta a una situación real de una organización y evidenció la importancia de que el ambiente de trabajo sea saludable y amigable para sus miembros, ya que ello contribuye al éxito de la organización.

Conclusiones

- Las actividades de sensibilización al personal del área corporativa para realizar el estudio de clima laboral viabilizaron la realización del proyecto, debido a que con su desarrollo fue posible transformar las posturas y reacciones de los colaboradores ante su ejecución. Además, la socialización de los resultados permitió sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de generar cambios a nivel individual y colectivo para beneficiar a la empresa, al área corporativa y a sí mismos.
- Con la medición de clima laboral se identificó que los mayores problemas a lo interno del área, que requerían modificación, se relacionaban con la comunicación e integración con los compañeros. Principalmente, en el área corporativa se identificó falta de interacción, colaboración y trabajo en equipo, inexistencia de actividades de integración y ausencia de retroalimentación. Además, la información fluía principalmente de manera vertical descendente, mientras que la horizontal solo fluía adecuadamente dentro de cada subárea.
- Ante las problemáticas reconocidas se diseñó un plan de mejora de clima laboral que contribuyera a la generación de un adecuado ambiente de trabajo en el área corporativa. El plan se compone de acciones enfocadas hacia la promoción de la interacción entre los colaboradores a través del surgimiento de espacios de integración no solo para cumplir con tareas laborales. Por ello, de conjunto con la promoción de los equipos de trabajo, se propuso la programación de actividades deportivas, culturales y de capacitación donde participen todos los miembros de esta área.

- Para transformar la situación del área en relación a la comunicación interna también fue necesario gestionar de manera efectiva el intercambio de información. En la organización se crearon nuevos canales para que el flujo de mensajes fluyera desde y hacia todos los niveles del área corporativa, ya sea a través de herramientas tecnológicas o de intercambios de información personal, es decir, encuentros cara a cara.
- Con la sistematización de la experiencia se corrobora que los logros alcanzados no solo se relacionan con la dinámica laboral del área corporativa y el bienestar de los trabajadores, sino también se ha identificado que su ejecución aportó a la investigadora. Cada una de las actividades realizadas en el proyecto y en este proceso de reconstrucción de la experiencia permitió consolidar las habilidades y competencias adquiridas durante la trayectoria académica. Los aportes más sobresalientes se relacionan con el tema del proyecto, es decir, se consolidaron conocimientos sobre la importancia del clima laboral en la organización, su medición y propuestas de mejora. Todo ello prepara para la futura trayectoria profesional porque permitió comprender que el éxito de los objetivos organizacionales depende de las percepciones de sus miembros sobre las condiciones de trabajo a lo interno.

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados de la experiencia que se sistematizó se sugiere:

- Implementar el plan de mejora en el área corporativa de la empresa Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana-DIFARE S.A. para modificar las problemáticas identificadas.
- Evaluar la implementación y el impacto de la aplicación de las acciones de mejora en el área corporativa para realizar los cambios pertinentes que contribuyan a mejorar el clima laboral.
- Medir el clima laboral, luego de la implementación de las acciones de mejora para determinar la evolución de las dimensiones problemáticas y el posible surgimiento de nuevos problemas.
- Realizar proyectos de medición de clima laboral y propuesta de mejora en otras áreas de la empresa para contribuir al logro de los objetivos organizacionales y al bienestar de todos los trabajadores.
- Planificar mediciones de clima laboral periódicas en la empresa para conocer sobre la dinámica laboral y solucionar las problemáticas a tiempo.

Listado de referencias

- Ardinez, O., y Gutiérrez, J. (2014). *Evaluación de la influencia del clima laboral en la motivación y satisfacción de los trabajadores*. Cartagena: Universidad de Cartagena.
- Bermúdez, H. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, 13(21), 117-142.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (2015). *El clima organizacional dentro de una empresa*. Guayaquil: Eumed.
- Hiriart, I., & Olivares, L. (2014). *Clima organizacional y fortalecimiento del trabajo en equipo*. Santiago de Chile: Universidad Austral de Chile.
- Jiménez, D., & Jiménez, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 26 - 34.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, Estados Unidos: Harvard Bussines School Press.
- Maish, E. (2004). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*, 13(7), 19-25.
- Martín, B. M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*(27), 103-117.

- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro editorial del Rosario.
- Molina, A., Gallegos, C., & Lara, P. (2014). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Administración Pública*, 42(6), 1213-30.
- Pacheco, R. (2010). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Revista Latinoamericana de comunicación Chasqui*(90), 70-75.
- Prieto, I. (2012). *El clima organizacional como factor fundamental de la comunicación corporativa*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Pritchard, R., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial. *Organizational behavior Human Performance*, 9(1), 126-146.
- Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Univ. Empresa*, 6(13), 9-36.
- Salazar, Guerrero y Machado. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4).
- Sierra, M. (2012). *Métodos generales*. México: UNAM.
- Vásquez, M. S. (1992). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: Editorial PPU.
- Villate, C., Riaño, M., & Flórez, A. (2009). *Guía de sistematización de experiencias*. Bogotá: Ministerio de la Protección Social.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de clima laboral

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA CARRERA: PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

Tenga la amabilidad de dedicar unos minutos a completar esta encuesta, la información proporcionada nos permitirá conocer sobre el clima laboral en el área corporativa.

Sus respuestas se las utilizará de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y se utilizaran exclusivamente para los fines del proyecto.

1. LA INSTITUCIÓN

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	N/C
¿Le gusta su institución?					
¿La trayectoria que ha tenido en la institución ha sido gratificante para usted?					
¿Se siente integrado?					
¿Conocía la finalidad de la institución antes de incorporarse?					
¿Conoce bien sus funciones y responsabilidades?					
¿Si le propusieran cambiar de institución, con el mismo sueldo y condiciones, se quedaría en la institución?					

2. CONDICIONES AMBIENTALES

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	N/C
¿Su puesto de trabajo es adecuado y cómodo?					
¿Su lugar de trabajo y los servicios sanitarios están limpios y aseados correctamente?					
¿Le gusta que la institución tenga plantas en diversos lugares?					
¿Tiene conocimientos de las enfermedades profesionales que se pueden ocasionar en su lugar de trabajo?					

3. ERGONOMÍA

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	N/C
¿Tiene un espacio suficiente para desempeñar sus actividades?					
¿Cuenta con una silla que le permita tener una postura cómoda?					
¿Su mesa de trabajo esta adecuada a sus necesidades laborales?					

4. CREATIVIDAD E INICIATIVA

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	N/C
¿Posee la suficiente autonomía al realizar sus funciones?					
¿Considera que tiene la capacidad e iniciativa necesaria para desempeñarse adecuadamente en su lugar de trabajo?					
¿Al proponer sus ideas su jefe o superior inmediato lo escucha?					
¿Su trabajo requiere de una polifuncionalidad en sus actividades?					

5. INTEGRACIÓN CON LOS COMPAÑEROS

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	N/C
¿Siente una relación laboral agradable?					
¿Se lleva bien con sus compañeros?					
¿Si es necesario se apoyan en el desempeño de sus funciones?					

¿Es fácil la comunicación en su área laboral (Superiores, pares o subordinados)?					
¿Existe mucha rotación de personal y cambios de puestos, en la institución?					

6. JEFE DIRECTO O SUPERIORES

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	N/C
¿Existe comunicación vertical satisfactoria, es decir cordial y amable (Jefes hacia abajo)?					
¿El nivel de exigencia y trato es el adecuado de parte de su jefe?					
¿Se comunica con su jefe?					
¿El trabajo que se realiza es en equipo y con apoyo de parte de su jefe?					

7. PUESTO DE TRABAJO

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	N/C
¿El cargo que ocupa corresponde a la titulación académica que posee?					
¿Su cargo tiene relación a la experiencia laboral que posee?					
¿Está usted de acuerdo con el puesto que ocupa?					
¿Le gustaría permanecer indefinidamente en su puesto laboral?					
¿Existe algún tipo de discriminación por sexo?					
¿Hay posibilidades de obtener un ascenso o una movilidad en su institución?					

8. REMUNERACIÓN O SUELDO

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	N/C
¿Cree que su trabajo está bien remunerado?					
¿Cree que su sueldo está en proporción a las remuneraciones que se perciben en la institución?					
¿Cree que su remuneración está por encima del estándar de su entorno social, fuera de la institución?					
¿Considera que su sueldo y el de sus compañeros están en proporción con la situación y marcha económica de la institución?					

9. SATISFACCIÓN PERSONAL

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	N/C
¿Considera que su trabajo es útil para la institución?					
¿Cree usted que la institución puede brindarle un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?					
¿Existen reconocimientos verticales u horizontales por las labores realizadas?					
¿Siente que la labor que realiza le aporta beneficios personales?					
¿La trayectoria que ha tenido en la institución le ha brindado satisfacción?					

10. COMUNICACIÓN

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	N/C
¿Considera usted que la comunicación horizontal y vertical, es decir entre jefes y subordinados es buena?					
¿Al realizar una sugerencia o comentario a los superiores ellos lo escuchan?					
¿Los principales medios de comunicación de su institución son por medios tecnológicos?					
¿Preferiría recibir las comunicaciones de forma personal y no por los sistemas de comunicación interna (Quipux, correo institucional)?					

La encuesta se ha concluido satisfactoriamente...

Gracias por su colaboración.

Anexo 2. Estrategias para la organización de la información

Matriz de involucrados

Grupos involucrados	Intereses respecto al proyecto	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Conflictos potenciales
<p>Área corporativa</p> <p>Jefaturas analistas, Asistente, Pasantes de Talento Humano</p> <p>Clientes externos Diferentes áreas de la Empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mejoramiento de las dimensiones problemáticas del Clima organizacional con el fin de mejorar el trabajo del área y el bienestar de los colaboradores. ○ Contribuir al incremento de la calidad y credibilidad de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ No se ha realizado nunca una medición de clima laboral, por lo que además de la identificación de problemas se obtendrá indicadores para una posterior evaluación. ○ Existen problemas en la interacción y colaboración de los miembros del área. Existe alta rotación y ausentismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos (colaboradores de las siguientes áreas): <ul style="list-style-type: none"> ○ Auditoría ○ Administración salarial ○ Recursos humanos ○ Contabilidad • Recursos físicos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Pc's de Escritorio y Laptops ○ Documentación requerida para cada actividad (Herramienta impresa) • Mandatos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tener herramientas estandarizadas para que el proceso se conozca, y este detallado los parámetros de medición 	<ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura de todas las subáreas del área corporativa al ser un puesto de libre remoción, pueden cambiar las autoridades. • Variaciones en las decisiones administrativas. • Poca cultura organizacional • Problemas de comunicación interna. • Falta de flexibilidad al momento de aprobar el producto del proyecto.

Matriz de marco lógico

Objetivo general	Indicadores	Matriz de verificación	Supuestos
Realizar una medición de clima laboral y diseñar un plan de mejora en el área corporativa	$\frac{\textit{Objetivos alcanzados}}{\textit{Objetivos planteados}} * 100$ $\frac{\textit{Actividades efectuadas}}{\textit{Actividades esperadas}} * 100$	Información obtenida en el cumplimiento de cada objetivo.	Obtener la aprobación del jefe del área corporativa para realizar el proyecto.
Objetivos Específicos Sensibilizar al personal para realizar el estudio de clima laboral obteniendo un compromiso con la institución.	$\frac{\textit{Sensibilización Generada}}{\textit{Sensibilización Esperada}} * 100$	Imágenes de la socialización del proyecto en cada una de las subáreas del área corporativa.	Adecuada comunicación interna. Interés de los colaboradores por participar en el proyecto.
Realizar una medición del clima laboral en el área	$\frac{\textit{Número de mediciones realizadas}}{\textit{Número de mediciones programadas}} * 100$	Evidencias de aplicación de la encuesta.	Participación de todos los colaboradores del

corporativa.		Base de datos con la información de la medición. Informe de medición.	área corporativa.
Diseñar un plan de mejora del clima laboral que contribuya a la generación de un adecuado ambiente de trabajo en el área corporativa.	$\frac{\text{Disemsniones probelmáticas a transformar}}{\text{Dimensiones problemáticas identificadas}} * 100$	Plan de mejora.	Aprobación del plan de mejora
Resultado Contribuir a la mejora del clima laboral en el área corporativa a partir de su medición y presentación de una propuesta de mejora.	$\frac{\text{Actividades efectuadas}}{\text{Actividades programadas}} * 100$	Verificaciones anteriores.	Aprobación e implicación en cada una de las actividades del proyecto.

<p>Actividades por objetivo</p> <p>OE1:</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizar charlas sobre la importancia de un adecuado clima laboral. Realizar difusiones sobre la relevancia de hacer mediciones de clima laboral. 	$\frac{\text{Número de charlas realizadas}}{\text{Número de charlas programadas}} * 100$	<p>Imágenes de las actividades.</p>	<p>Implicación positiva de los colaboradores en el proyecto.</p>
$\frac{\text{Número de difusiones realizadas}}{\text{Número de difusiones programadas}} * 100$	<p>Encuestas aplicadas. Base de datos.</p>		
<p>OE2:</p> <ul style="list-style-type: none"> Seleccionar la encuesta de clima laboral. 		$\frac{\text{Dimensiones de clima laboral incluidas}}{\text{Dimensiones de clima laboral}} * 100$	
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar la encuesta. 		$\frac{\text{Número de mediciones realizadas}}{\text{Número de mediciones programadas}} * 100$ $\frac{\text{Tiempo de realización del proceso}}{\text{Tiempo propuesto para el proceso}} * 100$	

<ul style="list-style-type: none"> • Tabular los resultados 			
OE3: <ul style="list-style-type: none"> • Definir los objetivos del plan. • Proponer actividades. • Socializar el plan 	$\frac{\textit{Objetivos definidos}}{\textit{Objetivos esperados}} * 100$	Estructura del plan de mejora.	Acciones y estrategias relacionadas con la situación del área corporativa.
	$\frac{\textit{Actividades incluidas}}{\textit{Actividades propuestas}} * 100$		
	$\frac{\textit{Actividades de socialización realizadas}}{\textit{Actividades de socialización propuestas}} * 100$		

Cronograma

COMPONENTE/ACTIVIDAD	Período I	Período II	Período III	Período IV	Período V	Período VI	Período VII
Coordinar reuniones con el coordinador del área corporativa para la aprobación del proyecto y el cronograma.							
Sensibilizar a los colaboradores							
1. Organizar charlas sobre la importancia de un adecuado clima laboral.							
2. Realizar difusiones sobre la relevancia de hacer mediciones de clima laboral.							
Medición de clima							
1. Definir una metodología y seleccionar la encuesta de clima laboral.							
2. Ejecutar la medición del clima laboral en el área establecida.							
3. Procesar y analizar los resultados obtenidos en la medición de clima laboral							
4. Elaborar un informe acerca de los resultados que se alcanzaron con la realización de la medición de clima laboral.							
5. Comunicar los informes con los resultados obtenidos en el área corporativa.							
Diseñar el plan de mejora							
1. Socializar el plan en el área corporativa							