



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Facultad de Postgrados e Investigación

**TESIS EN OPCION AL TITULO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Estrategias de mejora continua de la cultura organizacional de la empresa
AEROAGRIPAC S.A, en la ciudad de Machala provincia de El Oro**

AUTOR:

Ing. Johnnatan Carlo Herdoiza Coronel

DIRECTORA DE TESIS:

Ing. Karina Viviana Muñoz Loor, MSc.

Septiembre 2019

Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo, Johnnatan Carlo Herdoiza Coronel, con cédula de ciudadanía 0702203019, declaro que el presente trabajo de investigación es original, de mi autoría, creación e investigación; siendo la recopilación de fuentes bibliográficas según corresponde y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigente.

Atentamente,

Johnnatan Herdoiza

0702203019

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

A mi Esposa y mis hijos, por su gran apoyo en todo momento desde el inicio de mis estudios de maestría.

A mis familiares y amigos que tuvieron una palabra de apoyo para mi durante mis estudios.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A mi directora de tesis, Msc. Karina Muñoz por su dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación,

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga

RESUMEN

Las organizaciones orientan sus esfuerzos en crecer institucionalmente, para ello es necesario ser una empresa dinámica, competitiva e innovadora con procesos acordes a las exigencias y nuevas tendencias del mercado, donde no es necesariamente administrar una empresa sino más bien gestionar íntegramente sus recursos, enfocados en un desarrollo organizacional, es por ello que se implementa la investigación de desarrollar estrategias de mejora continua de la cultura organizacional para la empresa AEROAGRIPAC S.A, en la ciudad de Machala provincia de el Oro, la misma que resulta importante para el incremento de confianza del capital humano de la compañía, forjando un acorde clima laboral donde cada empleado forme parte esencial del engranaje institucional, fijando objetivos comunes entre organización y empleados.

El propósito naciente de la presente investigación es determinar la situación actual de la empresa, proponer un giro de la cultura organizacional, estableciendo objetivos, estrategias, involucrados e indicadores de evaluación que permitan establecer las falencias existentes para instaurar acciones de mejora continua; la metodología empleada en el proceso investigativo, la misma que es de tipo correlacional, puesto que el estudio se valida mediante diversas revisiones de carácter científico que la cultura organizacional contribuye al fortalecimiento, organización y desarrollo de las empresas, donde el principal resultado investigativo parte del interés integral de los empleados en ser partícipes de un cambio de la cultura organizacional ya que se sienten insatisfechos con los lineamientos actuales, desmotivados con los procesos de compensación ya sea económica o de algún otro medio que reconozca el trabajo ejecutado con eficiencia por parte del empleado. La investigación concluye describiendo que el cambio de cultura organizacional proporciona herramientas, que permiten formar equipos de alto rendimiento siendo parte activa del capital humano de la organización, ello permitirá ser reconocida a la compañía AEROAGRIPAC S.A. como empresa que pone en práctica modernos procesos de gestión.

Palabras claves: *Cultura Organizacional, Competitividad, Estrategias, Eficiencia*

ABSTRACT

Organizations focus their efforts on institutional growth, for this it is necessary to be a dynamic, competitive and innovative company with processes according to the demands and new trends of the market, where it is not necessarily to manage a company but rather to manage its resources in its entirety, focused on an organizational development, that is why the research is implemented to develop strategies for continuous improvement of the organizational culture for the company AEROAGRIPAC SA, in the city of Machala, province of El Oro, which is important for increasing the confidence of the capital of the company, forging a chord working climate where each employee is an essential part of the institutional gear, setting common goals between organization and employees. The nascent purpose of the present investigation is to determine the current situation of the company, propose a turn of the organizational culture, establishing objectives, strategies, involved and evaluation indicators that allow establishing the existing shortcomings to establish continuous improvement actions; the methodology used in the research process, which is correlational in nature, since the study is validated through various reviews of a scientific nature that the organizational culture contributes to the strengthening, organization and development of companies, where the main research result comes from the integral interest of the employees in participating in a change of the organizational culture since they feel dissatisfied with the current guidelines, unmotivated with the compensation processes either economically or in some other way that recognizes the work performed efficiently by the employee . The research concludes by describing that the change of organizational culture provides tools that allow the formation of high performance teams, being an active part of the human capital of the organization, this will allow the company AEROAGRIPAC SA to be recognized. as a company that puts into practice modern management processes.

Keywords: *Organizational Culture, Competitiveness, Strategies, Efficiency*

CONTENIDO

DECLARACIÓN EXPRESA	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
Contenido	VI
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I MARCO TEORICO CONCEPTUAL	16
1.1. Antecedentes de la investigación.....	16
1.2. Planteamiento del problema	19
1.2.1. Formulación de problema de investigación	22
1.2.2. Sistematización del problema.....	22
1.3. Objetivos de la investigación.....	23
1.3.1. Objetivo General.....	23
1.3.2. Objetivos específicos.....	23
1.4. Justificación de la investigación	23
1.5. Marco de referencia de la investigación.....	25
1.5.1. Marco Teórico.....	25
1.5.1.1. Clima organizacional.....	26
1.5.1.2. Dimensiones del clima organizacional	26
1.5.1.3. Cultura Organizacional.....	26
1.5.1.4. Importancia Cultura Organizacional	27
1.5.1.5. Tipos de cultura organizacional.....	28
1.5.1.6. Características de cultura organizacional.....	29
1.5.1.7. Factores que influyen en la Cultura Organizacional.....	30
1.5.1.8. Desempeño laboral	31

1.5.1.9.	Importancia del desempeño laboral	32
1.5.1.10.	Desempeño Multidimensional	33
1.5.1.11.	Evaluación de desempeño laboral	34
1.5.1.12.	Modelo de análisis de la cultura organizacional de Zapata	38
1.5.1.13.	Dimensiones del análisis de la cultura organizacional	39
1.5.1.14.	Caracterización de la cultura organizacional.....	41
1.5.1.15.	Factores internos y externo que influyen en la estabilidad laboral 42	
1.5.1.16.	Clasificación de la estabilidad laboral	44
1.6.	Marco Legal	45
1.7.	Fundamentación conceptual.....	46
1.7.1.	Organización.....	46
1.7.2.	Eficiencia	46
1.7.3.	Desarrollo organizacional	47
1.7.4.	Estabilidad laboral	47
1.7.5.	Estrategia.....	47
1.7.6.	Mejora continua	47
CAPITULO II MARCO METODOLÓGICO		48
2.1.	Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	48
2.1.1.	Alcance de la investigación	48
2.1.2.	Alcance descriptivo.....	49
2.1.3.	Alcance correlacional.....	49
2.1.4.	Enfoque de la investigación	50
2.2.	Métodos de investigación	50
2.2.1.	Métodos de nivel teórico.....	50
2.2.2.	Caracterización del objeto de estudio.....	51
2.3.	Unidad de análisis población y muestra	52

2.3.1. Población.....	52
2.4. Variables de la investigación operacionalización.....	53
2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información 53	
2.5.1. Técnicas e instrumentos para la recolección de información	54
2.6. Tratamiento de la información	54
CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN	56
3.1. Análisis de la situación actual.....	56
3.1.1. Ubicación geográfica de la empresa.....	57
3.1.2. Principales servicios y productos de AEROAGRIPAC S.A.....	58
3.1.3. Organigrama de la compañía AEROAGRIPAC S.A.	59
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.....	61
3.3. Presentación de resultados y discusión.....	62
CAPÍTULO IV PROPUESTA.....	84
4.1. Título de la propuesta	84
4.2. Datos Informativos de la empresa a quien se le acerca la propuesta....	84
4.3. Antecedentes de la propuesta	85
4.4. Justificación de la propuesta.....	85
4.5. Objetivo de la propuesta	86
4.6. Propósitos de la propuesta	86
4.7. Análisis de factibilidad.....	86
4.7.1. Política. -.....	86
4.7.2. Organizacional.....	86
4.7.3. Económico. -.....	87
4.7.4 Tecnológico	87
4.7.5. Legal.....	87
4.8. Descripción de la propuesta	87

4.9. Desarrollo	88
4.9.1. Propuesta de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en la compañía AEREORAGRIPAC S.A.	88
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFIA	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 001. Población de la investigación.....	52
Tabla No. 002. Edades.....	66
Tabla No. 003. Estado civil de los encuestados.....	66
Tabla No. 004. Sexo de los encuestados.....	67
Tabla No. 005. Escolaridad de los encuestados.....	68
Tabla No. 006. Años de labor en la empresa.....	69
Tabla No. 007. Conocimiento de los procesos institucionales.....	70
Tabla No. 008. Participación en procesos de planificación del área de trabajo.....	71
Tabla No. 009. Socialización periódicamente los objetivos institucionales.....	72
Tabla No. 010 Conocimiento de documentos institucional de procesos.....	73
Tabla No. 011 Se siente a gustos con el modelo organizacional de trabajo.....	74
Tabla No. 012 Procesos para cambiar la cultura organizacional.....	75
Tabla No. 013 Cultura organizacional como falencia de la empresa.....	76
Tabla No. 014 Se siente motivado en el espacio laboral que se encuentra.....	77
Tabla No. 015 Es adecuado su ambiente de trabajo.....	78
Tabla No. 016 Políticas de cultura organizacional les brindara beneficios.....	79
Tabla No. 017 Datos informativos de AEROAGRIPAC S.A.....	83
Tabla No. 018 Estrategias para el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en la compañía AEREORAGRIPAC S.A.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 001. Dimensiones del clima Organizacional.....	26
---	----

Figura No. 002. Proceso para la investigación de campo.....	36
Figura No. 003. Proceso para la investigación de campo.....	41
Figura No. 004. Ubicación Geográfica de AEROAGRIPAC S.A.....	57
Figura No. 005. Servicios de aerofumigación de AEROAGRIPAC S.A.....	58
Figura No. 006. Servicios de aerotransporte de AEROAGRIPAC S.A.....	58
Figura No. 007. Organigrama de la compañía AEROAGRIPAC S.A.....	59
Figura No. 008. Edades.....	66
Figura No. 009. estado civil de los encuestados	67
Figura No. 010. Sexo de los encuestados.....	67
Figura No. 011. Escolaridad de los encuestados.....	68
Figura No. 012. Años de labor en la empresa.....	69
Figura No. 013. Conocimiento de los procesos institucionales.....	70
Figura No. 014. participación en procesos de planificación del área de trabajo	71
Figura No. 015. Socialización periódicamente los objetivos institucionales.....	72
Figura No. 016. Conocimiento de documentos institucional de procesos.....	73
Figura No. 017. Se siente a gustos con el modelo organizacional de trabajo....	74
Figura No. 018. Procesos para cambiar la cultura organizacional.....	75
Figura No. 019. Cultura organizacional como falencia de la empresa.....	76
Figura No. 020. Se siente motivado en el espacio laboral que se encuentra....	77
Figura No. 021. Es adecuado su ambiente de trabajo.....	78
Figura No. 022. Políticas de cultura organizacional les brindara beneficios.....	79

INTRODUCCIÓN

El dinamismo, evolución y crecimiento de las empresas que se desenvuelven en el mercado hoy en día, accede al estudio y análisis del desarrollo organizacional, así como de su entorno competitivo, el mismo que se ha convertido en una importante línea de investigación cada vez más valiosa no solo entre los académicos sino también entre las compañías que buscan maximizar sus ingresos y mejorar sus procesos productivos. Su relevancia reside en que puede ser valorada desde distintos puntos de vista y todos ellos favorecen a revelar parte de la competitividad, y el entorno cultura organizacional que se forma en una empresa (Ibarra, Gonzalez, & Demuner, 2017).

El entorno cambiante de las compañías incita a modernizar la estructura organizacional, donde prevalezca la inclusión de nuevas tecnologías, nuevos procedimientos de gestión, ello con la vinculación de las TIC's en los procesos administrativos, lo cual resulta innovador y en muchos de los casos crea resistencia entre los participantes de una organización.

Es por ello que los estudios se centran en la firmeza y esperanza de alcanzar el viejo sueño saint-simoniano donde demuestra que la ciencia y la tecnología pondrían fin a la férrea disputa social y se lograría el pleno desarrollo de una sociedad habida de crecimiento, durante largo tiempo se ha privilegiado en el concepto de modernidad sobre la tradición de los procesos organizacionales. Considerando descrito panorama, el debate social sería depuesto por la firmeza de la verdad científica, donde el pensamiento salvaje se declinaría ante la fe religiosa y dejaría su lugar al rigor de la razón y la eficiencia de la modernidad procesal; el lograr desconcentrar el universo social incitado por la calculabilidad individual del ser humano sería contenido por la fuerza y solidaridad orgánica de quienes desempeñan el liderazgo organizacional. La evolución de las empresas parte del siglo XX el cual abrazó dulcemente la quimera de la modernidad; donde la teoría de la organización se acentuó en el diseño racional de las organizaciones, y con ello la entrada a un mundo globalizado expectante. Sin embargo, la coherencia homogeneizadora del desarrollo organizacional y sus consecuentes deslices fueron cuestionados como el verdadero eje dinamizador

del progreso y equidad social; donde en varias ocasiones se tornan en un conjunto de ofertas incumplidas donde quienes quedan insatisfechos son los equipos de trabajo cada vez más conscientes y demandantes. El desarrollo actual de las organizaciones parte de los dispositivos analíticos utilizados para el estudio de las compañías con graves problemas organizacionales, descrita información es implementada en la actualidad para el estudio de la modernidad del contexto cambiante evolutivo y dinámico que se ve inmerso la administración y gestión de los distintos recursos de una organización (Montaño, 2003).

El tema investigado es de general interés, por la activa participación de varios actores, los mismos que generan impulso al desarrollo organizacional de la empresa, los cuales se encuentran motivados por el crecimiento integral que pretenden lograr en lo profesional e institucional laborando en equipo para alcanzar el desarrollo organizacional. El importante objetivo del presente estudio es exponer que mediante la formulación de estrategias de mejora continua, se puede generar el cambio de la cultura organizacional de la compañía AEROAGRIPAC S.A, en la ciudad de Machala provincia de El Oro, así como el perfeccionamiento de sus procesos conexos a la seguridad, manejo de información, trabajo en conjunto, y contar con la necesaria confianza en el talento humano de la empresa para alcanzar un desarrollo productivo, en el cual se involucren una acorde administración y gestión del entorno de la actividad comercial.

Para que el lector mantenga una cómoda interpretación, que le permita enfocarse con la idea propuesta en el presente proyecto investigativo es imperioso abordar la terminología base que personifica el punto de equilibrio del estudio. Considerando anticipadamente que antes de entrar de lleno en la concepción de cultura organizacional es puntual aclarar cuál es la diferencia entre cultura y clima organizacional. Ya que son dos teorías que suelen ser mal interpretadas desde su concepción. Según Hitpass. B, (2017), “El clima organizacional está entrañablemente ligada a la satisfacción y moral que envuelve las necesidades humanas de sus miembros, mientras tanto la cultura organizacional hace referencia al modo de vida ajustado a cada organización en la cual se ha desarrollado” (p. 137).

Con ello se manifiesta que el clima organizacional hace referencia a situaciones y sensaciones transitorias, las cuales se les puede brindar soluciones en el instante a corto plazo las mismas que son expresadas por los colaboradores. Resultante a lo mencionado, el clima organizacional está interiormente relacionada con los individuos con los cuales se interactúan a diario. Considerado desde un distinto enfoque la cultura organizacional se podría asimilar también al conocido ambiente laboral el cual hace referencia aspectos de estados de ánimo, motivaciones, recompensas y muchos más de cada individuo dentro de una organización.

Las diversas acotaciones analizadas describen que la cultura organizacional puede ser analizada bajo dos variables entre ellas cuantitativas y cualitativas. Donde las estimaciones hacen referencia más a un grupo de valores, hábitos generales y creencias establecidas en la interna de la organización. De igual modo la cultura organizacional no es establecido como un estado momentáneo si no perenne, y para solucionar descritos problemas de índole de gestión administrativa se requieren de medidas de tratamiento más agresivas que en las del clima organizacional. Mencionadas acciones de tratamiento son consideradas agresivas, ya que en ellas se hablan de aspecto internos que llevan inmersas los individuos y que cambiarlas o asignar otro tipo de criterios no es tarea sencilla, es por ello se deben de efectuar descritos procedimientos a través de métodos especializados y que necesiten de ser tratados con la sensibilidad que amerita. Partiendo de ello la cultura organizacional, y el desarrollo organizacional existen diferencias entre estos dos conceptos, por tal motivo se define lo que es cultura organizacional desde el enfoque de varios autores, analizado que para la mayoría de ellos mantiene un significado similar de mencionados conceptos. En el contexto actual las organizaciones, cuando se habla de cultura resultan complejo establecer una definición coherente y en ocasiones hasta difuso, ya que es una terminología que puede tener variedad de enunciaciones según el ámbito en el que se establezca.

Para Chiavenato, (2006), afirma que cultura organizacional es una forma de convivencia, o red de creencias y valores, que forman una interacción de relaciones típicas en explícita organización, descrita definición tomada de un grupo de autores seleccionados, donde se podría señalar varios más, y sin duda

el enfoque de descrito concepto sería similar al manifestado con anterioridad. (p. 135)

La cultura organizacional parte del origen de hacer entender al capital humano de trabajo de una organización la razón de ser de la institución y el significado del porque se efectúan las cosas de tal manera, es por ello que se afirma que un sistema cultural congrega aquellos aspectos expresivos y afectivos que forman parte de la organización, unidos en un sistema compuesto por significados simbólicos, entre los mayormente destacados son los mitos, las ideologías y los valores del grupo o capital humano.

Dentro del marco de la presente investigación el estudio pretende implementar convenientes procedimientos de mejora continua el cual permita fortalecer la cultura organizacional de la compañía AEROAGRIPAC S.A, en la ciudad de Machala provincia de El Oro, instaurando patrones que garanticen la operatividad de sus procesos en la actividad comercial que desempeña la compañía, cumpliendo con protocolos y medidas seguridad en cuanto a la gestión y administración de los distintos recursos inmersos, lo cual implica convertirse en una compañía confiable ante sus socios comerciales y clientes, transfiriendo confianza, incitando la calidad, facilitando los servicios, en la cadena de operaciones, lo que consiente a innegables ventajas, permitiendo una inmejorable conexión entre empleado, clientes y responsabilidad institucional forjando un reconocimiento en el mercado en el cual orienta sus esfuerzos comerciales.

La compañía AEROAGRIPAC S.A, al poder contar con una solvente cultura organizacional será reconocida en el mercado como aquella empresa que firmemente implementa y moderniza procesos de gestión de operaciones comerciales dentro de sus metodologías de trabajo administrativos, fomentando solvencia y firme comunicación, accediendo minimizar los riesgos envueltos en la cadena logística y así poder evitar ser catalogados como una compañía que demanda eminentes procesos burocráticos en sus operaciones comerciales diarias.

El estudio se pretende alcanzar se desarrolla en cuatro capítulos, los cuales se constituyen de la siguiente forma.

Capítulo I. Marco teórico conceptual, en el cual se describe los antecedentes de la investigación, planteamiento de la problemática de investigación, fundado en un planteamiento general, la formulación del problema, así como también se determina los objetivos, justificación del proyecto, y el marco de referencia de la investigación.

Capítulo II. Marco metodológico se describe la metodología empleada en el proceso investigativo, la misma que es de tipo correlacional, puesto que el estudio se valida mediante diversas revisiones de carácter científico que la cultura organizacional contribuye al fortalecimiento, organización y desarrollo de las empresas, con lo cual se resalta, el alcance y enfoque, identificando la población inmersa en el estudio, reiterando que no se empleará un procedimiento muestral, se acentúa la importancia de los instrumentos a emplear para la toma de la información necesaria para los análisis estadísticos y procesamiento de datos obtenidos en el proceso.

Capítulo III. Resultados y discusión, donde se pone en manifiesto el análisis de los principales resultados alcanzados, en la investigación originada con antelación, procediendo a la discusión de sus importantes implicaciones de interés para la propuesta a establecer.

Capítulo IV. Propuesta, en la cual se plantea la Implementación de un modelo de gestión administrativa que permita cambiar la cultura organizacional de la empresa AEROAGRIPAC S.A, en la ciudad de Machala provincia de El Oro, para posteriormente presentar conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I MARCO TEORICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes investigativos, los cuales originan la importancia y la factibilidad del tema investigado, donde se destaca, el aporte realizado mediante el artículo “La Cultura organizacional implementada en microempresas activadoras del desarrollo local”, estudio la cual mantiene como objetivo analizar y emitir criterios sobre la emergencia que enfrentan las micro-organizaciones, cooperativas activadoras del desarrollo específico en el centro de la ciudad de México, investigación que develó el significado y origen de una cultura laboral propositiva que toma como origen el análisis de discursos que se ven inmersos en torno a la empatía, la innovación, el compromiso, el emprendimiento, y la satisfacción. Se aprecia la existencia de notables diferencias entre los tomadores de decisiones y quienes las instrumentan, así como entre las personas quienes dirigen una organización y las que sólo ahí laboran, así mismo la investigación concluye estableciendo que la cultura laboral sienta develarse como aquel proceso histórico emergente en el cual estarían presentes los diversos estilos de liderazgos enfocados a la cooperación y a la competencia (Sánchez, Hernández, Martínez, Villegas, & García, 2018).

El desarrollar e implementar procesos que fortalezcan la gestión y organización de las compañías son maniobras de las nuevas tendencias de administración y gestión de los recursos de una empresa implantados en el desarrollo organizacional, es por ello que los gerentes y responsables de una empresa buscan afanosamente implantar mencionados procedimientos con la firme intención de generar un giro en la cultura organizacional que forme un crecimiento de índole comunicacional, desempeño y trabajo en equipo que el mismo que se refleje en el incremento de la productividad de la empresa.

Considerando la investigación realizada por Néstor Sanabria, Julio César Acosta Prado, Gustavo Rodríguez Albor, con el tema “Condiciones para la innovación, cultura organizacional y sostenibilidad de las organizaciones”, donde descrito estudio menciona que las organizaciones, pueden asumir retos como resultado de los requerimientos históricas del entorno que se desenvuelven y de los

sistemas sociales en el proceso evolutivo como parte del crecimiento, donde su sostenibilidad pende de la capacidad de concebir su propia complejidad. Es por ello que el artículo en mención propone generar condiciones para la innovación; dentro de descrito contexto la expresión de la cultura organizacional es una opción que garantiza la sostenibilidad y demanda de procedimientos no uniformes, ni predecibles, es decir, se lo cataloga como un proceso complejo. Para finalizar, la investigación presenta reflexiones que orientan a las empresas a garantizar su sostenibilidad debiendo encontrar equilibrios crecidamente dinámicos y transitorios, enfocados en el núcleo de los requerimientos funcionales y operativos de las demandas y capacidades estructurales de la oferta establecida en el mercado. Como resultado de descrita reflexión se plantea que las decisiones fomentadas a partir de estas capacidades, logran aceptarse dentro de un marco amplio de estrategias crecientes y eficientes, en un amplio espectro que va desde la añadidura próxima a los enfoques económicos ortodoxos hasta los existentes de innovación (Sanabria & Acosta, 2015)

Es notable resaltar la investigación realizada por Álvaro Carrillo, con el tema “Medición de la cultura organizacional”, donde declara que es un aspecto que alcanza cada vez mayor notoriedad ya que se ve influenciada por los incesantes cambios del ambiente. Por ende, establece que poder medir la cultura organizacional consiente estar al tanto del impacto que esta tiene sobre los resultados de la compañía. Es por ello que el objetivo investigativo residió en ejecutar un análisis y exploración documental para contar con información necesaria y actualizado de los medios por las cuales se la mide. Para cumplir descrito objetivo se identificaron cuarenta y tres documentos publicados, entre los años 2005 y 2015, para subsiguientemente sintetizar descritos estudios identificados con la medición de la cultura organizacional, agrupándolos de acuerdo a los factores e ideologías de cada autor. Finalmente, se estableció los mecanismos por los cuales se mide la cultura organizacional e identifico la contribución porcentual de las variables de injerencia en los estudios examinados. Los resultados alcanzados exponen que la cultura organizacional se mide en correspondencia a la estructura, estrategia trabajo en grupo, liderazgo organizacional de los propietarios, innovación, orientación a resultados

y orientación a los individuos. Por último, se concluye destacando la importancia de perpetrar estudios sobre medición de la cultura organizacional identificando los nuevos modelos, metodologías, instrumentos y variables inmersas en el crecimiento institucional (Carrillo , 2016).

Los aportes investigativos ponen en evidencia que en una organización no existe solo una cultura, dentro de la misma existen subculturas que hace referencia a la cultura que mantiene cada individuo o que se establecen en la misma organización; por ejemplo lo expuesto entre departamentos o dependencias distintas, dentro de descrito contexto la cultura organizacional debe ser mayormente dinámica que las subculturas, puesto que si acontece lo inverso la empresa reducirá el valor de la cultura como variable independiente.

Así mismo se pudo revisar el tema desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas promovido en la universidad de La Rioja España, en la cual se realiza una revisión de la literatura sobre la percepción de profesión, así mismo se suscita la ejecución de un modelo de desarrollo profesional, donde se destaquen los trabajadores y se enfaticen en sus aspiraciones profesionales, así como se refleje la posibilidad de que la compañía viabilice los exigencias del capital humano. La investigación concluye exponiendo varios argumentos de actualidad referentes y vinculados directamente al desarrollo profesional, en la cual se incorpora destrezas como la orientación, estabilización de las habilidades de los equipos con el fin de evitar, conflictos laborales, y aspectos que inciden como la familia, pérdida del puesto o lugar de trabajo y jubilación, (Fernández, 2002). La investigación destaca que existen variadas alternativas para obtener el desarrollo organizacional y profesional como lo son rotación de los cargos, pensamientos que estimulen el crecimiento profesional del empleado, es por ello que considerando la importancia de la investigación para cimentar la investigación con el tema “Propuesta de estrategias de mejora continua, para cambiar la cultura organizacional de la empresa AEROAGRIPAC S.A, en la ciudad de Machala provincia de El Oro” en la cual se promueva interés integral como organización.

Siendo muy valiosa y destacable la revisión bibliográfica en correspondencia a los antecedentes que estimulen la investigación, se puede resaltar la importancia

del talento humano a la interna de la organización, la accesibilidad y el valor que se requiere, con el firme objetivo de extender los niveles de productividad y competitividad para una compañía, es muy grato observar que hasta la actualidad se han hecho las cosas bien en relación a mejorar las condiciones laborales en el país, con la intención de forjar estabilidad laboral al capital humano, se conserva el criterio en que toda inversión efectuada en capacitaciones direccionada a los empleados no será estimada como un gasto, sino más bien en aquella inversión que cuyos frutos es el crecimiento competitivo y progreso firme de las condiciones laborales, así mismo es importante, considerar al trabajador no como un empleado, sino como aquel miembro activo de la organización que contribuye al desarrollo institucional. La investigación plantea un impulso integral ya que al mantener un personal calificado, genera una evolución individual, incrementando así capacidades, y habilidades del empleado, que beneficien a la organización y así se reflejara un incremento en la productividad, promoviendo un desarrollo integral institucional, con lo cual favorecerá a los ciudadanos de Machala porque el servicio el cual presta la compañía se perfeccionara promoviéndose como institución altamente competitiva preocupada por su entorno, generando un desarrollo sustentable y sostenible en el medio en él que orientan sus objetivos comerciales.

1.2. Planteamiento del problema

La cultura organizacional establecida como el conjunto de instrucciones, políticas, reglas, hábitos y valores, que ejercen los individuos de una empresa y que por medio de ella presiden su comportamiento. En la actualidad descrito término es ejercido por muchas empresas tanto públicas como privadas, donde forman parte la misión, visión, valores y los objetivos institucionales. La cultura organizacional es de vital importancia para revelar los prioritarios problemas presentados dentro de la organización y brindar la solución de los mismos llevando a cabo los procesos apropiados (Ríos, 1999).

La innovación que se viene desarrollando desde hace ya varios años en el campo de la gestión empresarial ha autorizado el surgir de nuevas definiciones como lo es la cultura organizacional, la cual es una nueva metodología o visión que permite a la alta gerencia percibir y perfeccionar a las empresas en el

entorno al cual se direccionan y se involucran actitudes, creencias, experiencias, y valores íntimos como culturales de una organización (Gastélum, 2000).

Contribuir al perfeccionamiento de la cultura organizacional de las organizaciones accede a la tipificación de factores poco notorios desde el punto de vista administrativo o de gestión, en sí consiente el adecuado involucramiento de sus participantes, comprendiendo sus molestias para acceder a oportunas alternativas, tratando de priorizar el uso de estrategias de management empresarial, para cambiar la visión dinámica y formar la cultura corporativa de las organizaciones.

El talento humano, hoy en día en las Instituciones privadas del medio local presentan notables debilidades presentes en su organización, estructura y desarrollo, lo cual se debe a la falta de interés de los responsables del negocio o de los directivos de alto nivel. Lo descrito con antelación puede ser fruto de que en la mayoría de las compañías privadas necesitan de acordes programas de capacitación permanentes que estimulen las capacidades, es por ello que se describe que no hay un acorde desarrollo profesional, complementado con la inexistencia de un plan de carrera que permita a los empleados sentirse satisfechos con la labor que efectúan diariamente, donde muchas de las actividades las cumplen de forma empírica o a su vez son implementadas de acuerdo a las necesidades del momento sin seguir un debido proceso institucionalizado.

La empresa AEROAGRIPAC S.A, en la ciudad de Machala provincia de El Oro, con más de 10 años de trayectoria en el medio, presenta focos de desmotivación en el desempeño de sus actividades comerciales diarias, no se tiene completamente identificado las 4C's para obtener una correcta administración del cambio las cuales son: Coordinación, Compromiso, Cooperación y Comunicación. Lewis (2013) enfatiza que estas 4C's son el eje principal para emprender y construir una práctica administración del cambio dentro de una institución, como lo es AEROAGRIPAC S.A. (pg. 33); La compañía en mención en la actualidad, no es observada como una organización que fomente el aprendizaje y consiguientemente su cadena de valor no se encuentra bien definida más aun cuando esta no se adecúa fácilmente a los cambios imprevistos que suceden frecuentemente cuando existe rotación de personal

principalmente en los altos niveles jerárquicos, así mismo se puede manifestar que existe excesiva dependencia en consultores para efectuar procesos claves o solucionar problemas que surgen de las actividades habituales, pues muchas de descritas acciones recaen en terceros.

En las empresas privadas hoy por hoy la comunicación organizacional es un aspecto que se encuentra en un constante proceso de crecimiento y consolidación; los representantes de la empresa objeto de estudio de la presente han descubierto la necesidad de que su capital humano se encuentren totalmente informados sobre sus deberes, derechos y que tengan un pleno conocimiento acerca de aspectos trascendentales para desempeñar sus laborales satisfactoriamente en el entorno que se desenvuelven.

Por otro lado, en el entorno empresarial globalizado se ha priorizado la gestión del talento humano sobre el capital, donde se busca que prime el bienestar y la satisfacción de los colaboradores como base para el perfeccionamiento y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Es por ello que la comunicación interna y el giro que se pretende alcanzar con la cultura organizacional se ha transformado en objeto de notable interés por parte de los profesionales del mundo y de diversos académicos, ya que ha justificado los beneficios en cuanto a eficacia, y eficiencia en los procesos en el marco del clima laboral; donde el interés por el personal y poder facilitar la toma de decisiones prima en las organizaciones. La clave del desarrollo organizacional se halla en cimentar bases desde el interior de la institución, produciendo y creando un sentido de pertenencia en los colaboradores, y que ello se refleje ante el público externo, demostrando relación entre lo que se dice y lo que se hace, para de esta forma se pueda consolidar una imagen de estabilidad, seguridad y confianza. Es por ello que en el ámbito de la comunicación interna se han fundado una serie de herramientas e instrumentos procedimentales que han facilitado su gestión y que han permitido a las empresas crecer y desarrollarse íntegramente.

Es significativo que la compañía AEROAGRIPAC S.A. examine la importancia de implementar a sus procesos un nuevo sistema de comunicación, que promueva un cambio organizacional estimulando el involucramiento integral de sus miembros con los objetivos institucionales, la compañía, actualmente conserva un protocolo de atención y comunicación el cual les ha proporcionado innegables ventajas, pero al margen de ello, requiere fortalecer el desarrollo

organizacional por acontecimientos, como el retraso en la atención al cliente demora en la entrega de insumos a los pilotos, acontecimiento que se viene dando, por motivación de los insuficientes controles, tanto documentales, técnicos, así como logísticos, a la hora de suministrar los productos, este estudio está motivado para fundar un control meticuloso en los sistemas de comunicación interna, estos antecedentes se enmarcan, como acontecimiento negativo suscitado y que debe ser abordado por el bien institucional

El presente estudio abordado describe la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción del personal, y desarrollo integral como empresa al mercado al cual orienta sus esfuerzos, con la aspiración de conseguir un desarrollo sostenible en el medio. La compañía AEROAGRIPAC S.A. al no contar con afines estrategias de mejora continua en el marco comunicacional y cambio de la cultura organizacional se halla en desventaja competitiva en el mercado, a su vez ello incide en la improductividad y desmotivación del capital humano que la conforma, la falta de ordenamientos que le garanticen la armonía de las acciones encomendadas a cada empleado encuadradas en sus procesos y operaciones comerciales accederá el desarrollo y a su vez la estabilidad en el mercado objetivo siendo más atractivos y competitivos en el mismo.

1.2.1. Formulación de problema de investigación

¿De qué manera incidirá la implementación de estrategias de mejora continua en la compañía AEROAGRIPAC S.A. para cambiar la cultura organizacional y promover un desarrollo al personal y la institución?

1.2.2. Sistematización del problema

Las preguntas que surgen con el planteamiento del problema, las mismas que se pretenden reconocer con el desarrollo investigativo actual son las siguientes:

¿Cuáles son los aspectos de la Cultura Organizacional que influyen en la estabilidad laboral de los colaboradores de la empresa AEROAGRIPAC S.A.?

¿Cuál es el impacto actual de la Cultura Organizacional en la estabilidad laboral de los empleados de la compañía AEROAGRIPAC S.A.?

¿Qué aspectos deben ser considerados para diseñar una estructura de estrategias que mejore la Cultura Organizacional de la empresa AEROAGRIPAC S.A.?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar una estructura de estrategias de mejora continua, para cambiar la cultura organizacional de la empresa AEROAGRIPAC S.A, en la ciudad de Machala provincia de El Oro.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar los aspectos de la Cultura Organizacional que influyen en la estabilidad laboral de los colaboradores de la empresa AEROAGRIPAC S.A.
- Evaluar el impacto actual de la Cultura organizacional que favorezcan la estabilidad laboral de los empleados.
- Diseñar una estructura de estrategias para mejorar la Cultura Organizacional acorde a los objetivos y naturaleza de la empresa AEROAGRIPAC S.A.

1.4. Justificación de la investigación

El clima y la cultura organizacional constituyen dos mecanismos de esencial importancia para la puesta en marcha de la productividad laboral. El clima organizacional es una unidad del proceso de socialización para el conocimiento cultural. La socialización y participación de la cultura y del conocimiento en una organización es un indicio fundamental para su posterior éxito, con el antecedente de que la colaboración es fuente de ventajas competitivas (Salazar, Cristóbal , Machado, & Cañedo, 2009).

La investigación abordada permitirá reforzar los principios de solidaridad, cooperación, empatía, comunicación y trabajo en equipo; que al presente son los factores que se exteriorizan dentro de la organización y al reforzarlos contribuirán a conservar la cultura organizacional inmejorable para la compañía, alcanzando con ello compensar las necesidades laborales e individuales del capital humano de la organización instaurando estabilidad laboral y un progreso institucional formado como inicio desde las buenas prácticas de la gestión administrativa.

Partiendo de ello se planea fundar y afianzar entre los clientes internos los elementos de la cultura organizacional para alcanzar una óptima comunicación interna que les consienta identificarse con la compañía, a su vez se desea trabajar en equipos multidisciplinarios para mejorar los resultados, en protocolos de atención para atender como nos gustaría ser atendidos, para con ello siempre dar un buen servicio y saber de buena tinta lo que hacen los equipos de trabajo en su área de trabajo, ello conllevaría inducir la motivación positiva en los participantes con estímulos no monetarios para que se conciben parte de la compañía alcanzando su identificación con la misma.

Se justifica el presente estudio en el marco de la implementación de estrategias de mejora continua para optimizar el modelo de gestión de los actuales recursos de la compañía. Pretende concebir y reflexionar sobre la baja ocupación organizacional, y la necesidad de una metodología de reestructuración, que vaya en pos del bienestar social con conocimientos de vinculación, desarrollo, motivación e integración de los equipos de trabajo organizadamente, con estrategias de adaptación al contexto empresarial, que facilite el sentido de pertenencia y pertinencia que se requiere para vigorizar la responsabilidad de cada uno de sus miembros en busca de un cambio organizacional institucional.

El estudio es forzoso para preparar las áreas de la compañía prioritariamente el departamento de talento humano a la selección de individuos, que reúnan rasgos de un perfil idóneo; que conserven capacidades, aptitudes, actitudes, experiencia, compromiso, que manifiesten la eficiencia para desenvolverse en las actividades de la compañía; por ello al crear o implementar estrategias comunicacionales, se demanda de una planificación conjunta con el capital

humano de la empresa con el fin de obtener un mejor desempeño de los empleados de la compañía. El tema es relevante e importante para los miembros de la organización por cuanto los demás recursos de la compañía penden de la administración del recurso humano; para fundar principios, y políticas de acción, y poder salvaguardar errores en su actuar diario. De la misma forma es forzoso saber cómo encargarse de las relaciones laborales y la cooperatividad de todos los miembros, que a su vez beneficiarán a todos los clientes internos y externos de la organización.

Se debe acentuar que el logro de los objetivos puede obtenerse si los individuos interactúan debidamente en la organización, si fundan un lazo de estabilidad laboral lo bastante fuerte que les consienta desenvolverse en la misma, al actuar de forma armónica con las políticas, normas, valores, estilos de comunicación, liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos que se encuentran dentro de la cultura organizacional.

Una cultura organizacional dinámica, clara y positiva, agradará no sólo por sus incentivos salariales, sino porque forja bienestar y calidad de vida entre los equipos de trabajo, acrecentando el compromiso con la compañía; en donde los empleados o capital humano son el centro de la organización, y un elemento primordial que no se puede dejar de lado siendo el punto primordial la estabilidad laboral de cada miembro dentro de la organización y así la compañía podrá abrir un campo de desarrollo institucional en el mercado en el cual se orientan sus objetivos.

1.5. Marco de referencia de la investigación

1.5.1. Marco Teórico

El estudio en mención medirá la relevancia de la implementación de estrategias de mejora continua establecido en el progreso de la cultura organizacional, donde el actual apartado trazará las concepciones teorías y metodológicas de excelencia que sustentan el estudio.

1.5.1.1. Clima organizacional

El ambiente laboral o también citado clima organizacional es aquel que es visto por los integrantes de la organización y que envuelve estructura, comunicación, motivación, estilo de liderazgo y recompensas, todo ello en el marco de ejercer influencia directa en la conducta y desempeño de los individuos (Sandoval, 2004).

1.5.1.2. Dimensiones del clima organizacional

Las enunciaciones de clima organizacional manifiestan que: El Clima se describe a las particularidades del ambiente laboral. Estas tipologías son percibidas directa o indirectamente por los empleados que se desenvuelven en descrito ambiente. El Clima tiene desenlaces en el comportamiento laboral, donde a su vez, el clima es una variable que intercede entre los componentes del sistema organizacional y el comportamiento individual (Chiang, Martín, & Núñez, 2010). Estas tipologías de la organización son correspondientemente indelebles en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y a su vez de una sección a otra dentro de una misma compañía.

Figura No. 001. Dimensiones del clima Organizacional



Fuente: (Chiang, Martín, & Núñez, 2010)

1.5.1.3. Cultura Organizacional

De acuerdo con lo que manifiestan Robbins y Judge (2013), en el texto *Comportamiento Organizacional, Décimo Tercera Edición*, la cultura organizacional es un procedimiento que es simultáneo entre los miembros de

una organización, descrito sistema es un vinculado de características principales que una compañía valora. A su vez, indican que, la cultura organizacional es la comprensión que poseen los integrantes de una misma empresa, por lo que puede ser el caso de la existencia de culturas y subculturas adentro en una misma organización. (p. 552)

Por otro lado, Michael Ritter (2015), manifiesta que la cultura organizacional es el modo en que operan los miembros de un grupo u organización y que tiene principio en un vinculado de creencias y valores compartidos”; además alude que ésta es competente de suministrar un contexto común de referencia que admite aproximarse al ambiente de cómo son y se acontecen los sucesos dentro de una organización, por lo que dentro de la misma es significativo crear una cultura que consienta facilitar la conciliación al cambio constante de su entorno. (p. 41)

En base a lo que se ha citado, se puede manifestar que una cultura organizacional está conexas con la forma en que los colaboradores perciben las particularidades de esta cultura, puede ser el caso que les interese o no les guste. Por esta razón, Robbins y Judge (2013), indican que es un término descriptivo, diferenciándolo muy en particular del término satisfacción laboral, el cual es considerado evaluativo. (p. 553)

1.5.1.4. Importancia Cultura Organizacional

La categoría de la cultura organizacional reside en que hace que los integrantes de una organización se ligan con los valores y con los objetivos institucionales que mantiene una compañía, de modo que se alcancen las metas estimando la trascendencia que tienen los participantes dentro de una compañía. Una alta cultura organizacional en una compañía da como efecto un buen cometido y alta satisfacción con los resultados obtenidos, tanto para los empleados y empleadores (Robbins & Judge, 2013, pág. 553).

Por otro lado, una cultura organizacional crea discrepancias entre organizaciones o dependencias, debido a que cada compañía o sede no tiene similares valores nucleares, descrita teoría es importante señalarla debido a que los empleados se sienten identificados con la organización y finalmente crea un

elevado nivel de responsabilidad con parte de los miembros de la compañía. Tener una cultura organizacional dinámica forma un buen ambiente laboral ello gracias a que el capital humano se siente satisfecho con sus acciones laborales, creando que todos los departamentos marchen hacia una misma orientación, favoreciendo así a la compañía en su totalidad, puesto que sus empleados y sus clientes son la razón de ser institucionalmente (Barragán, y otros, 2013).

1.5.1.5. Tipos de cultura organizacional

La categorización de la cultura organizacional pende de la orientación que le han dado diversos autores, una categorización es basada y acorde al tamaño de la compañía, tomando en balance su estructura organizacional; mientras que otra clasificación se centraliza en la orientación de la compañía, la cual puede ir hacia los empleados, clientes, entre otros. Robbins y Judge (2013), presentan la siguiente clasificación:

- **Cultura y subcultura:** El vocablo cultura organizacional describe la erudición dominante, es decir, a los valores que anuncian la mayoría de participantes en una organización. Sin embargo, se funda la existencia de subculturas que se establecen cuando una organización es considerada grande, son discernimientos o creencias organizacionales que la conforman pequeños grupos y ordinariamente se da en los diversos departamentos que funcionan en una organización (Guizar, 2013).
- **Cultura fuerte vs débiles:** Las culturas fuertes mantienen mayor dominio en el cometido y comportamiento de los equipos de trabajo, los efectos que poseen en la organización es la menor rotación posible del personal y que los colaboradores mantengan un acorde compromiso con su trabajo. Este tipo de cultura es importante porque la mayoría de los empleados participan en el desarrollo de los valores principales de la compañía. El simple hecho que los empleados posean empatía con los valores de la institución hace que la cultura de la compañía sea dinámica y que la misma se atenúe cuando los empleados salgan de la empresa, por esta motivación se busca que la rotación de los empleados sea mínima.

Por otro lado, Soto (2016) describe que hay diferentes tipos de clasificaciones de la actualmente estudiada cultura organizacional, en las que diversas poseen el mismo enfoque, por lo que en síntesis se puede forjar una clasificación general:

- **Cultura orientada al poder:** Es aquel proceso en la que posee poder absoluto y de control sobre los colaboradores. En este tipo de cultura, las compañías investigan dominar el entorno y así vencer impedimentos impidiendo vincularse al poder o leyes externos.
- **Cultura orientada a la norma o burocrática:** Descrito proceso busca conseguir la estabilidad y seguridad, por medio del preciso cumplimiento de las normas internas y externas de la compañía.
- **Cultura orientada a resultados:** Su primordial fin es conseguir los objetivos que se han trazado, a través de la maximización de sus recursos eficazmente.
- **Cultura orientada a la persona o de motivación:** El objetivo es reconocer las necesidades de sus elementos, desplegar el trabajo en equipo, confiando plenamente en ellos y animando el interés mutuo.
- **Cultura autoritaria:** Es aquel tipo de cultura, donde el poder de decisión se concentra en el jefe o gerente, quien hace que la compañía crezca, pero al mismo tiempo la limita organizacionalmente.
- **Cultura agresiva:** Se desenvuelve en las compañías que ansían resultados inmediatos, tomando los riesgos que esto conlleva (Soto, 2016).

1.5.1.6. Características de cultura organizacional

Según Robbins y Judge (2013), preexisten siete particularidades importantes que definen a una cultura organizacional, las cuales son:

- a) **Innovación y aceptación del riesgo:** La jerarquía que le brindan a los empleados enfocados a que estén estimulados y corran grandes riesgos.

- b) Atención al detalle:** El modo en que los empleados son puntuales, analíticos y atentos con los detalles inmersos en la atención.
- c) Orientación a los resultados:** Aplomo con el cual la administración de la compañía centra su cuidado en los resultados o en los métodos que se usaron para lograr los resultados institucionales.
- d) Orientación a la gente:** Grado de vinculación en el que la alta gerencia precisa los efectos de los fallos que se tomen sobre sus empleados.
- e) Orientación a los equipos:** Las diligencias organizacionales consiguen ser individuales o en grupo.
- f) Agresividad:** Nivel de agresividad que influye en la competitividad de los participantes de una empresa.
- g) Estabilidad:** Estabilidad laboral la cual ofrece una compañía. (Robbins & Judge, 2013, pág. 552)

1.5.1.7. Factores que influyen en la Cultura Organizacional

De acuerdo con Gastélum (2000), los componentes que influyen directamente en la cultura organizacional son versátiles tanto dependientes como independientes; que, dentro de las variables dependientes, están las siguientes:

- **Productividad:** La eficiencia y la eficacia van de la mano y es la armadura más importante de una compañía que quiere ser fructífera, es decir, conseguir los objetivos administrando de modo eficiente todos sus recursos.
- **Ausentismo:** Un nivel alto de ausentismo crea un aumento de los costos, por tal razón, las compañías deben conservar un nivel bajo del mismo, ya que si no lo logran no podrán alcanzar a sus metas.
- **Satisfacción en el trabajo:** A las compañías les incumbe mantener un equilibrio en las recompensas que conceden a su mano de obra por los resultados alcanzados, para que estén convencidos y se conciben

conformes de que es lo que se merecen por su energía brindada (Quintero, 2016).

Por otro lado, dentro del marco de las variables independientes que intervienen en la cultura organizacional, así como a su vez en la conducta individual de las personas son:

- **Variables del nivel individual:** Establecidas como aquellas que un individuo posee desde su nacimiento o formación, y pueden ser sus actitudes, personalidad, valores y sus propias destrezas que consiguen llegar a ser alterables por la compañía y que influyen en su actuación dentro de la misma.
- **Variables a nivel de grupo:** Las compañías deben analizar la conducta que tienen los individuos al estar en constante contacto con otras, ya que es muy distinto el enfoque.
- **Variable a Nivel de Sistemas de Organización:** Los empleados y los equipos de trabajo que conforman la organización, son versátiles dentro de los procesos de trabajo, ya que las políticas y las prácticas que se realicen en la organización mantienen un impacto que debe analizarse desde la óptica de la planificación administrativa (Quintero, 2016)

1.5.1.8. Desempeño laboral

Según Chiavenato (2015) el desempeño es el ligado de acciones o actuaciones que se observan en los empleados y que son distinguidas para el beneficio de los objetivos de la organización. Muestra asimismo que el desempeño varía de individuo a individuo, y pende de un gran conjunto de factores condicionantes que infieren significativamente. En efecto, asevera que el conseguir un buen desempeño laboral se asumen fortalezas relevantes con las que contaría una organización. (p. 357)

La motivación juega un rol primordial en el perfeccionamiento del desempeño laboral de la mano de obra de una compañía. Robbins y Judge (2013) afirman que las organizaciones llevan a cabo procesos de reconocimiento que van desde un simple “gracias”, hasta la práctica de actividades formales, que inducen estimular innegables tipos de comportamiento (p. 235). Por otro lado, varios estudios han expuesto que los estímulos financieros que se formules tienen

frutos motivacionales a un corto plazo, mientras que los no financieros se extienden a un largo plazo.

1.5.1.9. Importancia del desempeño laboral

Cuando se trata de la importancia del desempeño laboral, se hace referencia a su evaluación, la cual consiente efectuar nuevos aportes de compensación como retribución al desempeño de los objetivos, mejora el ejercicio individual y colectivo, contribuye a tomar fallos de ascensos o de reubicación.

Chiavenato (2015) indica que la importancia de la valoración del desempeño laboral reside en los beneficios que ésta trae para cada persona, al gerente de la organización y la comunidad. Íntimamente de los beneficios para el jefe, se hallan el evaluar de manera mejor el cometido y comportamiento de los elementos de la compañía, poseyendo como pilar un sistema de control que sea capaz de equilibrar la subjetividad. Por otro lado, el jefe conseguirá instituir disposiciones y medidas que indaguen mejorar aún más la ocupación de los trabajadores. (p. 365)

Entre los beneficios que tiene el colaborador, logra identificar los comportamientos y el cometido que más valora la compañía de sus empleados, con el fin de emplear la gran cantidad del tiempo en actividades fructíferas, así como cuáles son las perspectivas que tiene su jefe de él y del equipo de trabajo.

Finalmente, la institución también tiene beneficios a partir de la evaluación del desempeño del personal, ya que consigue valorar su potencial humano, tanto en corto, así como en el mediano y largo plazo, con el objetivo de precisar las perspectivas de la contribución que se puede mantener a cada empleado. Asimismo, la institución conseguirá saber si el capital humano de trabajo necesita reajustes en sus conocimientos, al mismo tiempo que conseguirán decidir si los que tienen las capacidades pueden ser ascendidos dentro de la institución. (Chiavenato, 2015, pág. 366).

1.5.1.10. Desempeño Multidimensional

El ejercicio laboral dentro de una organización es significativo, por la colaboración de los empleados en cada una de los ejercicios y procesos que tiene que efectuar durante su jornada laboral deben ser ejecutadas dentro de los patrones determinados por la compañía. Sin duda se funda sí que la mano de obra cumple sus funciones están dentro de lo que la empresa espera de ellos, pero ¿un buen cometido avala un buen resultado?, esta interrogante planteada por varios estudiosos de la gestión administrativa es la que ha sobrellevado a desplegar las evaluaciones de desempeño de los subordinados, para fundar cuáles son las fortalezas, debilidades y oportunidades de adelanto tanto en el ámbito individual de cada individuo como en el ámbito global de la institución.

En base a esto se han perfeccionado desiguales tipos de evaluaciones de desempeño, pero la mayoría se orienta en elementos específicos que establecen si se obtiene el efecto deseado de las personas dentro de una organización. Existen varias ventajas en emplear este tipo de evaluaciones, pero al mismo tiempo mantienen condiciones, dentro de las cuales la más significativa es la calidad de información que se alcanza de las mismas. Para disminuir este marca es forzoso que las valoraciones de desempeño laboral mantengan una dirección multidimensional, en el cual según Socorro (2015), se debe valorar a las individuos en todas sus capacidades, pero no sobre la base de lo que el ambiente organizacional cree que es, sino orientar en lo que la persona efectivamente aporta a la compañía, dando paso a un método propuesta en 1995 en el artículo *“Los modelos nuevos y el Talento Humano: Cuando cambia el ángulo y la perspectiva”*, en la cual establece que: Cliente = Recurso Humano = Proveedor.

Es decir, el ejercicio multidimensional del colaborador se da cuando efectúa el rol de cliente, así como de recurso humano y de proveedor. De acuerdo con lo que asevera Socorro (2015) “la valoración vendrá dada por las contestaciones que el capital humano de trabajo brinde cuando su rol sea de proveedor y su apreciación estará admitida cuando su rol sea el de un Cliente”, sin embargo, es significativo que este estudio sortee caer en la subjetividad. Para esto, es forzoso que la compañía tenga concretos los roles, así como los objetivos que se bosquejen de acuerdo con el sitio o cargo de cada individuo dentro de la misma,

y así poder adquirir un resultado eficaz, eficiente y efectivo en lo concerniente a la transformación de un producto o al proveer un servicio de calidad.

1.5.1.11. Evaluación de desempeño laboral

Antes de realizar una valoración de desempeño laboral hay que instaurar las razones por la que la organización pretende efectuar esta valoración debido a que al tener los resultados se promoverán fallos para optimizar el desempeño de los empleados, avalando la calidad de los procesos internos de una institución (Aamodt, 2010, pág. 25)

Para cumplir una valoración de desempeño laboral se establece un comité de evaluación que ordinariamente está formado por personas de la misma institución, el objetivo de esta junta es conservar el equilibrio de los juicios ya que no se debe tener dictamen unilateral. Según Chiavenato (2015), las metodologías de valoración varían de organización en organización dependiendo de las particularidades de los evaluados (p. 370). Sin embargo, coexisten cinco métodos habituales de evaluación del desempeño que son:

- **Método de las escalas gráficas:** Es el más empleado para valorar el desempeño de los empleados de una organización, esta técnica tiende a poseer un pequeño grado de equilibrio, por lo que los elementos de valoración no compensan tener una tendencia hacia una respuesta. El procedimiento utiliza tabla de doble entrada donde las filas simbolizan los factores de estimación y columnas simbolizan los grados de diferenciación de los factores. El uso de este procedimiento facilita la comprensión a los evaluadores debido a que facilita el trabajo al dar una visión integral y resumida de las tipologías de desempeño. (Chiavenato, 2015, pág. 371)

Las **ventajas** de utilizar este método son:

- Suministra a los evaluadores de una herramienta que es de sencilla implementación y de fácil percepción.
- Brinda una visión concisa y completada de los elementos que evalúa.

- Debido a su gran simplificación, reduce el trabajo del estimador en la búsqueda de la evaluación. (Chiavenato, 2015, pág. 371)

Por otro lado, las **desventajas** de utilizar este método son:

- No es tan dúctil con el estimador, por lo que se debe adecuar a la herramienta, ya que éste no se adecua a las particularidades del evaluado.
- Su desarrollo y resultados están dependientes a ser distorsionados, debido a la orientación y las obstrucciones personales que mantengan los evaluadores, quienes sistematizan algunos semblantes en la evaluación.
- Dada la desventaja anterior, se requieren técnicas matemáticas y descriptivas para reducir el nivel de injerencia de los mismos.
- La mayoría de los resultados tienen una propensión admisible, lo que puede encubrir de cierto modo la situación del desempeño de los empleados. (Chiavenato, 2015, pág. 371)
- **Método de elección forzada:** Este método valora el ejercicio de los empleados por medio de locuciones descriptivas, de este procedimiento se consiguen resultados honestos y sin propensiones subjetivas o personales, la preparación del método es complicada puesto que su planeación debe ser fundada del modo más metódica posible. Los resultados que se alcanzan de este procedimiento son más válidos y imparciales, puesto que en primer lugar se forman dos componentes de frases con un significado positivo y dos con significado negativo. Por esta razón, el estimador prefiere la frase que concuerda más al ejercicio del trabajador y luego la que escasamente se ajusta. Luego se crea un mecanismo de cuatro locuciones sólo positivas, estableciendo las que concuerdan más al ejercicio del evaluado. (Chiavenato, 2015, pág. 374)

Las **ventajas** del método de elección forzada son:

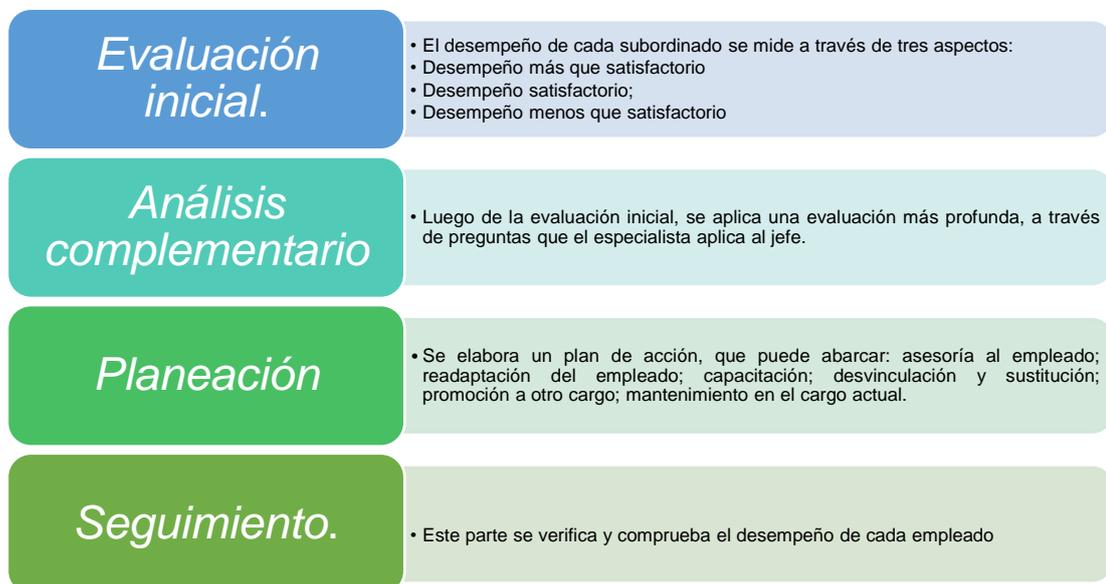
- Muestra efectos honestos y que eluden las influencias subjetivas y personales.

- Al instante de aplicarla es franca, por lo que no se requiere que se preparen anticipadamente a los evaluadores.

Las **desventajas** de utilizar este método son:

- Este procedimiento exige una planeación metódica y demorada, ya que su transformación e implementación son complejas.
- La información que suministra es muy completa, donde sólo se diferencian empleados buenos, medios e insuficientes. Esto se da por ser un procedimiento discriminatorio y comparativo. (Chiavenato, 2015, pág. 375)
- **Método de investigación de campo:** Esta técnica es perfeccionada por el jefe de la compañía, a través de entrevistas elaboradas por un experto en evaluación, donde a más de valorar el ejercicio de sus empleados, busca el porqué de este cometido, es decir, las causas, orígenes y motivaciones del mismo. El proceso que se sigue en este tipo de método es el siguiente:

- **Figura No. 002. Proceso para la investigación de campo**



Fuente: (Chiavenato, 2015)

Las **ventajas** de utilizar el método de investigación de campo son, entre otras:

- En el caso de efectuar el proceso de acuerdo con lo determinado, le consiente el estimador concebir el contenido de los ejercicios

que tiene bajo su compromiso, conjuntamente de las habilidades, conocimientos y capacidades exigidas.

- Ofrece una correspondencia estrecha con el especialista en valoración, quien aconseja al supervisor y lo faculta con un alto nivel en lo relativo a la valoración del personal.
- Este método auxilia a efectuar una estimación más profunda, donde se consiguen apreciar los principios de muchos de las actuaciones de los subordinados, así como la base de sus problemas.
- Éste es el método más completo de evaluación de desempeño laboral (Chiavenato, 2015, pág. 377).

Las **desventajas** que se presentan en la aplicación de este método son:

- Su costo es elevado, dado que intercede un experto de evaluación.
 - Su proceso es lento, puesto que todos los empleados van uno a uno a la entrevista con el supervisor (Chiavenato, 2015, pág. 377).
-
- **Método de incidentes críticos:** Este medio fue desarrollado durante la segunda guerra mundial por peritos de las fuerzas armadas de los Estados Unidos, y su actividad es sencilla, donde las particularidades de este método es que se cimienta en las hipótesis en la que se establece que dentro de la acción humana viven características exteriores que son convenientes de transportar hacia efectos tanto positivos como negativos. En esta técnica, es encargada de la valoración y se orienta en el análisis de las operaciones constantemente positivas como las considerablemente negativas que deducen directamente con el quehacer de los subordinados. Al consumir este estudio debe estar explícito que se deben situar más en práctica aquellos ejercicios positivos, mientras que las negativas se deben censurar y eliminar (Chiavenato, 2015, pág. 379).

- **Métodos Mixtos:** Dentro de las metodologías mixtas están el método de comparación por pares y el método de frases descriptivas, donde el primero coteja a los subordinados de dos en dos, para registrar luego en la columna derecha el que exponga mejor desempeño. Por otro lado, el procedimiento de frases descriptivas tiene indiscutible semejanza al método de elección forzada, sin embargo, se contrasta de éste porque la elección de frases no es obligatoria, las mismas que por un lado muestran los semblantes positivos del ejercicio del empleado y por otro los semblantes negativos. (Chiavenato, 2015, pág. 380).

1.5.1.12. Modelo de análisis de la cultura organizacional de Zapata

Zapata y Rodríguez (2012), en su libro *Cultura Organizacional*, muestran una sinopsis del desarrollo de la representación de la cultura de las organizaciones, la cual se consolida a partir de los años 70, momento en que su complicación solicita mayor atención. Esto se da porque las compañías toleran una transformación forzada, en la que pasan de ser una entidad puramente basada en temas financieros y económicos a ser una compañía que tiene compromiso social, donde tiene compromisos en relación a su personal y a su ambiente. Mientras este fenómeno toma representación, las compañías advirtieron que no había otra manera de triunfar a través de ventajas semejantes y competitivas, ya que estas las llevaba al éxito deseado. (p. 26)

Según los escritores indicados, el cambio de la apariencia de la cultura de las compañías está profundamente atado con la evolución japonesa, forzada por la destrucción de la segunda guerra mundial. Esta evolución fue aplicada con autoridad y con un gran impacto en los mercados internacionales, dando como consecuencia excelentes efectos como tasas de desarrollo eminente y de desempleo muy bajas, lo que según expertos es el efecto de una fuerte correspondencia entre la cultura y dirección organizacional (Zapata & Rodríguez, 2012, pág. 26).

1.5.1.13. Dimensiones del análisis de la cultura organizacional

Lo expuesto anteriormente, por Zapata y Rodríguez (2012) indicando conjuntamente que existen espacios que consienten analizar de mejor forma la cultura de una organización, ya que ésta es un ligado complejo y multidisciplinario de la mayoría de cosas que componen la vida habitual de un grupo social. El piloto exhibido por los autores está fraccionado en dimensiones principales: la dimensión social de la cultura e histórica; los grandiosos conjuntos simbólicos en la organización, las subculturas y los componentes de la cultura afines con la gestión administrativa empresarial. Este modelo nace de un extenso estudio de las culturas organizacionales de diferentes compañías colombianas, donde se establece que está percibido por trece dimensiones. (p. 27):

- a) **Identificación e historia de la organización.** Se orienta en desarrollar sobre el acontecer de la vida en común de cada individuo, al mismo tiempo que aprueba comprender cómo ha avanzado el contexto social en el que se desenvuelve la cultura organizacional; fundada concretamente en los mitos de la institución de la organización. Se debe saber todo en relación al fundador y sus legados, así como las fases históricas y el progreso o desarrollo de las estructuras y estrategias.
- b) **El entorno social o cultura externa.** Se relata al contexto o medio de la persona y la organización. Contiene el análisis de variables que son escogidas de los ambientes generales que tienen dominio sobre la cultura organizacional, tanto en la esfera local, regional, nacional y global.
- c) **El lenguaje y la comunicación.** Son aquellos fenómenos bio-psico-sociales establecido como apodos, símbolos, signos, dichos, jergas, comunicación, habla, lengua, palabras; lenguaje indirecto, lenguaje directo, lenguaje de los subordinados, lenguaje de los altos directivos y; como principios y efectos propios de la entorno humano que forman parte del lenguaje y por supeditada a la comunicación entre ellos. (Zapata & Rodríguez, 2012, pág. 27)
- d) **Proyecto formal de empresa.** En esta dimensión se envuelven los componentes que son parte del direccionamiento trascendental, como son la misión, visión, los mismos que son el credo organizacional, conjuntamente con valores y principios, a través de los cuales la compañía

define sus procedimientos, objetivos, programas, presupuestos, acciones y procesos.

- e) **El sistema de producción de bienes materiales.** Esta extensión se refiere a la manufactura, economía, creación y el cambio de bienes y servicios, métodos de trabajo, etc. Ayuda a la interpretación de las circunstancias materiales de los individuos en la sociedad en general y en la compañía en particular. Conjuntamente, refiere la acción que realiza la compañía y sus funciones técnicas.
- f) **El sistema de producción de bienes inmateriales.** Percibe aspectos como las representaciones mentales, lo supuesto, las religiones, la magia, las creencias, los símbolos, la brujería, los mitos, las relaciones político-ideológicas, entre otros aspectos.
- g) **El sistema de producción de bienes sociales.** En esta dimensión se perciben semblantes de protección y seguridad como, por ejemplo: leyes, las normas, los valores, ceremonias. Además, sujeta comportamientos, celebraciones, hechos y conductas sociales, grupos de referencia, valores y principios comunes a las personas, grupos deportivos y musicales, grupos informales, uso del tiempo libre, y pasatiempos (Zapata & Rodríguez, 2012, pág. 28).
- h) **Las relaciones interpersonales.** Esta dimensión se reseña al esclarecimiento de valores como el clima laboral, las relaciones imparciales contra afectuosas, lo concreto contra lo indefinido, el beneficio contra el atributo y el control de la indecisión. Identifica particularidades que admiten asimilar a los trabajadores a la imagen más beneficiosa para la organización.
- i) **Las relaciones de parentesco.** Especifica los beneficios grupales que son ocasionados en las relaciones de consanguinidad o semejanza que existen entre los segmentos de dichos grupos, por medio de las que se declaran e instituyen frente a las relaciones interpersonales y/o sociales establecidas que alcanzan a permanecer fuertemente durante el tiempo y en el espacio, diferenciándose perennemente en la sociedad mediante la unión de familias o clanes que declaran y van a liderar procesos sociales. En base a esto, el objetivo que busca es analizar las propensiones sociales que van conformando las características de parentesco entre los

miembros ligadas con el incesto, línea, residencia, clan, linaje, y familia, la exogamia y la endogamia, la filiación o la linaje, que a su vez atienden aspectos imperiosos en la sociedad como económicos, sociales y políticos, que influyen en la cultura de una fija población organizacional (Zapata & Rodríguez, 2012, pág. 28).

- j) **Liderazgo y Estilos de Dirección.** Su enfoque se ajusta en el rol y la ocupación de los dirigentes afines con la cultura organizacional. Además, involucra conocer los modos de ser de los individuos que trabajan en oficios de dirección. Sus caracteres de dirección y liderazgos míticos, expertos, metódicos, relacionales. Sus tipos de autoridad: carismáticos, legales, acostumbrados. Su manera de administrar a las personas: democráticos, autocráticos, burocráticos, tecnocráticos.

1.5.1.14. Caracterización de la cultura organizacional

De acuerdo con lo expuesto por Zapata y Rodríguez (2012), preexisten diversas definiciones y representaciones referentes al desarrollo de la concepción de cultura organizacional, las cuales ayudan a fundar elementos comunes útiles para su interpretación y perspicacia en el contorno antropológico y social. Existen varios esbozos donde los temas sobresalientes son los conocidos, símbolos, ideologías, credos, valores, normas, etc.; a través de los cuales esta percepción ha venido creciendo (p. 214). Basándose en lo que se ha indicado, los autores muestran varias particularidades que establecen todo lo que engloba una cultura organizacional:

Figura No. 003. Proceso para la investigación de campo



Fuente (Zapata & Rodríguez, 2012)

1.5.1.15. Factores internos y externo que influyen en la estabilidad laboral

Armstrong y Murlis (1998) citado por Morataya (2009) en su tesis reciente, habla sobre la persistencia laboral la cual reconoce a distintos factores internos y externos, los cuales son:

- **Factores internos**

- **Política salarial de la empresa** haciendo énfasis en que los sueldos que devengan los participantes deben ser equitativos y conformes a las ocupaciones que desempeña, estas políticas desarrollan la capacidad de la compañía de cautivar y retener personal competente.
- **Plan de Incentivos** los colaboradores favorecen física e intelectualmente esperando perpetuamente recibir una indemnización por ello, pero cuando conversamos de incentivos no nos referimos exclusivamente al pago de salarios, sino también a relaciones no financieros que auxilian en la motivación, complacencia y estabilidad laboral, entre los cuales conseguimos mencionar: comunicación efectiva, seguridad, reconocimiento por méritos, ascensos, etc. Y entre los financieros hallamos: bonos de productividad, comisiones, incrementos por méritos, etc.

Así mismo en lo relativo también a persistencia laboral, indica los siguientes aspectos:

- **Comunicación** debe ser asertiva en todos los horizontes de la compañía, pues es un componente importante que beneficia a la estabilidad laboral.
- **Trabajo en equipo** se debe provocar la unión y apoyo entre los camaradas de trabajo.
- **Enriquecimiento del puesto** consentirá un trabajo modificado, de nuevos aprendizajes, trasladará mayor estimulación de calidad en el trabajo y satisfacción laboral.
- **Gestión administrativa de recursos humanos** un conveniente manejo del talento humano es el mayor compromiso del departamento de talento humano, la mano de obra son el motor de

una compañía, por lo tanto, se debe formar el uso de la creatividad, ingenio, etc. para conseguir el objetivo.

- **Programa de motivación al personal o política de beneficios sociales** hay distintas formas de motivar, y varios favores que se les consiguen brindar a los obreros. Es preciso realizar un plan o programa de ello para estar al corriente de qué punto de la compañía tiene la cabida de ofrecer y no sobrepasar los límites.

- **Factores externos**

Estos factores se catalogan en económicos, sociales, políticos, tecnológicos, legales, gobierno y ambientales.

- **Empresa** establecida por el tamaño físico, especializado y de recurso humano con que cuenta la compañía.
- **Situación económica** se convierte en un reconocimiento de extender el proceso laboral en la compañía, si este aspecto es fuerte.
- **Mercado laboral** integración de cualquier individuo que sea idóneo de trabajar. Lo sugestivo en descrito aspecto es que presentemente hay escasos de empleo y aforos, por lo cual el mercado laboral se ha reducido.
- **Demanda de trabajo** conjunto de personas que estén consiguiendo empleo, y dispuestas a laborar en calidad de obrero.
- **Oferta de trabajo** cantidad de impulso laboral que las familias sitúan a disposición de las compañías.
- **Desempleo** conjunto de personas que se hallan sin empleo.
- **Personalidad de los colaboradores** particularidades intactas y experimentalmente inalterables de las personas.
- **Coste de vida o calidad de vida laboral** en este semblante el participante pone en realidad el conocimiento que tiene de su trabajo dentro de la compañía.
- **Motivación de los colaboradores** voluntad de un individuo de desvelarse por efectuar convenientemente sus funciones y auxiliar al logro de las metas organizacionales.
- **Patrones y trayectorias ocupacionales** las personas con un patrón profesional constante, formalmente se conservan en una

sola aptitud, y tienden a ser adictos al trabajo. Por el inverso, los individuos con un patrón cambiante, firmemente indagan lograr una mejor proporción entre lo que consiguen hacer, lo que ansían y esperan de su trabajo.

Los aspectos mencionados precedentemente forman estabilidad laboral, y no son inadmisibles de alcanzar, algunos penden directamente de la compañía y otros son externos, sin embargo, para conseguir es primordial tener un plan estratégico que se constituya en función de agrandar el desempeño organizacional, lo cual se logra sacándole utilidad a la antigüedad, trayectoria, y experiencia laboral.

1.5.1.16. Clasificación de la estabilidad laboral

Existe variedad de juicios sobre estabilidad laboral. Según Pedraza, Amaya y Conde (2010) se encasilla de la siguiente manera:

- **Por la naturaleza**
 - **Estabilidad Absoluta** Se reseña a la persistencia del individuo en su empleo hasta alcanzar la jubilación o bien, la culminación del contrato de trabajo por parte del trabajador. El propio solo puede diluir si las causas están apegadas a la legislación.
 - **Estabilidad Absoluta Flexible** Indica que el patrono posee la facultad de expulsar al trabajador mediante justo principio, así como en caso de no tratar la reposición o cancelación de la indemnización, es disposición de la autoridad competente.
 - **Estabilidad Absoluta Rígida** Establece como aceptables solo las causales de destitución que fija la ley, así mismo recoge la indemnización a deliberación del trabajador, en caso de no tener probado la causal que lo originó
 - **Estabilidad Casi Absoluta** Está originada cuando el trabajador puede ser echado sólo cuando ha incidido en falta grave o presencia de gestión probada de reducción de personal o cierre de la compañía, o negocio por conocimientos técnicas o falencia económica.

- **Estabilidad Relativa** Se presenta la subsistencia normal o indeterminada de un contrato de trabajo y funda que la estabilidad relativa autoriza al patrono o administrador a dar por ejecutado el vínculo contractual acreditando una indemnización.
- **Por su origen, pueden ser**
 - De representación legal, constitucional o legislada por políticas de mínima jerarquía.
 - Por acuerdo entre las partes, a nivel de compromisos o acuerdos colectivos. El acuerdo colectivo debe ser clara y concluyente fundando expresamente la correspondencia recíproca que sujeta el derecho del trabajador a la permanencia y a al compromiso del patrono de cumplirla y respetarla.
- **Por Alcances o Efectos**
 - **Estabilidad Laboral Propia** Autoriza al trabajador a instruir el derecho de reposición en caso de no señalar la causal de destitución, tornando a su puesto de trabajo en las propias circunstancias que venía trabajando. La mayoría de reglamentaciones determina el derecho de distinguir las remuneraciones percibidas a favor del trabajador a partir de la fecha en que se originó el despido infundado.
 - **Estabilidad Laboral Impropia** No asigna necesariamente el derecho de regeneración al trabajador expulsado injustamente. La autoridad conveniente, a su criterio, puede suplantar la reposición por el pago de una compensación.
 - **Estabilidad Inicial** el trabajador durante un tiempo fijo, conmensurable desde el inicio del trato laboral, no puede ser expulsado, pero sí posteriormente de vencido dicho plazo. Durante ese plazo el trabajador goza del derecho de estabilidad absoluta, perdiendo el trabajador dicho derecho en el caso de incidir en falta grave.

1.6. Marco Legal

Todo sujeto ya sea público o privado, pende, a procedimientos establecidas por el estado en el cual avalen los escenarios laborales del empleado en un ambiente

que no transgreda sus derechos, así mismo el empleador se halla en el derecho de consignar tareas ligadas a sus empleados siempre y cuando estén adheridos al artículo 31 del código de trabajo el cual describe “*Trabajo de grupo Si el empleador diere trabajo en común a un grupo de trabajadores conservará, respecto de cada uno de ellos, sus derechos y deberes de patrón*” (Codigo del Trabajo, 2005). Descrito así se consigue poner en pericia la presente propuesta de enunciar estrategias de mejora continua para la cultura organizacional de la empresa AEROAGRIPAC S.A, la cual brinde una programación partiendo de la comunicación, planificación en busca del cambio de cultura y clima laboral.

Así mismo determinado en el mismo código “*Art. 40.- Derechos exclusivos del trabajador. El contratante no podrá hacer efectivas los convenios contraídas por el trabajador en las estipulaciones que debieron haber sido celebrados por escrito, no lo hubieren sido; pero el empleado o trabajador sí podrá hacer valer los derechos emanados de tales contratos. En general, todo motivo de nulidad que afecte a un contrato de trabajo sólo podrá ser alegado por el trabajador*” (Codigo del Trabajo, 2005, pág. 17).

Con descrito antecedente no se lograrán vulnerar compromisos ni derechos establecidos por ambas partes, lo expuesto pone en notorio el trabajo ligado organizado encaminado a la exploración de objetivos comunes plasmados institucionales donde compañía y empleados son los visiblemente favorecidos.

1.7. Fundamentación conceptual

1.7.1. Organización

Es un régimen diseñado para conseguir innegables metas y objetivos. Estos regímenes logran, a su vez, estar resignados por otros subsistemas concernientes que efectúan funciones específicas (Giner & Gil, 2014)

1.7.2. Eficiencia

Se describe a la destreza, capacidad o suceso de conseguir un objetivo o alcanzar un fin esgrimiendo la menor cantidad de recursos utilizables (Alvarez, 2014)

1.7.3. Desarrollo organizacional

Es un proceso metódico y proyectado en el que se esgrimen los elementos de las ciencias de la conducta para desarrollar la seguridad individual y la de la organización. Se hace foco en que la clasificación marche mejor a través de un cambio total del sistema (Pucheu, 2014).

1.7.4. Estabilidad laboral

Reside en el derecho que un empleado tiene que conservar su puesto de trabajo, y de no cometer faltas anticipadamente explícitas o de no suceder en contextos extraños (Codigo del Trabajo, 2005)

1.7.5. Estrategia

Las estrategias se conciertan de una serie de ejercicios proyectados que ayudan a tomar fallos y a obtener los principales efectos posibles, las mismas que están encaminados a alcanzar un objetivo alcanzando un modelo de actuación, entre ellas perciben una serie de cualidades que son medidas y concretamente para obtener uno o varios objetivos (Arce, Sanchez, & Ramirez, 2016)

1.7.6. Mejora continua

Es una dirección para la mejora de métodos operativos que se cimentan en la necesidad de revisar perennemente las operaciones de los problemas, la disminución de costos oportunidad, la racionalización, y otros elementos que en ligado permiten la optimización (Piñero , 2015).

CAPITULO II MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

Para la ejecución de la investigación, la cual posee como objetivo principal favorecer a la mejora de la cultura organizacional de la empresa AEROAGRIPAC S.A, que consienta garantizar la operatividad de sus diligencias mediante fluidos canales de comunicación para originar la seguridad y previsibilidad, iniciando de un diseño metodológico de tipo cuasi experimental, en que se visualice los fenómenos o sucesos tales como ocurren, se indaga probar la presencia de una correspondencia causal entre dos o más variables, en este caso estaría las destrezas de mejora continua, en la compañía AEROAGRIPAC S.A, siendo ella la variable independiente y cambio de la cultura organizacional como factor indispensable para la estabilidad laboral de los empleados y el desarrollo institucional como variable dependiente, la intención de ésta indagación es relatar situaciones y sucesos, es decir como es y cómo se revela explícitos fenómenos, esto mediante una delicada cálculo del impacto y resultados derivados en la comunicación y trabajo en equipo de la compañía.

La investigación conservará una orientación cualitativa valiéndose de instrumentos de toma de datos para la transformación de la información secundaria. Se reflexiona cualitativo ya que se empleará la técnica de encuesta a los implicados directos internamente del entorno operativo como son los empleados siendo ellos esenciales íntimamente del proceso administrativo, así mismo se empleará una guía de entrevista al gerente de la compañía AEROAGRIPAC S.A. donde se conseguirá amplia información a través de su práctica lo que accederá tener una idea clara de los procesos los fines y objetivos que en la actualidad fija la compañía.

2.1.1. Alcance de la investigación

Para el perfeccionamiento de la presente investigación titulada “Estrategias de mejora continua de la cultura organizacional de la empresa AEROAGRIPAC S.A.

en la ciudad de Machala provincia de El Oro”, se contó con el apoyo de los funcionarios de la compañía. La investigación es encauzada a los participantes administrativos, técnicos y de recepción que está conformado por 25 empleados de los cuáles se va a encuestar a la población total, con el fin de obtener información privada para la actuación de esta investigación.

2.1.2. Alcance descriptivo

El objeto de estudio reside en efectuar estrategias de mejora continua de la cultura organizacional en la empresa AEROAGRIPAC S.A. en la ciudad de Machala provincia de El Oro, y proponer mejoras para fortalecer la comunicación y productividad de la compañía AEROAGRIPAC S.A., ello auxiliará a los procesos administrativos y estratégicos, ya que se protegerá las insuficiencias, otorgando mayor confianza de los clientes ante la compañía, accederá situar a la organización, para desarrollar la calidad en los servicios prestados a los clientes, encauzados a las actividades de la compañía, y progreso competitivo. Así mismo favorecerá al proceso operante, ya que conserva una relación intacta con el usuario o cliente, iniciando acciones de valor complementario forjando un impacto sobre la complacencia de los clientes.

A través de la investigación descriptiva se conseguirá especificar cada uno de los semblantes y puntos de vista de los objetos bajo tesis en cuanto a la insuficiencia de mejorar la cultura organizacional en la compañía, buscando alcanzar información que suministre al investigador y la empresa el nivel de comprensión necesario para efectuar las estrategias.

2.1.3. Alcance correlacional

Tiene como intención medir el valor de incidencia entre las variables que se operan en el problema, de tal modo que se consiga concernir la variable independiente que se refiere a las estrategias de mejora continua, en la compañía AEROAGRIPAC S.A, que basa su indagación en conocer el clima organizacional y la variable dependiente que es el cambio de la cultura organizacional, con el fin de evaluar las diferenciaciones de comportamiento del personal de la compañía AEROAGRIPAC S.A. Mediante metodologías descriptivos que admitirán analizar y procesar la información y conseguir

resultados, para luego plantear alternativas de solución que apruebe mejorar la situación actual de la compañía.

2.1.4. Enfoque de la investigación

El enfoque que indica la investigación reside en la conducta del trabajador ya que no es una secuela de los elementos de las organizaciones, sino que pende de los conocimientos que posean de los mismos, es decir que depende en buena medida de las acciones y de otras prácticas que cada pieza tenga con la compañía.

Este trabajo investigativo muestra una orientación cuantitativa porque refiere datos en comisiones y figuras estadísticas. También es cualitativo, porque sus discusiones podrán ser desarrolladas, descifradas y fundamentadas con la orientación de una seleccionada producción bibliográfica.

La investigación está encuadrada en la dirección clásica de la administración con su actor Henry Fayol, padre de la teoría clásica de la Administración; sus nociones buscan desarrollar la eficacia de la compañía mediante la organización; además precisa el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De los cuales opta por el concepto de planear para instruir todo el proceso de mejora institucional pues concibe el futuro y traza el programa de acción (Perdomo, Medina, & Gudiño, 2012).

2.2. Métodos de investigación

2.2.1. Métodos de nivel teórico

- **Método científico**, se pudo visualizar el ejercicio organizacional aprehendido por el capital humano que trabaja en la compañía AEROAGRIPAC S.A., plantea un plan estratégico o modelo de gestión administrativa.
- **Método inductivo-deductivo**, a través de este régimen se exhibió las particularidades de una conveniente gestión del capital humano

con la referencia de la aplicación de las maniobras de mejora para constituir un perfil del trabajador orgulloso y productivo.

- **Método analítico-sintético**, se abordó el fenómeno de gestión administrativa con las nociones de liderazgo, vigilancia interna y clima organizacional para que cada trabajador desarrolle las capacidades necesarias y consiga formar una organización de calidad.
- **Método sistémico** se correspondió el defectuoso desempeño del capital humano con un enérgico modelo de gestión, para realzar los niveles de comunicación, de relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.
- **Método Histórico**, se lo realiza para investigar la situación de la compañía AEROAGRIPAC S.A., los ordenamientos administrativos, así como sus operaciones para establecer la experiencia que han sostenido, en el transcurso de los años.
- **Inductivo - deductivo**, el correcto estudio de casos específicos facilitará emparejar la realidad de la compañía la cual cruza en el mercado, decretar cuál será la contribución de la ejecución de las destrezas de mejora continua.
- **Métodos de nivel empírico**, por medio de la aplicación de las encuestas a los empleados y empleadas se tomó las derivaciones como involuntario de la problemática mostrada en el planteamiento del problema.
- **Método de nivel estadístico**, el empleo del utilitario Excel consintió exponer los resultados en tablas y figuras, propios que trasladaron a los estudios e interpretación particular constituyéndose en base para consumir y recomendar

2.2.2. Caracterización del objeto de estudio

El objeto de estudio es la compañía AEROAGRIPAC S.A., empresa ecuatoriana con más de 10 años de trayectoria en el mercado, la cual cuenta como misión propender el desarrollo integral del sector bananero, y con una visión ofrecer soluciones integrales a través de un servicio, gracias a nuestra filosofía de servir

permanentemente, cuenta con un reconocimiento otorgado por la Cámara de Exportadores del Ecuador, como la primera empresa amigable ante productos agrícolas, 100% orgánicos de la provincia de El Oro, así como un reconocimiento otorgado por el Ministerio del Trabajo del Ecuador, en el cual certifica, que cuenta con personal altamente capacitado para ejecutar labores de fumigación, esto gracias al impulso de directivos en proponer programas de desarrollo organizacional, en las labores como empresa fumigadora.

2.3. Unidad de análisis población y muestra

2.3.1. Población

La población del actual del estudio donde los importantes actores son el capital humano operativo de la empresa, así como la gerencia de la compañía AEROAGRIPAC S.A., quien al tener injerencia en la toma de disposiciones, considerando las aprietos que muestra los procesos organizacionales y comunicacionales, debe reflexionar y provocar nuevas estrategias, o programas que desarrollen tanto la producción como la renta de los ordenamientos comerciales ante sus compradores, al instituir estrategias de mejora continua es una providencia netamente trascendental por consiguiente la entrevista a profundidad con el gerente sostendrá el cimiento del trabajo contando con las reflexiones a las áreas relacionadas.

La determinación de la población del estudio el cual estará compuesto por, los empleados y el gerente la compañía AEROAGRIPAC S.A, detallados a continuación en la presente tabla:

Tabla No. 001 Población de la investigación

<i>POBLACIÓN</i>	<i>CANTIDAD</i>
Gerente	1
Empleados	25
Total	26

Fuente: AEROAGRIPAC S.A

Elaborado por: Johnnatan Herdoiza

2.4. Variables de la investigación operacionalización

- **Variable Independiente**

Estabilidad laboral, y desarrollo organizacional de los empleados para obtener el desarrollo institucional

- **Variables Dependientes**

Cambio de la cultura organizacional como factor indispensable para la estabilidad laboral de los empleados y el desarrollo de la compañía AEROAGRIPAC S.A.

2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

Como sujetos de información se desplegó la investigación bajo el estudio de experiencias de otras compañías en el mercado con la consumación de la reestructuración o reingeniería de la cultura organizacional para fortificar las ordenamientos comerciales y prestación de los servicios, Así como el objeto de estudio importante del presente proyecto de orden académico que es la compañía AEROAGRIPAC S.A.

- **Fuente Primaria**, proveniente directamente de primera mano, de la compañía AEROAGRIPAC S.A., además de individuos naturales y jurídicas sumidos en la prestación del servicio de la compañía, de donde se consigue información mediante la aplicación de instrumentales de investigación como lo son guía de encuestas, y guía de entrevista, así como también el estudio documental de los movimientos comerciales que ejecuta compañía en mención.
- **Fuente secundaria**, el sostén investigativo del proyecto parte, de la revisión literaria, de las principales revistas científicas conjuntamente con varias enciclopedias y bibliografía base, que admitan referenciar la contribución del cambio de cultura organizacional, al perfeccionamiento competitivo y administración

de los diferentes recursos implicados en la actividad comercial y de la compañía, de manera segura y eficiente en el mercado.

2.5.1. Técnicas e instrumentos para la recolección de información

Los instrumentos manipulados para la recolección de la información son:

- **Guías de encuesta**, las cuales son de un esbozo estructurado con interrogantes cerradas, encaminado a los empleados de la compañía AEROAGRIPAC S.A., los mismos que se les destina diferentes formularios, para estar al tanto y evaluar aspectos selectos de la investigación, que accedan descartar o afirmar la reciprocidad entre las variables analizadas en el presente proyecto investigativo
- **Guía de entrevista**, se empleará una guía con interrogantes organizadas abiertas para la libre discusión del entrevistado el cual es el gerente de la empresa AEROAGRIPAC S.A., con el fin de establecer la experiencia continua en el manejo de la compañía, valorar las secuelas de la misma y conocer el porqué de la utilidad de porque efectuar un cambio en la cultura organizacional
- **Revisión documental**, entre otros instrumentos empleados poseemos la revisión documental, con el objetivo de contrastar la validez y la desconfianza de la información, por medio de la comprobación de documentos, lo cual parte como pauta para la exploración. Mediante la revisión documental, se halla información selecta, para estudiar cómo la empresa AEROAGRIPAC S.A. se adjudica en el mercado y la atención al cliente.

2.6. Tratamiento de la información

El presente proyecto se lo efectuó en dos partes: la primera sobre la base de un marco teórico, se investiga en textos, artículos científicos de principales revistas, indexadas, donde se referencia el nombre del o los ensayistas que han abordado e investigado sobre el cambio en la cultura organizacional y su oportuna notabilidad para el argumento obrante administrativo y comunicacional examinando significativas fuentes de indagación como scielo.org, redalyc.org, así como principales portales de Instituciones de Educación Superior que han

abordado materias relacionadas, todo ello basadas en las normas APA para la bibliografía gráfica. La segunda mediante una indagación de campo, verificada por el autor, concurriendo en los meses de octubre y noviembre del año en curso, a las instalaciones de la empresa AEROAGRIPAC S.A. ubicada en el cantón Machala de la provincia de El Oro, la información tomada mediante distintos instrumentales se condenara a organizarla y a ser transpuesta a manera de informe, la cual será sujeta a un análisis estadístico, con el fin de cuantificar y mostrar los datos citados del gerente de AEROAGRIPAC S.A., sus empleados y así poder dar discusión a la interrogante de investigación, y solucionar los objetivos trazados, para subsiguientemente emitir convenientes conclusiones y recomendaciones, en relación a las ventajas y desventajas de la consumación de un programa de mejora continua y cambio de la cultura organizacional, y su consecuencia en el desarrollo competitivo de la compañía en el mercado.

Los datos acopiados serán detallados y expuestos en función de las variables trazadas para establecer las razones por las cuales no se han considerado con seguridad los procesos de declaración y administración e inducción, en la compañía AEROAGRIPAC S.A. Tratando de deducir a profundidad el origen de la realidad en que se haya definido proceso, acudiendo a la técnica de análisis de contenidos, semblantes cuantitativos para continuamente constituir un análisis estadístico.

Los análisis de los contenidos serán rentables para lograr información y concebir aquello como el procesamiento de la información que se efectuara utilizando los utilitarios de Excel y herramienta SPSS para resolver los datos, y así poder obtener instrucciones sobre el objeto de estudio, es decir a través de datos que lograrán ser detallados y cuantificados para la descripción objetiva, sistemática y cualitativa de los conocimientos que se acarrean a cabo dentro del departamento de recursos humanos, es decir se precisará el nivel de beneficio de los procesos implementados.

CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

Hoy en día las compañías ecuatorianas se suman a la línea competitiva de los nuevos procedimientos de gestión y organizacionales, que van de la mano con el modelo dirección y comunicación, que es el proceso donde los gerentes o actores principales de las compañías se vuelven estrategas y gestores de las nuevas metodologías de desarrollo en el campo de las comunicaciones y en un escenario global, donde sus primordiales ocupaciones y encargos, radican en el cambio de la cultura organizacional, donde parte la reestructuración desde su enfoque en el organigrama, estimulando a un liderazgo colectivo, donde se tiendan canales de comunicación integrales, donde la compañía sea un modelo completo de imagen y reputación (Costa, 2015).

En la actualidad la compañía AEROAGRIPAC S.A. afronta inconvenientes de carácter gerencial y organizacional, por causa de las continuas inobservancias y excesivos procesos burocráticos, que crean retraso y desorientación interna entre colaboradores a la hora de la prestación del servicio o a su vez en la comercialización de los productos, ello complementado al escaso interés de los empleados en el perfeccionamiento organizacional lo que crea desorden y merma de la productividad operativa de la compañía AEROAGRIPAC S.A.

El interés que conforma la investigación radica en la ejecución de un programa que permita un giro de la cultura organizacional de la compañía AEROAGRIPAC S.A, que acceda al desarrollo sostenible, todo ello enfocado en un modelo que permita el incremento de la motivación, satisfacción, conjuntamente con acordes canales de comunicación, donde involucren de manera integra a los empleados sin descuidar la remuneración, y regalías que merecen los mismos por el correcto desempeño y eficiencia de sus funciones en la compañía.

Ecuador actualmente avanza en la vía del desarrollo, gracias al aporte y notable interés de gerentes que se esfuerzan por crecer conjuntamente con sus instituciones, donde promueven la dignificación y el sacrificio del capital humano de las organizaciones, y a su vez se destaca la importancia de los modelos de

liderazgo, gestión, administración, comunicación, dirección, planificación y control, que se ejecutan los mismos que juegan un papel fundamental en el desarrollo competitivo de las compañías modernas en los mercados, buscando la unificación de los recursos inmersos con un fin común.

La filosofía organizacional de la empresa AEROAGRIPAC S.A., se alinea a:

Misión

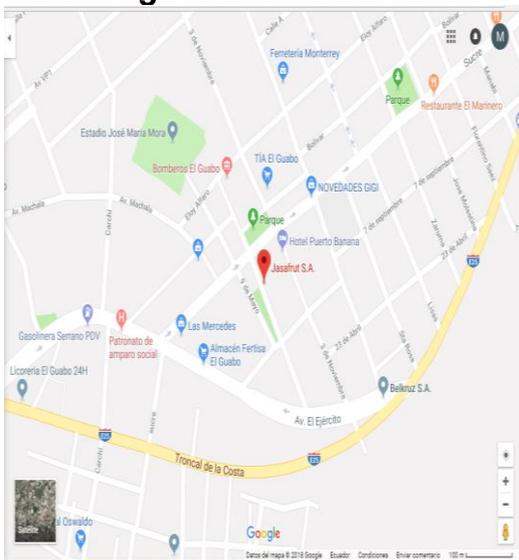
“Ofrecer soluciones integrales a través de un servicio, gracias a nuestra filosofía de servir permanentemente”

Visión

“Consolidar al grupo corporativo en todo el territorio ecuatoriano. ENFOCADNO NUESTRO FUTURO EN EL CLIENTE, como base del éxito del negocio”

3.1.1. Ubicación geográfica de la empresa

Figura No. 004 Ubicación Geográfica de AEROAGRIPAC S.A.



Fuente: AEROAGRIPAC S.A.

3.1.2. Principales servicios y productos de AEROAGRIPAC S.A.

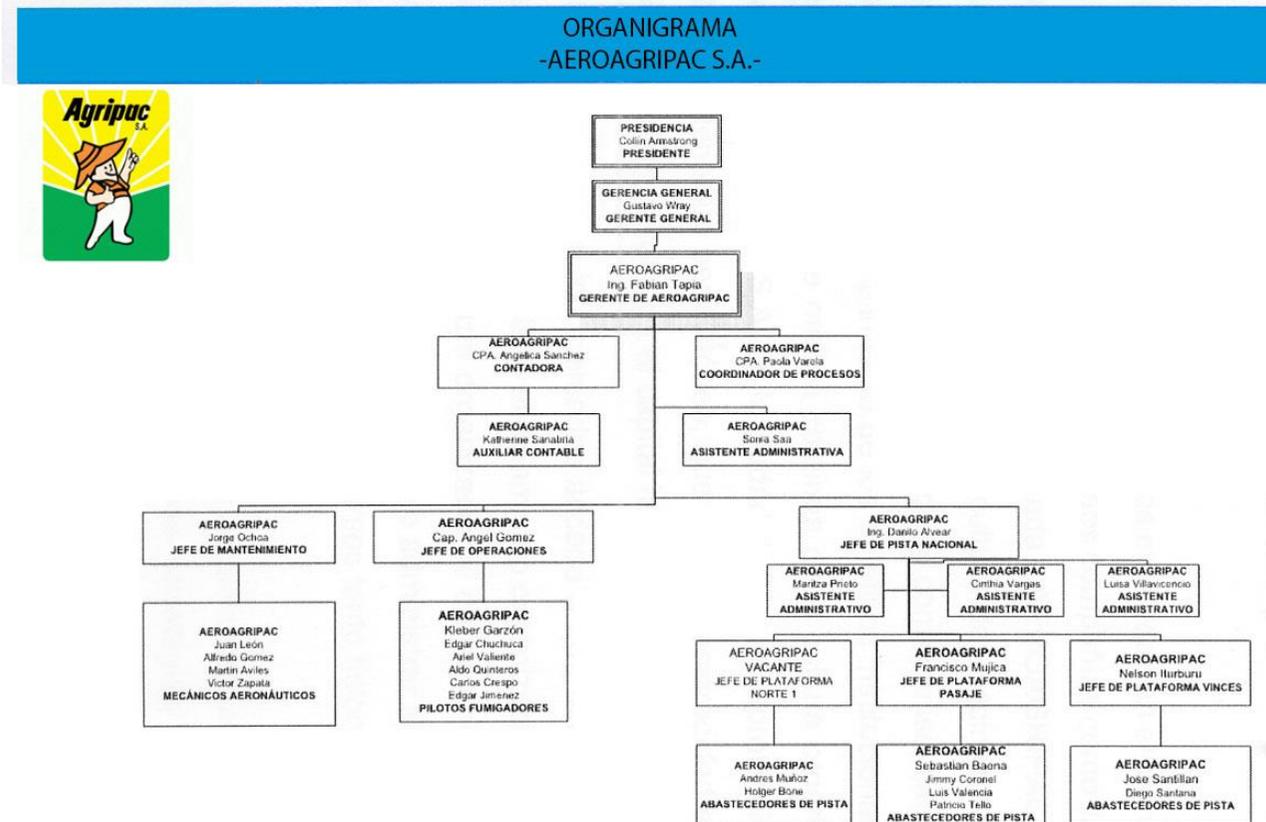
- Servicios de Aero-fumigación: Orientados a las explotaciones agrícolas de la provincia de El Oro Guayas y los Ríos, los cuales son de carácter intensivas-extensivas de monocultivos agroexportables, los cuales son de uso industrial, entre los que se acentúan plantaciones de banano, plátano, maíz, caña de azúcar, cacao, palma africana y otros

Figura No. 005 Servicios de aerofumigación de AEROAGRIPAC S.A.



Fuente: AEROAGRIPAC S.A.

3.1.3. Organigrama de la compañía AEROGRIPAC S.A.
Figura No. 007 Organigrama de la compañía AEROGRIPAC S.A



Fuente: AEROGRIPAC S.A.

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

El estilo de administración de las organizaciones de hoy en día es diferenciado, por las distintas metodologías de desarrollo que implementan cada una de ellas en busca del crecimiento productivo, comercial e institucional, las mismas que están estrechamente vinculadas a la cultura organizacional la misma que ejerce influencia en la competitividad y estabilidad del capital humano de trabajo.

En el marco dinámico que se encuentran las empresas en el mercado se genera la comparación, de cómo utilizan sus recursos compañías como JASAFRUT S.A. la cual es una exportadora del medio, alineada a AEROAGRIPAC S.A. que como estructura organizacional mantiene una cultura de crecimiento integral entre empleados y empresa, que genera reciprocidad compromiso, satisfacción, y más que todo lealtad al fiel cumplimiento de los objetivos institucionales, al impulsar acciones de estrategias de mejora continua de la cultura organizacional de la empresa AEROAGRIPAC S.A, en la ciudad de Machala provincia de El Oro, se consentirá mantener un perfil idóneo, que genere reciprocidad entre los socios comerciales y más que todo en el capital humano de trabajo.

La evolución que registra los mercados accede a que las compañías busquen mejores estrategias que impulsen el dinamismo organizacional que consolide el desarrollo de una acorde cultura organizacional en las empresas modernas, ya que hoy simplemente ya se no habla de solo administrar se habla de gestionar y consolidar como uno solo los distintos recursos tanto físicos como humanos con los que cuentan las empresas.

La tendencia en la cual gira el desarrollo organizacional es manejar acordes canales de comunicación direccionando las estrategias a establecer equipos autosuficientes y multidisciplinarios, que generen un compromiso institucional ante la empresa a que se deben.

La perspectiva naciente de la propuesta a plantear es que para finales del año 2019 la empresa AEROAGRIPAC S.A, de la ciudad, mantenga un instrumento que permita el control del personal con indicadores de desempeño, que permita el direccionamiento y control de actividades instituyendo una cultura organizacional, que genere integración de su capital humano y una mejora

continua institucional, para acercar a la compañía al cumplimiento de los objetivos institucionales

3.3. Presentación de resultados y discusión

3.3.1. Presentación y análisis de la entrevista aplicada al gerente de la compañía AEROAGRIPAC S.A. de la ciudad de Machala

1. ¿Cuenta la empresa AEROAGRIPAC S.A. con una estructura organizacional claramente definida?

La compañía cuenta con una distribución organizacional plenamente definida como institución la misma que es de carácter horizontal, la cual se encuentra en funcionamiento desde inicio de funciones de la compañía, y desde entonces se ha realizado una reingeniería de los procesos para la obtención de una norma ISO en calidad de procesos administrativos y de operaciones.

2. ¿La empresa cuenta con un proceso de planificación de actividades dentro del marco organizacional?

Actualmente la compañía cuenta con un proceso de planificación, de acuerdo al tipo de actividades que ejecuta cada empleado en el área de la compañía a la cual pertenece en AEROAGRIPAC S.A; más aún no cuenta con un proceso de planificación institucional integral, como lo puede ser un POA, o un PAC; es por ello que actualmente se lo considera como una debilidad con la que cuenta la compañía, ello nos permitiría una administración integral de los recursos de los cuales posee la compañía, y a su vez generar procesos de contratación organizados muy bien programados.

3. ¿Se encuentra establecido dentro de un instrumento institucional los procesos administrativos y operativos de la empresa AEROAGRIPAC S.A.?

La institución en la actualidad cuenta con acordes procedimientos de operaciones para las actividades operativas mayormente representativas más no cuenta con un instrumento institucionalizado en el cual puntualmente se describa los procesos administrativos y operativos, es

por ello que dentro de las debilidades que presenta AEROAGRIPAC S.A. es la reingeniería de los procesos, es por ello que la institución y sus miembros que la conformamos debemos partir de una reestructuración de los procesos organizacionales con el firme objeto de fortalecer y dar un giro de la actual cultura organizacional con la intención de que fluya la comunicación y el trabajo en conjunto por parte de todos los colaboradores.

4. ¿Está claramente definido los responsables departamentales de manejar la armonía, control y dirección de los departamentos de la empresa?

La compañía cuenta con líderes o responsables departamentales, los mismos que son asignados para la gerencia para que ejecuten la dirección y control de actividades en cada área de trabajo, departamentos en los cuales aún existen inconvenientes sobre los procesos que planifican como jurisdicción, en cuanto a la administración de la armonía son departamentos que se manejan discordias, donde todos saben hacer de todo un poco, son criterios los cuales se deben manejar y ordenar ya que incumben asignar responsabilidades para que exista un flujo en los procesos para la existencia de una consolidación y armonía procesal del trabajo.

5. ¿Bajo su juicio, cuáles son los procesos estratégicos y cuáles son los de apoyo, que necesitan un cambio en la cultura organizacional?

Los procesos estratégicos donde urge un apoyo es en la dirección de la institución, puntualmente en la gerencia, ya que la inexistencia del departamento o una persona que promueva la planificación hace que los procesos institucionales no sean manipulados con base a objetivos establecidos por la alta gerencia, es por ello que se requiere que se establezcan procesos de planificación administrativa con el fin de que se reglamenten los procesos de forma integral instaurando indicadores de cumplimiento, los mismos que sirvan como mecanismo de evaluación de productividad y rendimiento de cada departamento o área de trabajo, ello repercutiría a la parte operativa los cuales cuentan con procesos de planificación pero sería factible el cambio de cultura organizacional con la

finalidad de optimizar los recursos incrementando la eficiencia y productividad de la compañía.

6. ¿Creé Ud. que existe un equilibrio organizacional dentro de la empresa?

Decir equilibrio podríamos mencionar que no, pero tampoco mencionaría que es un desastre, el estar pendiente de las actividades de cada departamento es lo que resta recursos tanto materiales como humanos, lo ideal sería que cada funcionario y jefe departamental cuente con funciones específicas direccionadas y controladas bajo indicadores de productividad que serían el instrumento que regularice el funcionar organizacional e institucional.

7. ¿Cree Ud. que el cambio de la cultura organizacional es uno de las falencias con las que cuenta la empresa?

Es cierto que el cambio de la cultura organizacional sería el giro que hará crecer institucionalmente a la compañía, en la actualidad es una debilidad que se la viene sosteniendo por varios años, donde conforme crece la empresa en participación en el mercado crece la desorganización de los procesos ello debido a la carga laboral y la inserción de nuevo personal.

8. ¿Bajo su criterio cuales considera que deberían ser los cambios organizacionales que se deben implementar?

Los cambios organizacionales que se deben implementar debería, iniciarse por procesos que especifiquen las actividades y funciones departamentales para a partir de ello iniciar con procesos medición y evolución de rendimiento y productividad, ello va de la mano con acordes procesos de comunicación estableciendo canales idóneos para ejecutarlos, ello tendrá sentido involucrando a todos los miembros de la compañía en los objetivos institucionales siendo parte activa como patrimonio de la compañía AEROAGRIPAC S.A.

9. ¿Cree Ud. que el liderazgo que ejerce en la organización es suficiente para mantener una cultura organizacional idónea?

Los procesos de liderazgo que se desarrollan dentro de la compañía son muy buenos han hecho crecer a la institución y a ciertos miembros de la misma, faltando la integración de todos los miembros lo cual se lograría

con adecuados canales de comunicación para hacer partícipe de los objetivos institucionales

10. ¿Cree Ud. que el salario que perciben los empleados, se encuentra acorde con la producción desempeño de sus empleados?

Los salarios son fijados de acuerdo a lo que establece el Ministerio del Trabajo, son procesos normados y controlados adicionalmente por el departamento de RRHH y de contabilidad y finanzas, el salario de cada empleado o funcionario corresponde al nivel de conocimiento, experiencia, actividades, y capacidades, más aún falta de ser normado institucionalmente por los méritos que mantenga a lo largo del desempeño de sus funciones, superaciones que cada empleado pudo haber obtenido, lo descrito podríamos considerarlo como una debilidad con la que cuenta la compañía actualmente.

11. ¿Cómo ponen en práctica procesos de mejora continua en la empresa?

Al no contar con un departamento de planificación no nos preocupamos como gerencia en el detalle de procesos de mejora continua, el éxito obtenido actualmente nos ha hecho entrar en un estado de confort que en algún momento por la alta competencia existente tendremos que preocuparnos por ese detalle.

12. ¿Cree Ud. que todos los miembros de la organización manejan y tienen claro el concepto de cultura organizacional?

Son conceptos nuevos de la gestión administrativa, los cuales no han sido socializados a los miembros de la compañía, es por ello que la consideramos como debilidad institucional.

13. ¿Cómo mide la empresa la satisfacción laboral?

La satisfacción laboral de la compañía es otro de los puntos débiles de la institución sinceramente no existen mecanismos menos aun instrumentos que se hayan aplicado para obtener mencionado indicador.

14. ¿Cómo involucran a sus empleados en el desarrollo de la empresa?

El involucramiento que propone la compañía AEROAGRIPAC S.A. se lo realiza socializando las políticas misión y visión que mantiene la empresa a corto y mediano plazo, existe el tema pendiente de socializar las nuevas

propuestas que mantiene la compañía en cuanto a la participación e involucramiento en el mercado que se pretende alcanzar.

15. ¿Cómo promueven la motivación a los empleados?

La motivación que se promueve es mediante el reconocimiento mensual del empleado del mes, reconocimiento anual a los mejores empleados, y a los que cuentan con una trayectoria exitosa dentro de la compañía.

16. ¿Cree Ud. que la implementación de estrategias de mejora continua mejorara la cultura organizacional de la empresa AEROAGRIPAC?

Creemos que todos los nuevos procesos de las nuevas gestiones dentro del marco de la administración de los recursos materiales y humanos son bien recibidos por parte de la compañía, ya que el ordenamiento, planificación dirección y control son acciones que están en renovación y para lograr de AEROAGRIPAC S.A. una empresa exitosa en el mercado ahí que acogerlos, para ser una empresa líder en el mercado con procesos amigables inclusivos y responsables ante la sociedad.

17. ¿Cuál es la proyección y la motivación laboral a implementar por parte de la compañía ante sus empleados?

La motivación y proyección a implementar es un tema en discusión entre los responsables departamentales, pero como gerente me atrevo a mencionar que deben existir otro tipo de motivaciones que van más de lo cualitativo o emocional, es por ello que como gerente me atrevo a insinuar que se discutirán estrategias como el aumento salarial por el cumplimiento del nivel de ventas obtenidas en el año, otorgar un día libre al cumpleaños, otorgar descuentos en productos a los propios empleados, entregar reconocimientos económicos a los mejores empleados del año.

3.3.2. Presentación y análisis de resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de la compañía AEROAGRIPAC S.A.

Resultados obtenidos de los datos generales de los empleados de la compañía AEROAGRIPAC S.A.

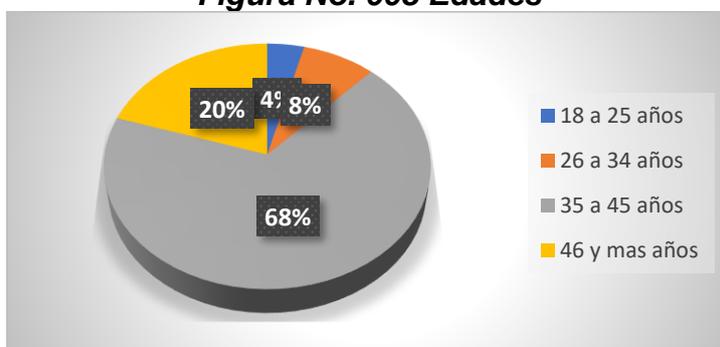
- **Edad**

Tabla No. 002 Edades

Pregunta	Frecuencia	%
18 a 25 años	1	4%
26 a 34 años	2	8%
35 a 45 años	17	68%
46 y más años	5	20%
Total	25	100%

Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Figura No. 008 Edades



Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Análisis: La edad promedio de los empleados y trabajadores de la compañía AEROAGRIPAC S.A. esta entre los 35 y 45 años, estableciendo que es un equipo de trabajo relativamente joven con el nivel de madurez suficiente para afrontar nuevos retos que la institución impulse por el bienestar organizacional.

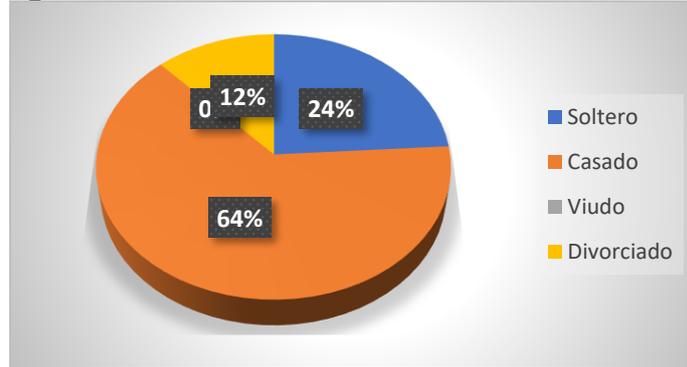
- **Estado civil**

Tabla No. 003. Estado civil de los encuestados

Pregunta	Frecuencia	%
Soltero	6	24%
Casado	16	64%
Viudo	0	0%
Divorciado	3	12%
Total	25	100%

Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Figura No. 009 Estado civil de los encuestados



Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A.

Análisis: Se les consulto a los encuestados el estado civil de cada uno a lo cual un 64% manifestaron que son casados con un 64% frente a un 24% que son solteros, y un 12% los cuales manifestaron que son divorciados.

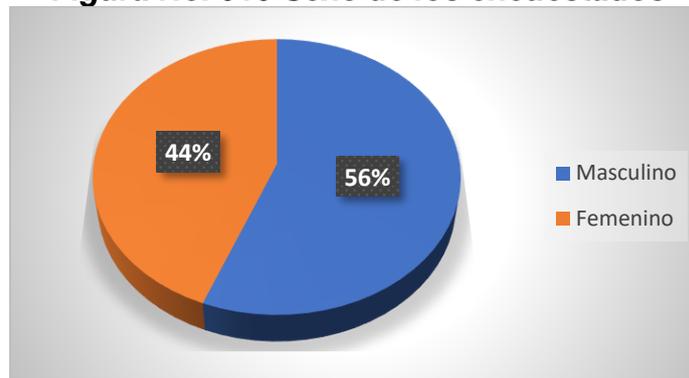
- **Sexo:**

Tabla No. 004 Sexo de los encuestados

Pregunta	Frecuencia	%
Masculino	14	56%
Femenino	11	44%
Total	25	100%

Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A.

Figura No. 010 Sexo de los encuestados



Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A.

Análisis: De la población encuestada el 56% de ellos son de género masculino, frente al 44% que son género femenino lo que representa que existe mayor población de género masculino en la compañía AEROAGRIPAC S.A.

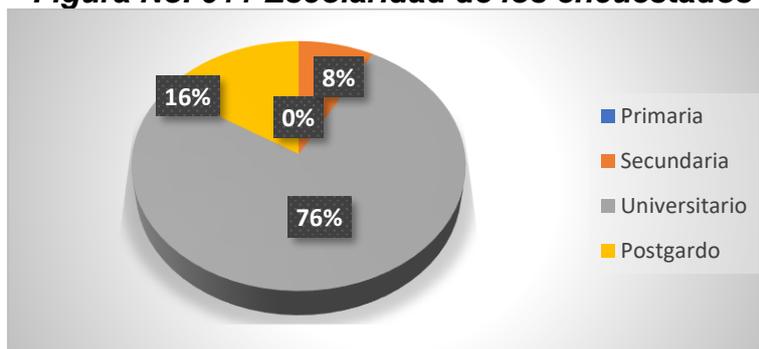
- **Escolaridad:**

Tabla No. 005 Escolaridad de los encuestados

Pregunta	Frecuencia	%
Primaria	0	0%
Secundaria	2	8%
Universitario	19	76%
Postgrado	4	16%
Total	25	100%

Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Figura No. 011 Escolaridad de los encuestados



Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A.

Análisis: Del total de la población encuestada, se pudo identificar que el 76% tiene estudios universitarios, el 16% tienen un postgrado, y el 8% cuentan con estudios secundarios, lo que refleja que la compañía está conformada en su gran mayoría de su capital humano por profesionales.

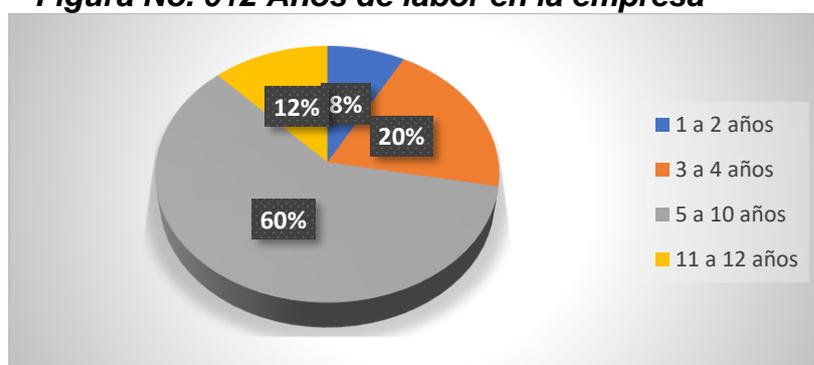
- **Años Laborando en la empresa**

Tabla No. 006. Años de labor en la empresa

Pregunta	Frecuencia	%
1 a 2 años	2	8%
3 a 4 años	5	20%
5 a 10 años	15	60%
11 a 12 años	3	12%
Total	25	100%

Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A.

Figura No. 012 Años de labor en la empresa



Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A.

Análisis: La tendencia de promedio de años laborando en la empresa se encuentra entre 6 a 10 años, considerando que es una empresa joven en el mercado con un gran capital de trabajo que impulsa la misma ante los empleados, reflejando estabilidad laboral entre sus colaboradores.

- **Puesto o cargo el cual ocupa actualmente**

Al ser encuestados todos los miembros de la compañía AEROAGRIPAC S.A. queda reflejado el interés y la participación de todos los departamentos que lo conforman tal es el caso de RRHH, financiero, ventas, operativo, técnico, y demás departamentos que conforman la compañía.

A continuación, se describirán los resultados de la interrogante de acuerdo a los factores satisfacción, motivación, retribución y comunicación, los cuales se detallan:

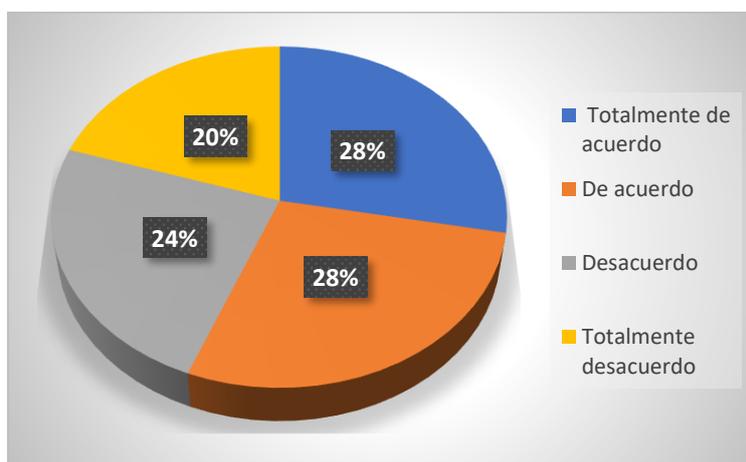
1.- ¿Conoce Ud. si la empresa AEROAGRIPAC S.A. tiene claramente definidos los procesos institucionales?

Tabla No. 007. Conocimiento de los procesos institucionales

Pregunta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	7	28%
De acuerdo	7	28%
Desacuerdo	6	24%
Totalmente desacuerdo	5	20%
Total	25	100%

Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Figura No. 013 Conocimiento de los procesos institucionales



Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A.

Análisis: Al consultarle a los encuestados sobre el conocimiento si la empresa tiene claramente definidos los procesos institucionales, a lo que ellos manifestaron con un 28% que totalmente de acuerdo, y un 28% de acuerdo, frente a un 24% que manifiesta estar en desacuerdo y totalmente desacuerdo con un 20%, lo que refleja la existencia de vacíos sobre el conocimiento de los procesos institucionales en la compañía AEROAGRIPAC S.A. por parte de los empleados

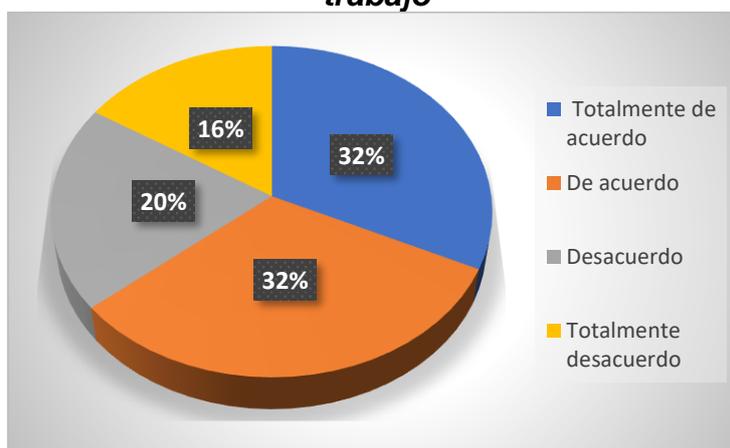
2.- ¿Participa usted en procesos de planificación de su área de trabajo y/o actividades?

Tabla No. 008 Participación en procesos de planificación del área de trabajo

Pregunta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	8	32%
De acuerdo	8	32%
Desacuerdo	5	20%
Totalmente desacuerdo	4	16%
Total	25	100%

Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Figura No. 014 Participación en procesos de planificación del área de trabajo



Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Análisis: Se formuló la consulta si participan en procesos de planificación de su área de trabajo y/o actividades, a lo cual el 32% manifiesta estar totalmente de acuerdo, el 32% de acuerdo, el 20% desacuerdo, y el 16% totalmente desacuerdo, con lo que se evidencia, un porcentaje significativo que se encuentra desmotivado por su poca participación en los procesos de planificación en el área de trabajo.

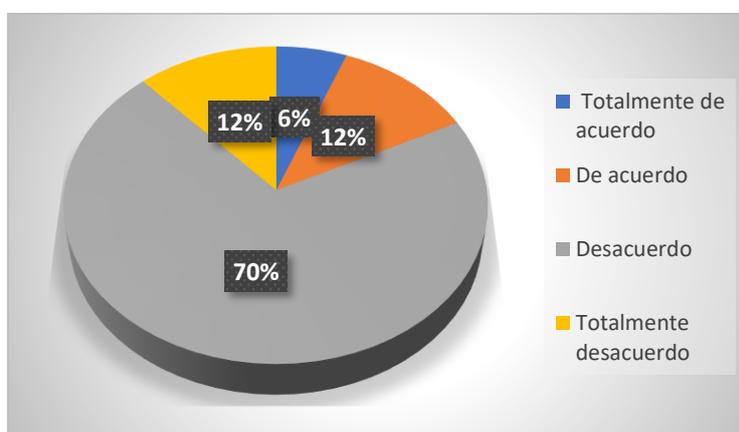
3.- ¿La empresa socializa periódicamente los objetivos institucionales que se plantea en el mercado?

Tabla No. 009 Socialización periódicamente los objetivos institucionales

Pregunta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	1	6%
De acuerdo	2	12%
Desacuerdo	12	70%
Totalmente desacuerdo	2	12%
Total	17	100%

Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Figura No. 015 Socialización periódicamente los objetivos institucionales



Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Análisis: Se les consulto a los empleados si la compañía socializa periódicamente los objetivos institucionales que se plantea en el mercado, a lo que ellos supieron manifestar con un 70% desacuerdo, 12% totalmente desacuerdo, y 12% de acuerdo frente a un 6% de totalmente de acuerdo, lo que refleja el poco involucramiento por parte de la compañía a sus empleados en la socialización de los objetivos institucionales, o a su vez falta de un canal adecuado de comunicación.

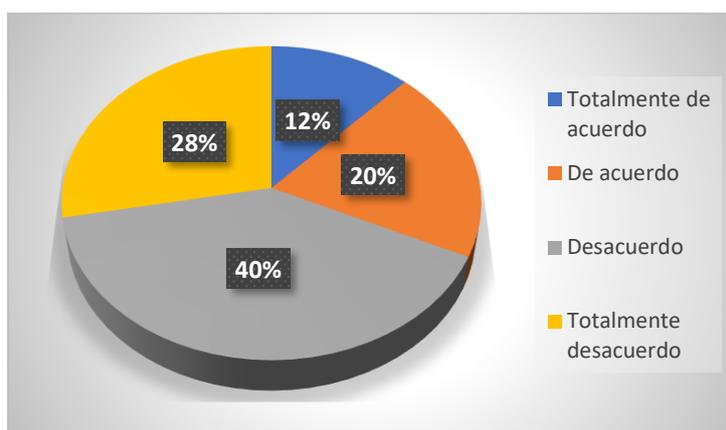
4.- ¿Conoce Ud. ¿Si la empresa cuenta con un instrumento institucional de los procesos administrativos y operativos de la empresa AEROAGRIPAC S.A.?

Tabla No. 010 Conocimiento de documentos institucional de procesos

<i>Pregunta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente de acuerdo	3	12%
De acuerdo	5	20%
Desacuerdo	10	40%
Totalmente desacuerdo	7	28%
Total	25	100%

Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Figura No. 016 Conocimiento de documentos institucional de procesos



Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Análisis: Los encuestados manifestaron ante la interrogante si la empresa cuenta con un instrumento institucional de los procesos administrativos y operativos, a lo que supieron manifestar con un 40% desacuerdo, 28% totalmente desacuerdo, 20% de acuerdo y totalmente de acuerdo con un 12%, lo que se puede evidenciar la falta de un documento institucional que contenga políticas claras de los procesos administrativos y operativos.

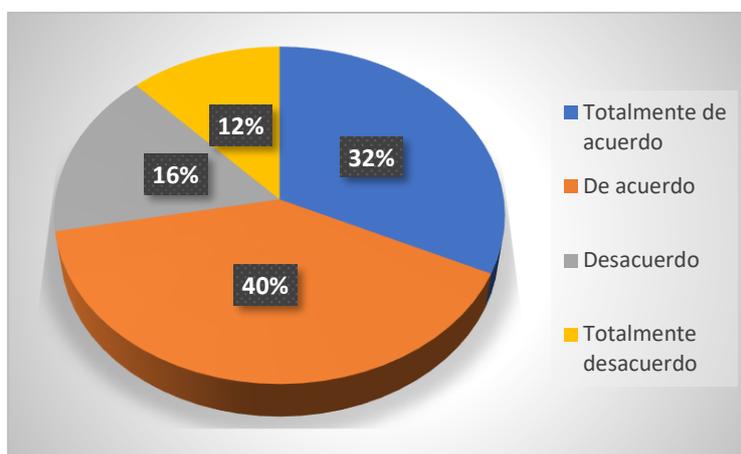
5.- ¿Se siente Ud. a gustos con el modelo organizacional de trabajo que implementa la compañía?

Tabla No. 011 Se siente a gustos con el modelo organizacional de trabajo

Pregunta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	8	32%
De acuerdo	10	40%
Desacuerdo	4	16%
Totalmente desacuerdo	3	12%
Total	25	100%

Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Figura No. 017 Se siente a gustos con el modelo organizacional de trabajo



Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Análisis: Se les consulto a los empleados si sienten a gustos con el modelo organizacional de trabajo que implementa la compañía, a lo que manifestaron con un 40% de acuerdo, 32% totalmente de acuerdo, desacuerdo con un 16%, y un 12% totalmente desacuerdo, lo que se puede describir que los empleados se encuentran en un estado de confort y manifiestan cierta resistencia al cambio organizacional.

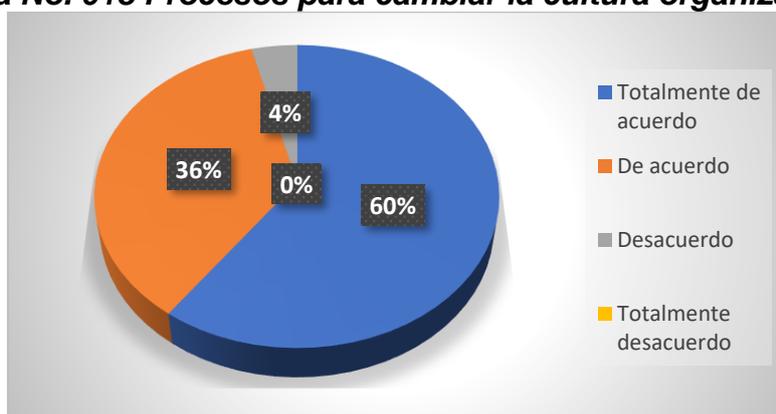
6.- ¿Estaría dispuesto a participar en procesos de implementación de estrategias de mejora continua para cambiar la cultura organizacional de empresa AEROAGRIPAC S.A.?

Tabla No. 012 Procesos para cambiar la cultura organizacional

Pregunta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	15	60%
De acuerdo	9	36%
Desacuerdo	1	4%
Totalmente desacuerdo	0	0%
Total	25	100%

Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Figura No. 018 Procesos para cambiar la cultura organizacional



Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Análisis: Se les formulo la consulta si estarían dispuestos a participar en procesos de implementación de estrategias de mejora continua para cambiar la cultura organizacional de la compañía, a lo que ellos supieron responder con un 60% totalmente de acuerdo, 36% de acuerdo, 4% desacuerdo, con lo que se refleja el grado de interés y participación por parte de los empleados que es activa.

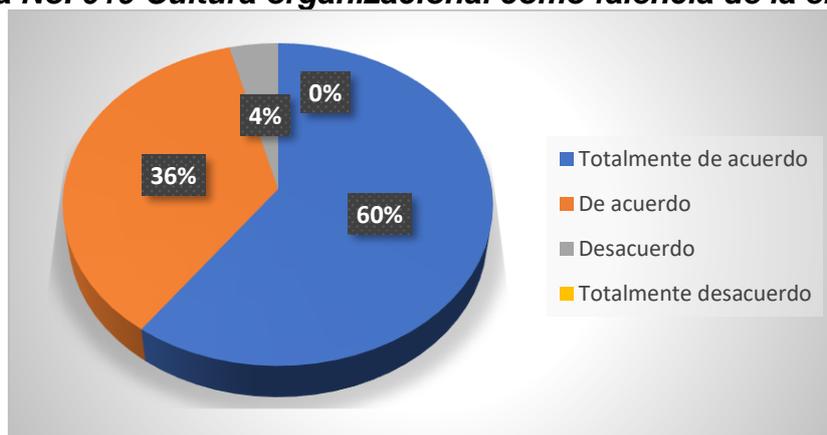
7.- ¿Cree Ud. que el cambio de la cultura organizacional es uno de las falencias con las que cuenta la empresa?

Tabla No. 013 Cultura organizacional como falencia de la empresa

Pregunta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	15	60%
De acuerdo	9	36%
Desacuerdo	1	4%
Totalmente desacuerdo	0	0%
Total	25	100%

Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Figura No. 019 Cultura organizacional como falencia de la empresa



Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Análisis: Se les formulo la consulta si creen que el cambio de la cultura organizacional es uno de las falencias con las que cuenta la empresa, a lo cual ellos supieron contestar con un 60% totalmente de acuerdo, 36% de acuerdo, 4% desacuerdo, con lo cual se puede evidenciar según lo manifestado por los empleados que es necesario la intervención de las autoridades de la compañía para reestructurar la cultura organizacional de la compañía.

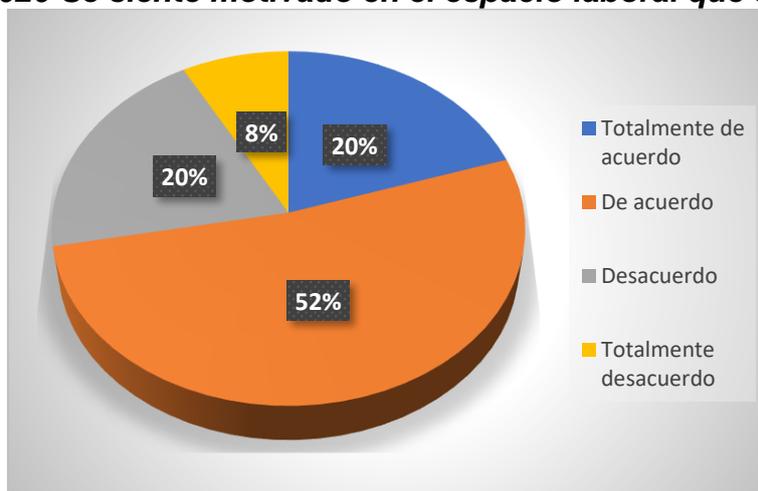
8.- ¿Se siente motivado en el espacio laboral en el que se encuentra como empleado?

Tabla No. 014 Se siente motivado en el espacio laboral que se encuentra

Pregunta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	5	20%
De acuerdo	13	52%
Desacuerdo	5	20%
Totalmente desacuerdo	2	8%
Total	25	100%

Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Figura No. 020 Se siente motivado en el espacio laboral que se encuentra



Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Análisis: Los encuestados manifestaron ante la interrogante si sienten motivados en el espacio laboral en el que se encuentran, a lo que supieron comunicar que de acuerdo con un 52%, totalmente de acuerdo con un 20%, desacuerdo con un 20%, y un 8% de totalmente desacuerdo, con lo cual se puede evidenciar que existen criterios dispersos ante si se siente motivados o no siendo necesario que se formulen políticas para lograr mencionado objetivo.

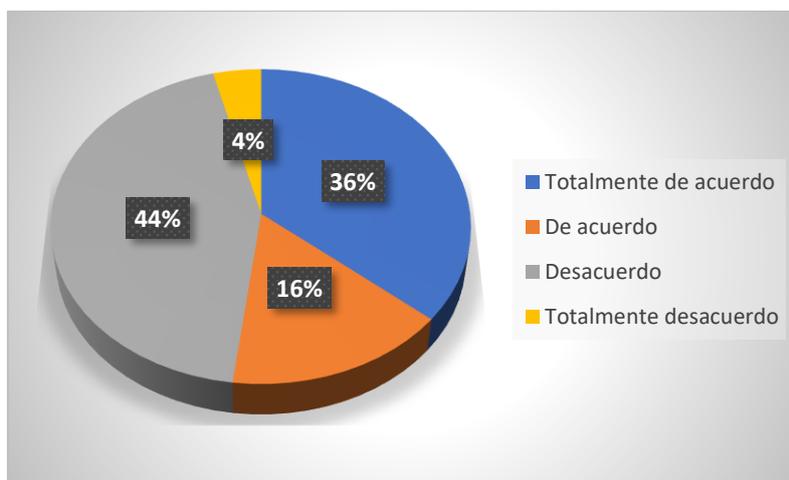
9.- ¿Considera Ud. que el ambiente de trabajo en el cual realiza sus actividades es adecuado?

Tabla No. 015 Es adecuado su ambiente de trabajo

Pregunta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	9	36%
De acuerdo	4	16%
Desacuerdo	11	44%
Totalmente desacuerdo	1	4%
Total	25	100%

Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Figura No. 021 Es adecuado su ambiente de trabajo



Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Análisis: Los encuestados manifestaron ante la interrogante si consideran que el ambiente de trabajo en el cual realizan sus actividades es adecuado, con un 44% desacuerdo, 36% totalmente de acuerdo, 16% totalmente desacuerdo, y el 4% de acuerdo, con lo cual se puede evidenciar que las existencia de criterios compartidos en cuanto a si se siente o no en un ambiente adecuado en su lugar de trabajo, para lo cual es necesario establecer políticas de medición de satisfacción.

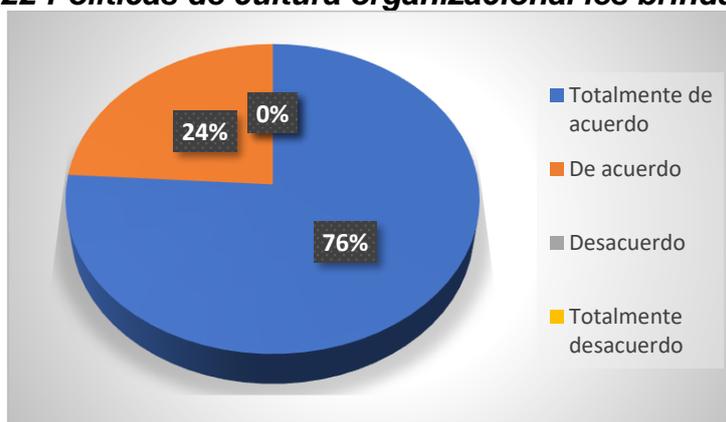
10.- ¿Cree Ud. que las políticas de cultura organizacional les brindara beneficios como trabajadores?

Tabla No. 016 Políticas de cultura organizacional les brindara beneficios

Pregunta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	19	76%
De acuerdo	6	24%
Desacuerdo	0	0%
Totalmente desacuerdo	0	0%
Total	25	100%

Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Figura No. 022 Políticas de cultura organizacional les brindara beneficios



Elaborado por: Johnnatan Herdoiza
Fuente: Empleados AEROAGRIPAC S.A

Análisis: Se formulo la consulta sí que las políticas de cultura organizacional les brindara beneficios como trabajadores, a lo que ellos supieron manifestar con un 76% totalmente de acuerdo, frente a un 24% que están de acuerdo, con lo que se refleja el activo interés de que se promuevan políticas de cultura organizacional con su activa participación para el crecimiento institucional.

3.3.3. Discusión

Se evidencia que los actores involucrados con el objetivo de la investigación los mismos que son los empleados de la compañía AEROAGRIPAC S.A. así como

el gerente de la misma han suministrado información muy importante para la correcta descripción y posterior contestación de la interrogante de investigación, donde es importante describir los factores que inciden en el desarrollo organizacional de la compañía es por ello que se los describen a continuación:

- **Satisfacción:** se les formulo distintas interrogantes a los empleados dentro de ellas, se les consulto si sienten a gustos o satisfechos con el modelo organizacional de trabajo que implementa la compañía, a lo que manifestaron con un 40% de acuerdo, 32% totalmente de acuerdo, desacuerdo con un 16%, y un 12% totalmente desacuerdo, lo que se puede describir que los empleados se encuentran en un estado de confort y manifiestan cierta resistencia al cambio organizacional, donde se considera imperioso que se establezcan políticas que inciten al incremento de la satisfacción e involucramiento activo de los miembros de la organización.
- **Motivación:** Se formulo la consulta si participan en procesos de planificación de su área de trabajo y/o actividades, a lo cual el 36% manifiesta estar en desacuerdo, y totalmente desacuerdo, con lo que se evidencia, un porcentaje significativo que se encuentra desmotivado por su poca participación en los procesos de planificación en el área de trabajo, así mismo se les consulto si se sienten motivados en el espacio laboral que se encuentra, a lo cual el 28% de ellos supieron manifestar que se encuentran desmotivados en su espacio de trabajo, siendo necesario que se formulen políticas para lograr espacios motivacionales que garanticen el trabajo en equipo generando una armonía institucional; así mismo los encuestados manifestaron si consideran que el ambiente de trabajo en el cual realizan sus actividades es adecuado, a lo cual mencionaron con un 60% que están entre desacuerdo, y totalmente desacuerdo con lo cual se puede evidenciar que es necesario establecer políticas de medición de motivación satisfacción.
- **Retribución:** El aspecto de retribución es uno de los aspectos de los cuales la empresa AEROAGRIPAC S.A. tiene pendiente puesto que los empleados no se sienten retribuido económicamente, menos aún el nivel de participación en cuanto a decisiones organizacionales, ya que se les

consulto si participan en procesos de planificación de su área de trabajo y/o actividades, a lo cual, el 36% menciona estar en desacuerdo, y totalmente desacuerdo, con lo que se evidencia, un porcentaje significativo que se encuentra desmotivado por su poca participación en los procesos de planificación en el área de trabajo, lo cual no retribuye en el involucramiento integral de los empleados, es por ello que al consultarles si estarían dispuestos a participar en procesos de implementación de estrategias de mejora continua para cambiar la cultura organizacional de la compañía, a lo que ellos supieron responder con un 96% totalmente de acuerdo, y de acuerdo, con lo que se refleja el grado de interés y participación por parte de los empleados que es activa, con lo cual el nivel de retribución sería mutuo compañía-empleado.

- **Comunicación:** El aspecto comunicacional es un punto pendiente que tiene AEROAGRIPAC S.A. en el proceso de desarrollo organizacional, ya que la poca participación de los empleados se evidencia la falta de comunicación, ya que al consultar si a los empleados se les socializa periódicamente los objetivos institucionales que se plantea en el mercado, a lo que ellos supieron manifestar con un 82% desacuerdo, y totalmente desacuerdo, lo que refleja el poco involucramiento por parte de la compañía a sus empleados en la socialización de los objetivos institucionales, o a su vez falta de un canal adecuado de comunicación.

En cuanto a la entrevista realizada al gerente, considerando los factores antes mencionados se generó la siguiente relación.

- **Satisfacción** como política institucional no funciona por motivo que no existen los procesos normados, más aún no existen procesos de planificación que normen los procedimientos institucionales, esto quiere decir que la falta de un instrumento hace que los factores motivacionales y de satisfacción decrezcan considerablemente ello ante el poco involucramiento de los objetivos institucionales por parte de las autoridades ante sus empleados.

- **Retribución** En cuanto a mencionado aspecto tiene relación directa con la desmotivación que sienten los empleados, ya que al no existir un programa de incentivos definidos los empleados no brindan su mejor esfuerzo, ello se ve reflejado en la productividad y desarrollo organizacional de la empresa.
- **Motivación**, el involucramiento y participación activa de los empleados en las decisiones institucionales, es una gran debilidad de la compañía cuenta, al no conocer las políticas y objetivos institucionales, los empleados no tienen basto conocimiento del objetivo comercial que pretende alcanzar la compañía en el mercado con lo cual se genera el desinterés y bajo nivel motivacional del empleado en construir una cultura organizacional competitiva.
- **La comunicación** va de la mano con el proceso de motivación, al no saber el empleado en que empresa está trabajando cuáles son sus funciones, cuáles son sus objetivos dentro de la empresa, no se sentirá parte de la misma, ello se contrarresta con el activo involucramiento de los representantes jefes departamentales acompañados de acordes procesos de liderazgo, para lograr un desarrollo competitivo organizacional.

CAPÍTULO IV PROPUESTA

4.1. Título de la propuesta

Propuesta de implementación de estrategias de mejora continua de la cultura organizacional de la empresa AEROAGRIPAC S.A, en la ciudad de Machala provincia de El Oro

4.2. Datos Informativos de la empresa a quien se le acerca la propuesta

Tabla No. 017 Datos informativos de AEROAGRIPAC S.A.

Nombre de la Empresa:	Compañía exportadora AEROAGRIPAC S. A
Tipo de Empresa:	Prestadora de servicios de Aéreo fumigación de productos agrícolas.
Objeto Social:	Servicio de fumigación, transporte y comercialización de productos agrícolas para las plantaciones bananeras de la provincia de El Oro, y el país.
Domicilio Jurídico:	Provincia: El Oro Cantón: El Machala Parroquia: Providencia Barrio: Km 6 vía pasaje Numero: M. 156. 078 Referente: a 100 metros del SRI.
Departamento involucrado	Dirección o Gerencia, Talento Humano
Personas Responsables	Ing. Mirian Feijoo Guerrero, Ing. Estela Armijos, Joseph Rubio
Fecha de Inicio de Actividades:	04 de febrero del 2001
Teléfono:	07262123 – 0999317859

Fuente: AEROAGRIPAC S.A.

Elaborado por: Johnnatan Herdoiza

4.3. Antecedentes de la propuesta

La Compañía AEROAGRIPAC S.A., la cual es una empresa de la ciudad de Machala, prestadora de servicios de fumigación, la misma que en la actualidad no se encuentran plenamente establecidas políticas, o estrategias puntuales en cuanto al desarrollo o cambio de la cultura organizacional de la compañía que susciten un dinamismo en el desarrollo de las actividades, estableciendo confianza e interés dentro del capital humano en el cumplimiento de las tareas encomendadas, que impulsen un desarrollo comercial e institucional ante el mercado objetivo, ya que al no contar con descritas estrategias afectara de manera directa en el desempeño laboral, productivo y competitivo de la institución, razón por la cual se han suscitado inconvenientes, como mal manejo de los recursos, desmotivación, incomprensibles líneas de comunicación, e insatisfacción en el cumplimiento de tareas

Por lo tanto, la implantación de estrategias de cambio de cultura organizacional proveerá de lineamientos claros, para una armonía institucional en la cual se direccionen acciones que permitirá mejorar la eficiencia y eficacia del personal de AEREOAGRIPAC S.A., lo que permitirá mejorar las condiciones laborales de la institución.

4.4. Justificación de la propuesta

Al poder contar con estrategias de mejora continua y promover un desarrollo de la cultura organizacional que contenga acciones, responsables, objetivos y recursos claros entendibles y medibles, para la compañía AEREOAGRIPAC S.A. permitirá generar compromiso institucional e impulsar la productividad y competitividad, donde la consolidación de descritas estrategias convertirá a la compañía en muy atractiva y solida en el mercado, de tal manera que les sirva para ser reconocidos como empresa líder en el país.

Las estrategias de mejora continua y desarrollo organizacional establecidas mediante un plan permiten forjar un desarrollo importante entre el personal, contarán con capital humano altamente motivado y capacitados en diferentes aspectos desarrollando así el grado de responsabilidad en sus funciones, pero a su vez liberando acciones y el trabajo en conjunto entre todos los miembros de la organización.

Las estrategias de mejora continua aportan con responsabilidad social en el entorno laboral logrando contribuir con algún tipo de ayuda en base a las necesidades, inmediatas de motivación, comunicación, retribución y confianza que precisan tener el capital humano de la organización ya que se van a aplicar teorías de desarrollo organizacional, planificación, control, y comunicación, en busca de motivar y simplificar los procesos obteniendo excelentes resultados optimizando recursos.

4.5. Objetivo de la propuesta

Contar con estrategias de mejora continua, metodológico y procedimental, que simplifique el desarrollo y control de la cultura organizacional de la empresa AEROAGRIPAC S.A, con el fin de impulsar la competitividad institucional.

4.6. Propósitos de la propuesta

- Contar con capital humano satisfecho en el desempeño de sus actividades que mantiene la empresa AEROAGRIPAC S.A. con ellos.
- Generar un cambio organizacional con acciones puntuales para cada funcionario, que permita mejorar capacidades, destrezas y habilidades de operación, dentro la empresa AEROAGRIPAC S.A.
- Originar la eficiencia y la productividad de operaciones en la prestación de servicios de fumigación, en la compañía AEROAGRIPAC S.A.

4.7. Análisis de factibilidad

4.7.1. Política. - Para el desarrollo de la actual propuesta se contó con todo el respaldo de la alta dirección de la compañía AEREAGRIPAC S.A. objeto de del presente estudio, quien de manera muy gentil nos proporcionó la autorización pertinente el libre acceso a información privada para la ejecución de esta propuesta.

4.7.2. Organizacional. - La compañía AEREAGRIPAC S.A. sé adjudica el compromiso de analizar y ratificar la formal propuesta planteada por el Ing.

Johnnatan Herdoiza, ya que al poder considerarla a la misma se establecerá la administración del capital humano, impulsando el desarrollo organizacional.

4.7.3. Económico. - La propuesta establecida una vez culminada es factible desde una óptica económico financiero ello determinado bajo el concepto que la compañía cuenta con el presupuesto pertinente para la implantación de las estrategias de mejora continua.

4.7.4 Tecnológico. - La compañía AEREOAGRIPAC S.A. proporcionará los instrumentos tecnológicos necesarios como son computador portátil, proyectores, equipos de audio, y video, así como el acceso a red de internet necesaria para poder difundir las estrategias de mejora continua, al capital humano de la compañía AEREOAGRIPAC S.A.

4.7.5. Legal. - La compañía AEREOAGRIPAC S.A. garantiza todas las orientaciones y asesoría legal necesaria para llevar a cabo la presente propuesta de estrategias de mejora continua en busca del desarrollo organizacional.

4.8. Descripción de la propuesta

La propuesta explícita se basa fundamentalmente en la puesta en marcha de un ligado de lineamientos de mejora continua que acarrearán a un desarrollo organizacional en busca del cambio de la cultura de la compañía AEREOAGRIPAC S.A., indicadas estrategias accederá suministrar valiosa información para la toma de decisiones de carácter gerencial en todos los procesos inmersos en la organización puntualmente en los operativos y administrativos donde el capital humano de la compañía es el centro de atención, lo que se pretende es motivarlos proponer herramientas necesarias para un adecuado proceso de comunicación que impulse la competitividad y el desarrollo institucional.

4.9. Desarrollo

4.9.1. Propuesta de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en la compañía AEREORAGRIPAC S.A.

La cultura organizacional de la compañía AEREORAGRIPAC S.A. la componen un conjunto de características particulares, intrínsecas de significados, valores y creencias dentro de los cuales se rige su contexto corporativo, la propuesta que a continuación se manifiesta describe el objetivo de aportar elementos estratégicos que logren convertirse en cambios significativos en la gestión y desarrollo institucional que consigan ser observados como favorables por el capital de humano, siendo este un elemento de desarrollo conjunto, como lo son empleado e institución.

Puntos Estratégicos de intervención

1. Estabilidad - Satisfacción.
2. Socialización de objetivos y Orientación de Resultados Institucionales
3. Motivación y Orientación al personal
4. Orientación a los Equipos
5. Dinamismo
6. Innovación
7. Atención a los detalles

Tabla No. 018 Estrategias para el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en la compañía AEREOAGRIPAC S.A.

FACTORES	ESTRATEGIAS DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN
Estabilidad Satisfacción	<p>Desarrollo de un programa de promoción o ascensos, en la cual se gestione mediante un concurso de oposición y méritos interno.</p> <p>Desarrollar políticas de aumento salarial, donde se describen los méritos y requisitos, que debe cumplir para obtener un aumento progresivo del sueldo estableciendo un tope acorde a la función y puesto de trabajo.</p>	<p>Brindar estabilidad laboral y promoción/ascensos a los empleados de AEREOAGRIPAC S.A. mediante uno a varios concursos de oposición y méritos para cumplir con la nómina institucional, así como la mejora salarial de los empleados de la institución</p>	<p>Gerencia, Dirección de Talento Humano, Dirección, Financiera</p>	<p>Manual de procesos de AEREOAGRIPAC S.A.</p> <p>Manual de Funciones de AEREOAGRIPAC S.A.</p> <p>Partidas presupuestarias.</p>	<p>1 año</p>
Socialización de objetivos y Orientación de resultados Institucionales	<p>Hacer partícipes a los empleados de los objetivos y metas institucionales, y así poder mantener la unificación de criterios a nivel directivo para alcanzar objetivos institucionales simplificando procesos.</p>	<p>Promover la competitividad institucional, fortaleciendo el desarrollo organizacional por medio de la coordinación de acciones entre departamentos y procesos, simplificando tareas innecesarias.</p>	<p>Nivel Jerárquico Superior (Gerente, Dir. Planificación, Dir. Talento Humano)</p>	<p>POA Plan Operativo Anual</p> <p>Salón de Reuniones</p> <p>Equipo de proyección, audio y video</p>	<p>Mensual</p>

<p>Motivación y Orientación al Personal</p>	<p>Desarrollar políticas de motivación y orientación al capital humano de la compañía, con la intención fortalecer sus habilidades mediante la satisfacción, conocimiento de necesidades y aspiraciones inmediatas de los empleados</p>	<p>Fortalecer la motivación del capital humano mediante procesos de orientación, conociendo sus aspiraciones y necesidades, para establecer un vínculo de colaboración mutua.</p>	<p>Departamento de Talento Humano. Director de planificación Directores departamentales</p>	<p>Manual políticas de motivación organizacional. Programa de capacitaciones Políticas y objetivos institucionales</p>	<p>Bimestral</p>
<p>Fortalecimiento de los equipos</p>	<p>Programas de capacitación sobre el trabajo en equipo, Dircom, Liderazgo Coaching, conformando equipos interdisciplinarios para el logro de objetivos institucionales.</p>	<p>Fortalecer el trabajo, colaborativo e interdisciplinario mediante la consolidación del trabajo en equipo para el alcanzar los objetivos organizacionales</p>	<p>Departamentos o unidades de trabajo de la compañía AEREOAGRIPAC S.A.</p>	<p>Talleres de trabajo colaborativo, equipos audiovisuales, y recursos didácticos</p>	<p>Semestral</p>
<p>Dinamismo</p>	<p>Consolidar los niveles de competitividad y dinamismo existente en la compañía AEREOAGRIPAC S.A., y desarrollar una mejora continua, mediante la rotación de los funcionarios en</p>	<p>Vincular a los empleados en los objetivos institucionales, para así puedan asumir el trabajo como un desafío propio mediante reconocimientos públicos del esfuerzo ofrecido para mantener</p>	<p>Departamentos o unidades de trabajo de la compañía AEREOAGRIPAC S.A.</p>	<p>Manual políticas de motivación organizacional. Políticas y objetivos institucionales Políticas de reconocimientos</p>	<p>Mensual</p>

	puntos estratégicos para convertirlos en empleados multifuncionales, para así integrar equipos competitivos y dinámicos para la empresa	niveles altos de competitividad; siendo parte integral de equipos dinámicos funcionales.		públicos por excelencia en el actuar de sus funciones dentro de la compañía.	
Innovación	Fortalecer y direccionar acciones de innovación considerando riesgos en la delegación de funciones, responsabilidades y autonomía interna para la toma de decisiones, de orden operativo administrativo y de gestión.	Impulsar la innovación y autonomía para el cumplimiento de actividades mediante la delegación de acciones y responsabilidades puntuales para perfeccionar la agilidad en el desarrollo organizacional y procesal.	Departamentos o unidades de trabajo de la compañía AEREOAGRIPAC S.A.	Inducción Técnica explícita en las áreas de gestión.	Trimestral
Comunicación y Atención a los Detalles	Promover mecanismo de comunicación mediante la utilización de las Tic's, para mantener una interconexión entre departamentos y poder simplificar actividades	Consolidar la comunicación, como la herramienta para la ejecución de actividades a todo nivel mediante el requerimiento de prolijidad y atención a los detalles para lograr	Departamentos o unidades de trabajo de la compañía AEREOAGRIPAC S.A., Responsable de Sistemas, Comunicación	Aplicaciones móviles, Chat institucional, recursos tecnológicos, email, institucional, plataforma	Permanente

	para lograr resultados de alta calidad.	fiabilidad en los resultados y productos.		AEREOAGRIPAC S.A.	
--	---	---	--	-------------------	--

Elaborado por: Johnnatan Herdoiza

CONCLUSIONES

- La inestabilidad política que sufrió el estado ecuatoriano en los últimos tres años, repercute de una forma particular en las distintas empresas más aun en aquellas del sector agrícola, ya que al existir deficientes políticas de gobierno para tan importante sector productivo del país, los empresarios no se arriesgan a invertir en producción agrícola, y por ende afecta de forma indirecta a la economía de las compañías que a su vez es reflejada por la inestabilidad de su personal y poca motivación para quienes ya son parte del capital humano de las empresas tal es el caso de AEREOAGRIPAC S.A. El considerable impacto de las políticas gubernamentales propuestas por el ejecutivo en los últimos años, a ello sumado los cambios en la normativa legal en materia de salarios, y modalidad de contrataciones, ello afecta al clima laboral y significativamente en la cultura organizacional, al existir equipos de trabajo desmotivados, insatisfechos, al no ser reconocidos como miembros activos de la organización por no ser parte de la socialización de los objetivos institucionales.
- La cultura organizacional de la compañía de AEREOAGRIPAC S.A. se caracteriza por: La delegación de funciones orientados a resultados, lo cual sería de interés gerencial y jefes departamentales, quienes además de su activa intervención gestionarían que sus decisiones preserven el interés general; así mismo se caracteriza por el trabajo en equipo en la mayoría de los departamentos; manteniendo autonomía y libertad por parte de sus funcionarios para organizar y ejecutar su trabajo enfocados en que los resultados mantengan niveles de excelencia y sean acertados. Como aspecto negativo se acentúa la desmotivación laboral de la mayoría de los empleados, que en su gran mayoría tiene relación a lo económico, sobrecarga laboral, nulas políticas de promoción y ascensos, y reconocimientos lo cual pese a que existe un pronunciamiento similar entre quienes consideran tener agrado por las políticas institucionales, siempre mantienen uno u otra inconformidad referente a los puntos resaltados anteriormente.

- El personal de la compañía de AEREOAGRIPAC S.A. se caracteriza por ser en su mayoría joven, demuestran interés y predisposición para asumir retos y ser parte del nuevo modelo de gestión organizacional que se pretende asumir por arte de la alta gerencia, por lo tanto, la implementación de las estrategias de mejora continua es posible desde el punto de vista del capital humano razón de ser de la organización.

RECOMENDACIONES

- Una de las principales fortalezas es el capital humano de la compañía de AEREOAGRIPAC S.A., que cuenta con el notable interés de ser parte activa de la institución, es interesante el involucramiento en el proceso investigativo que se mantuvo, y al ser un grupo de trabajo cuentan con los conocimientos suficientes de las nuevas metodologías de desarrollo organizacional, que se implementa en empresas como la del presente estudio es por ello que se debe evaluar, íntegramente quienes del total de los empleados no cuentan con los conocimientos necesarios para proceder a ingresarlo en un programa de capacitación y que forme parte integral de la institución forjando el desarrollo en conjunto por el bien institucional.
- La compañía de AEREOAGRIPAC S.A., debe implementar procesos de evaluación para conocer el nivel de satisfacción y motivación de sus empleados, así como conocer el nivel de involucramiento que mantienen los mismos con las políticas, objetivos, procesos y procedimientos institucionales, ello permitirá mantener indicadores de eficiencia necesarios para desarrollar altos niveles de productividad.
- Se recomienda a la compañía AEREOAGRIPAC S.A., y demás empresarios del sector agrícola estar actualizados y comprometidos con el desarrollo del sector que se promueva el dinamismo y gestión, para poder acceder a nuevos mercados, y así fomentar un desarrollo organizacional integral con este tipo de metodologías y programas orientados a la mejora de la cultura organizacional, haciendo a las empresas más competitivas.

BIBLIOGRAFIA

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado Sexta edición*. México. Recuperado el 31 de Octubre de 2019
- Alvarez, A. (2014). *La medición de la eficiencia y la productividad*. Madrid: Ediciones Pirámide. Recuperado el 31 de octubre de 2018, de https://books.google.com.ec/books?id=48uUBQAAQBAJ&dq=eficiencia+2014&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjE6Nz_ILTeAhUL0IMKHSvnAPoQ6AEINDAC
- Arce, B. A., Sanchez, R. M., & Ramirez, J. (2016). *Estrategias competitivas organizacionales con responsabilidad social*. Mexico: Copyright. Recuperado el 31 de octubre de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=iCH3CwAAQBAJ&pg=PA183&dq=Estrategia+de+mejora+continua+2014&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjim dG0I7TeAhWHq1kKH aHgCdMQ6AEIMjAC#v=onepage&q=Estrategia%20de%20mejora%20continua%202014&f=false>
- Barragán, Salman, Ayllón, Sanjinés, Lancer, Córdova, & Rojas. (2013). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación*. La Paz: Programa de investigación estratégica en Bolivia. Recuperado el 31 de octubre de 2018
- Carrillo , Á. P. (2016). MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. *Ciencias administrativas revista digital*, VIII(4), 61-72. Recuperado el 09 de octubre de 2018, de <file:///C:/Users/Dany/Downloads/2637-Texto%20del%20art%C3%ADculo-8647-1-10-20161116.pdf>
- Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Ponticia de Comillas. Recuperado el 31 de octubre de 2018
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw-Hill. Recuperado el 20 de octubre de 2018

- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos: Quinta Edición*. Santa Fe de Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. Recuperado el 31 de octubre de 2018
- Codigo del Trabajo. (2005). *Trabajo de grupo*. Quito: Registro oficial ecuatoriano. Recuperado el 31 de octubre de 2018, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Costa, J. (2015). *El Dicom Hoy*. Barcelona España: CPC editor. Recuperado el 31 de diciembre de 2018
- Gastélum, R. G. (2000). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Mexico DF, Mexico: Eumet.ne edición. Recuperado el 24 de OCTUBRE de 2018
- Giner, F., & Gil, M. d. (2014). *La organziación de empresas hacia un modelo futuro*. Madrid: ESIC. Recuperado el 31 de octubre de 2018, de https://books.google.com.ec/books?id=GuFxBAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=organizacion+y+empresa+2014&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiZ_-iPILTeAhUNu1MKHefKBwgQ6AEILDAB#v=onepage&q=organizacion%20y%20empresa%202014&f=false
- Guizar, R. M. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*. Mexico DF, Mexico.: McGraw Hill Editores S.A. Recuperado el 24 de OCTUBRE de 2018
- Hitpass, B. (2017). *“BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de implementación*. Santiago de Chile: BHH Ltda. Recuperado el 09 de octubre de 2018, de <https://books.google.com.co/books?id=Dm4-MGAY5vMC&pg=PA137&dq=dife%20rencia+entre+cultura+y+clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ei=O39kU%20qKgOpLk8gSMq4FA&ved=0CEMQ6AEwBA#v=onepage&q&f=false>
- Ibarra, M. A., Gonzalez, L. A., & Demuner, M. d. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios fronterizos, XVIII(35)*, 107-130. Recuperado el

20 de agosto de 2018, de
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-69612017000100107&script=sci_arttext

Lewis, E. (2013). *Global Value Chain Change. Innovation Change Enablers*. Mexico: Pearson. Recuperado el 31 de octubre de 2018

Montaño, L. (2003). Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. *IZTAPALA REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES*, 55(24), 15-33. Recuperado el 09 de OCTUBRE de 2018, de <http://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/412/622>

Morataya, C. (15 de JUNIO de 2009). Factores que han influido en la permanencia laboral de los colaboradores de una fábrica de confección y distribución de uniformes escolares ubicada dentro del perímetro de la Ciudad Capital. *Factores que han influido en la permanencia laboral de los colaboradores de una fábrica de confección y distribución de uniformes escolares ubicada dentro del perímetro de la Ciudad Capital. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guat.* Rafael Landivar, Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado el 29 de noviembre de 2018

Perdomo, O., Medina, M., & Gudiño. (2012). *Evolución de las Teorías Administrativas. Obtenido de Administración de empresas agrícolas.* Mexico: Pearsom. Recuperado el 31 de octubre de 2018, de http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/facultad_agronomia/Economia/ADMINISTRACIoN_DE_EMPRESAS_AGRiCOLAS/Clase_tema_1._2012_para_alumnos.pdf

Piñero , E. (2015). *estrategias y modelos de negocios*. Madrid: Ramon Arce editores. Recuperado el 2018 de Octubre de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=uHmnDAAAQBAJ&pg=PA165&dq=Estrategia+de+mejora+continua+2014&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwji mdG0l7TeAhWHq1kKHgCdMQ6AEIVTAI#v=onepage&q=Estrategia%20de%20mejora%20continua%202014&f=false>

- Pucheu, A. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional como apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad de Chile. Recuperado el 31 de octubre de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=6dS1BwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Desarrollo+organizacional+2014&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj d-PTXlbTeAhUMtIMKHcqZDP0Q6AEIKzAB#v=onepage&q=Desarrollo%20 organizacional%202014&f=false>
- Quintero, T. (2016). *Gestiopolis: El comportamiento organizacional*. Obtenido de Gestiopolis: www.gestiopolis.com
- Ritter, M. (2015). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación, Primera Edición*. Buenos Aires: Dircom. Recuperado el 31 de octubre de 2018
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional, Décimo Tercera Edición*. México: Pearson Educación. Recuperado el 31 de octubre de 2018
- Salazar, J. G., Cristóbal, I. J., Machado, Y. B., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED) "Scielo"*, XX(9), 67-75. Recuperado el 31 de octubre de 2018, de <http://www.medigraphic.com/pdfs/acimed/aci-2009/aci094d.pdf>
- Sanabria, N., & Acosta, J. C. (2015). CONDICIONES PARA LA INNOVACIÓN, CULTURA ORGANIZACIONAL Y SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES. *Semestre economico*, XVIII(37), 157-175. Recuperado el 09 de octubre de 2018, de <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/1506/1588>
- Sánchez, A., Hernández, T. J., Martínez, E., Villegas, E., & García, C. (2018). Cultura organizacional en microempresas activadoras del desarrollo local. *margen89, I*, 1-10. Recuperado el 09 de octubre de 2018, de http://www.margen.org/suscri/margen89/sanchez_89.pdf

- Sandoval, M. d. (2004). CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. *HITOS DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS*, X(27), 83-88. Recuperado el 31 de octubre de 2018, de http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf
- Socorro, F. (17 de Mayo de 2015). *Gestiopolis: Visión multidimensional evaluación desempeño*. Recuperado el 31 de octubre de 2018, de Sitio Web de Gestiopolis: www.gestiopolis.com
- Soto, B. w. (11 de febrero de 2016). *Gestion.Org: Recursos Humanos: Tipos de cultura empresarial u organizacional*. Recuperado el 31 de octubre de 2018, de Gestion.Org: www.gestion.org
- Zapata, A., & Rodríguez, A. (2012). *Cultura Organizacional*. Cali: Publicaciones Universidad del Valle. Recuperado el 2018 de octubre de 2018

**ANEXO No. 001 ENTREVISTA A GERENTE DE LA EMPRESA
AEROAGRIPAC S.A.**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Estudios de Postgrados
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA AEROAGRIPAC S.A. DE
LA CIUDAD DE MACHALA**

Tema: Estrategias de mejora continua de la cultura organizacional de la empresa AEROAGRIPAC S.A, en la ciudad de Machala provincia de El Oro
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Conocer el criterio del gerente acerca de las estrategias de mejora continua, y cultura organizacional de la empresa AEROAGRIPAC S.A. en la ciudad de Machala provincia de El Oro
Buenos días/tardes importantes poder compartir con Ud. la investigación que se está realizando en el marco de la obtención del título de Magister en Administración de Empresas. y solicitarle nos colabore con información valiosa para el desarrollo del presente estudio de interés común como maestrante y Ud. Como gerente

INTERROGANTE FORMULADAS AL PARTICIPANTE

1. **¿Cuenta la empresa AEROAGRIPAC S.A. con una estructura organizacional claramente definida?**

2. **¿La empresa cuenta con un proceso de planificación de actividades dentro del marco organizacional?**

3. **¿Se encuentra establecido dentro de un instrumento institucional los procesos administrativos y operativos de la empresa AEROAGRIPAC S.A.?**

4. **¿Está claramente definido los responsables departamentales de manejar la armonía, control y dirección de los departamentos de la empresa?**

5. **¿Bajo su juicio, cuáles son los procesos estratégicos y cuáles son los de apoyo, que necesitan un cambio en la cultura organizacional?**

6. **¿Creé Ud. que existe un equilibrio organizacional dentro de la empresa?**

7. **¿Cree Ud. que el cambio de la cultura organizacional es uno de las falencias con las que cuenta la empresa?**

8. **¿Bajo su criterio cuales considera que deberían ser los cambios organizacionales que se deben implementar?**

9. **¿Cree Ud. que liderazgo que ejerce en la organización es suficiente para mantener una cultura organizacional idónea?**

10. **¿Cree Ud. que el salario qué perciben los empleados, se encuentra acorde con la producción desempeño de sus empleados?**

11. **¿Cómo ponen en práctica procesos de mejora continua en la empresa?**

12. ¿Cree Ud. que todos los miembros de la organización manejan y tienen claro el concepto de cultura organizacional?

13. ¿Cómo mide la empresa la satisfacción laboral?

14. ¿Cómo involucran a sus empleados en el desarrollo de la empresa?

15. ¿Cómo promueven la motivación a los empleados?

16. ¿Cree Ud. que la implementación de estrategias de mejora continua mejorara la cultura organizacional de la empresa AEROAGRIPAC?

17. ¿Cuál es la proyección y la motivación laboral a implementar por parte de la compañía ante sus empelados?

**ANEXO No. 002 FICHA TECNICA
DEL INSTRUMENTO**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Estudios de Postgrados
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Nombre:	Cuestionario para determinar los factores que conllevan a la mejora continua de la cultura organizacional	
Autor:	Jonathan Herdoiza	
Objetivo:	Establecer los factores que influyen en la cultura organizacional laboral del personal de la compañía AEROAGRIPAC S.A.	
Dirigido a:	Dependientes de mostrador, secretarias, piloto, guardia de seguridad, encargada de punto de venta y vendedores.	
Factores:	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción: actitud del trabajador ante su trabajo y la empresa. • Motivación: estado interno que activa y mantiene la conducta hacia un determinado fin. • Retribución: remuneración hacia los trabajadores por su esfuerzo y trabajo. • Comunicación: desarrollo participativo y fluidez de comunicación entre todos los miembros de la organización 	
Tiempo de aplicación:	El tiempo estimado para responder el cuestionario es de 10 minutos.	
Forma de aplicación:	Es de auto aplicación.	
Guía de calificación:		
	ESCALA	VALORES
	Totalmente de acuerdo	8
	De acuerdo	6
	Desacuerdo	4
	Totalmente en desacuerdo	2
Juicio de profesionales:	Licda. Mónica Mora Leon Ing. María López Portilla	

**ANEXO No. 003 ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA
AEROAGRIPAC S.A.**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Estudios de Postgrados
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA AEROAGRIPAC S.A. DE LA
CIUDAD DE MACHALA**

Tema: Estrategias de mejora continua de la cultura organizacional de la empresa AEROAGRIPAC S.A, en la ciudad de Machala provincia de El Oro
OBJETIVO DE LA ENCUESTA: Conocer el criterio de los empleados acerca de las estrategias de mejora continua, y cultura organizacional de la empresa AEROAGRIPAC S.A. en la ciudad de Machala provincia de El Oro
Buenos días/tardes importantes poder compartir con Ud. la investigación que se está realizando en el marco de la obtención del título de Magister en Administración de Empresas. y solicitarle nos colabore con información valiosa para el desarrollo del presente estudio de interés común como maestrante y Ud. Como empleado

INTERROGANTE FORMULADAS AL PARTICIPANTE

Datos Generales

Edad: _____

Estado civil:

Soltero	Casado	Divorciado	Viudo

Sexo:

Masculino	Femenino

Escolaridad:

Primaria	Secundaria	Universitario	Postgrado

Años Laborando en la empresa

Puesto o cargo el cual ocupa actualmente

1.- ¿Conoce Ud. si la empresa AEROAGRIPAC S.A. tiene claramente definidos los procesos institucionales?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

2.- ¿Participa usted en procesos de planificación de su área de trabajo y/o actividades?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

3.- ¿La empresa socializa periódicamente los objetivos institucionales que se plantea en el mercado

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

4.- ¿Conoce Ud. ¿Si la empresa cuenta con un instrumento institucional de los procesos administrativos y operativos de la empresa AEROAGRIPAC S.A.?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

5.- ¿Se siente Ud. a gustos con el modelo organizacional de trabajo que implementa la compañía?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	

Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

6.- ¿Estaría dispuesto a participar en procesos de implementación de estrategias de mejora continua para cambiara la cultura organizacional de empresa AEROAGRIPAC S.A.?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

7.- ¿Cree Ud. que el cambio de la cultura organizacional es uno de las falencias con las que cuenta la empresa?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

8.- ¿Se siente motivado en el espacio laboral en el que se encuentra como empleado?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

9.- ¿Considera Ud. que el ambiente de trabajo en el cual realiza sus actividades es adecuado?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

10.- ¿Cree Ud. que las políticas de cultura organizacional les brindara beneficios como trabajadores?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Desacuerdo	
Totalmente desacuerdo	

