



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

Diagnóstico del Clima Organizacional para la empresa Agrota Cía. Ltda. y propuesta de un plan de acción

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Licenciados en Administración de Empresas

Autores:

David Sebastián Álvarez Zhindón; William Alexander Moreno Ordoñez

Director:

Gianni Fabriccio Salamea Alvear

Cuenca – Ecuador

**Año
2023**

DEDICATORIA

Al culminar el siguiente trabajo de investigación de mi carrera universitaria me la dedico a mí mismo debido al gran esfuerzo y dedicación presentada a pesar de las adversidades que se presentaron en el camino.

A mis padres que supieron darme su apoyo en para que pueda culminar con mi carrera universitaria

A mis hermanos Israel y Kelly quienes siempre confiaron en mí y no me dejaron solo de alguna u otra forma y me dieron el ánimo de seguir adelante y alcanzar una meta más.

DEDICATORIA

Al finalizar el trabajo de investigación y acompañado de mi carrera universitaria deseo dedicar todo mi esfuerzo ante todas las cosas primero a Dios, quien me supo guiar en toda esta trayectoria, a tomar las mejores decisiones y no dejarme rendir en las adversidades y por haberme dado salud.

A mi hijo, quien fue ese impulso para salir en adelante y hacer que al final mi esfuerzo tuvo su recompensa.

A mi hermana Paola, que desde el cielo también me dio esas fuerzas para poder culminar mi carrera universitaria y fue una de mis motivaciones al igual para seguir en adelante y que se sienta orgullosa.

A mi mamá, quien en todo momento fue ese motor indispensable para yo cumplir una de mis metas y que tiene toda mi admiración por haber estado en todo momento a mi lado y nunca haberme dejado solo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a toda mi familia que supo apoyarme de alguna u otra manera en este trayecto de mi carrera universitaria, a todos mis amigos incondicionales que les considero como mis hermanos M´Phifos quienes les agradezco por siempre darme fuerzas en los peores momentos y hacer que no me rinda e igual a una persona que siempre supo apoyarme muchas gracias .

De igual manera quiero agradecer a la empresa Agrota Cía. Ltda. por habernos dado la oportunidad de poder desarrollar este proyecto de investigación y con brindarnos la información necesaria para su desarrollo, en especial al departamento de talento humano que gracias a su colaboración se pudo desarrollar el presente trabajo.

Un agradecimiento especial a nuestro director de tesis el Ing. Gianni Fabriccio Salamea Alvear, quien, con su amplio conocimiento y dedicación, supo guiarnos de la mejor manera para lograr el desarrollo del proyecto.

Por último, un agradecimiento a mi compañero de tesis William Moreno que gracias a su dedicación y enfoque se pudo culminar el siguiente proyecto

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a toda mi familia, en especial a mi hermana Joseline, quien me supo guiar y me apoyo en toda mi trayectoria universitaria, a mis amigos que supieron darme los mejores consejos para poder lograr una de mis metas que me enseñaron que sólo las personas que se arriesgan a caer lograrán conseguir grandes cosas en la vida.

Por otra parte, quiero agradecer a la empresa Agrota Cía Ltda., por darnos la oportunidad de conocer su empresa y brindarnos la información necesaria para el desarrollo del proyecto de Investigación y específicamente al departamento de talento humano quienes pusieron de su parte y ayudaron de igual manera para que este trabajo se puede finalizar de una excelente manera.

Un agradecimiento especial a mi director de tesis, Ing. Gianni Fabriccio Salamea Alvear, quien, con su amplio conocimiento, donde supo guiarnos y motivarnos de la mejor manera para lograr el desarrollo del proyecto.

Por último, quiero agradecer a mi compañero David Alvarez por haber tenido la gran oportunidad de haber podido desarrollar juntos este proyecto de investigación, quien fue una persona muy responsable.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
Índice de Contenidos.....	v
Índice de Tablas	vii
Indicé de Figuras	viii
Índice de Anexos.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
1. Empresa.....	2
1.1 Historia.....	2
1.2 Misión	3
1.3 Visión	4
1.5 Estructura Organizacional.....	4
1.6 Productos.....	8
CAPÍTULO 2.....	28
2. Marco Teórico.....	28
2.2 Definición del Clima Organizacional.....	29
2.3 Importancia del Clima Organizacional.....	29
2.4 Características del Clima Organizacional	30
2.5 Herramientas para el diagnóstico del Clima Organizacional	31
CAPÍTULO 3.....	35
3. Diagnóstico del clima laboral.....	35

3.1 Determinación de la herramienta	35
3.2 Población.....	36
3.4 Resultados	38
CAPÍTULO 4.....	53
4.1 Resultados globales según su ponderación	53
4.2 Propuesta de plan de mejora.....	54
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	69
REFERENCIAS	70
ANEXOS.....	72

Índice de Tablas

Tabla 1 División de productos que ofrece Agrota Cía. Ltda.	8
Tabla 2 Línea Nutricional.....	8
Tabla 3 Línea Plaguicidas.....	12
Tabla 4 Planes por cultivo	18
Tabla 5 Tratamiento contra enfermedades	22
Tabla 6 Línea Agroforestal.....	23
Tabla 7 Línea Agropecuaria	24
Tabla 8 Línea Labranza	25
Tabla 9 Línea Agroindustrial.....	26
Tabla 10 Línea Hogar	27
Tabla 11 Preguntas Dimensión Estructura	38
Tabla 12 Preguntas Dimensión Responsabilidad	40
Tabla 13 Preguntas Dimensión Recompensa	41
Tabla 14 Preguntas Dimensión Riesgo.....	42
Tabla 15 Preguntas Dimensión Calor	44
Tabla 16 Preguntas Dimensión Estándares de Desempeño.....	45
Tabla 17 Preguntas Dimensión Apoyo	46
Tabla 18 Preguntas Dimensión Conflicto.....	48
Tabla 19 Preguntas Dimensión Identidad.....	49
Tabla 20 Cuadro de ponderación para la interpretación de los resultados globales.....	51
Tabla 21 Resultados según su ponderación	53
Tabla 22 Plan de mejora propuesto la empresa Agrota Cia.Ltda	54

Indicé de Figuras

Figura 1 Organigrama del Directorio y Vicepresidencia de Operaciones.....	5
Figura 2 Organigrama Vicepresidencia Comercial	6
Figura 3 Organigrama Vicepresidencia Administrativa.....	7
Figura 4 Resultados Dimensión Estructura	39
Figura 5 Resultados Dimensión Responsabilidad	40
Figura 6 Resultados Dimensión Recompensa	42
Figura 7 Resultados Dimensión Riesgo	43
Figura 8 Resultados Dimensión Calor.....	44
Figura 9 Resultados Dimensión Estándares de Desempeño	46
Figura 10 Resultados Dimensión Apoyo.....	47
Figura 11 Resultados Dimensión Conflicto	48
Figura 12 Resultados Dimensión Identidad	50
Figura 13 Resultados Globales por Dimensión.....	51

Índice de Anexos

Anexo 1 Herramienta de diagnóstico de clima organizacional	72
Anexo 2 Evidencia de la aplicación de la herramienta de Litwin y Stringer	76
Anexo 3 Evidencia de la aplicación del cuestionario de Litwing y Stringer	77

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal realizar el diagnóstico del clima organizacional en la empresa Agrota Cía. Ltda., para poder identificar los factores que pueden crear un ambiente inadecuado en la organización. Utilizando el cuestionario de Litwin y Stringer, que abarca nueve dimensiones correspondientes al clima organizacional, se recolectó, analizó y determinó que las referentes a responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y conflicto deben ser mejoradas mediante un plan que ayude a corregir los defectos de la organización. La finalidad del diagnóstico es proveer resultados a la empresa, para que la misma luego de aplicar los correctivos necesarios pueda aumentar su productividad y competitividad en su sector.

Palabras clave: Litwin y Stringer, clima organizacional, dimensiones, organización, plan de mejora.

ABSTRACT

The main objective of this research work is to diagnose the organizational climate in the company Agrota Cía. Ltda., in order to identify the factors that can create an inappropriate environment in the organization. Using the Litwin and Stringer questionnaire, which covers nine dimensions corresponding to the organizational climate, it was collected, analyzed, and determined that those related to responsibility, reward, risk, support, and conflict should be improved through a plan that helps correct the defects of the organization. The purpose of the diagnosis is to provide results to the company so that it can increase its productivity and competitiveness in its sector after applying the necessary corrective measure.

Keywords: Litwin and Stringer, dimensions, improvement plan, organization, organizational climate.



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

INTRODUCCIÓN

Agrota Cía. Ltda., es una empresa que surgió en la ciudad de Cuenca que ha venido resistiendo con el paso del tiempo y es muy conocida en el sector agrícola. Por lo tanto, para poder reivindicar a su empresa y convertirse en líder del mercado, debe encontrar una variedad de técnicas, estrategias, etc. que le permitan cumplir con los objetivos planteados con un desempeño eficiente y un desempeño de los procesos acorde con las metas que se requiere.

En la actualidad, una parte importante dentro de Agrota Cía. Ltda., son los empleados de la empresa porque son el alma de la organización y la misión de la empresa se vuelve importante para ellos, por eso se trabaja en un ambiente agradable, amigable y que puedan recibir todo el apoyo que necesitan para hacer crecer a la empresa desde adentro. La empresa cuenta con un personal altamente calificado, pero existen problemas internos que pueden hacer que el ambiente organizacional sea menos desarrollado, afectando directamente a la propia empresa. Por tal motivo, se decidió realizar diagnósticos de clima organizacional en Agrota Cía. Ltda., identifica debilidades y factores que crean un ambiente inadecuado dentro de la organización y permite sugerir estrategias de mejora que contribuyan al bienestar de las relaciones laborales.

Para el desarrollo de la presente investigación, se considerará un enfoque cualitativo donde mediante una revisión bibliográfica se nos hará conocer sobre el tema y por otra parte también se realizará un método cuantitativo, en el que se utilizará una herramienta que nos permitirá analizar el diagnóstico del clima organizacional de la empresa.

También se utilizará el cuestionario de Litwin y Stringer, que está actualizado por Ezechuria y Rivas (2001), donde incluye 9 dimensiones y 53 preguntas clave para diagnosticar el clima organizacional a utilizar. Una vez recopilada la información, se tabulará, analizará y se determinará los parámetros a procesar a través de un plan de mejora. La población encuestada corresponde al total de empleados de la empresa. Agrota Cia Ltda., está formada por 113 personas, de los cuales solo a 74 empleados que se convertirán en objeto de estudio, ya que la vicepresidencia y las gerencias van hacer medidas en base a su liderazgo dentro de la empresa.

CAPÍTULO 1

Introducción

En el siguiente capítulo se habla acerca de la empresa Cuencana Agrota Cía. Ltda. donde se da a conocer su historia y cómo esta empresa ha venido evolucionado a lo largo de los años y cómo creció en el mercado de la Ciudad de Cuenca, se hablara acerca de su misión y visión como empresa y todos los productos y maquinarias que ofrece al mercado agrícola y cómo se expandió en las demás provincias de su alrededor y ahora está en el mercado de todo el país, donde hoy en día es líder en el sector agro con sus sucursales "Sukampo" en todo el territorio ecuatoriano y se ha llegado a posicionar gracias a sus estrategias, métodos de marketing que le han permitido cumplir con los objetivos plateados año tras año y tener un rendimiento eficiente.

1. Empresa

1.1 Historia

En el año 2000, Ecuador atravesaba la peor crisis económica de su historia, sin embargo, dos compañeros decididos a mejorar el Ecuador decidieron montar una nueva empresa con el objetivo de dar el máximo apoyo a la agricultura. Extraño en una era económica, pero con optimismo y confianza crearon nuevos y mejores empleos y oportunidades en el sector. Esto permitirá la formación de la empresa Agrota (Agrota, 2019).

Al principio, la lucha fue muy difícil, partiendo de un solo empleado, poco capital y muchas ganas de servir al país, Agrota empezó a luchar por alcanzar sus metas. Poco a poco se abrieron las puertas y nuevas personas se sumaron al sueño de Agrota. Muchos de los que comenzaron hoy, ahora están en el negocio, tratando de lograr lo que alguna vez comenzó como un sueño (Agrota, 2019).

Sin empleados, el desarrollo de la empresa es imposible, Agrota siempre ha confiado en que sus empleados sean muy abiertos y comunicativos, escuche la opinión de cada empleado y esfuércese por mejorar, eso es de familia, pero en Agrota siempre se tiene en cuenta cada opinión en cada decisión, por lo que los trabajadores de la empresa siempre se sienten orgullosos de pertenecer a Agrota y sienten que el éxito les pertenece. Hay casos en que los empleados comenzaron hace años como vendedor de almacén, desarrollador rural o enólogo y luego de los trabajos reconocidos de hoy pasaron a los

puestos de gerente de ventas, dueño de marca o coordinador de transporte, lo que demuestra que Agrota es una empresa hecha para empleados que crece de la mano de la empresa, siempre a base de confianza y trabajo (Agrota, 2019).

En los inicios de Agrota, trató de distribuir productos agrícolas que contribuyeran al desarrollo del sector agrícola pobre del sur del país, elegimos productos y líneas de productos para vender bien, siempre con el objetivo de construir una empresa de calidad y de largo plazo. La calidad de todos los productos producidos y vendidos por Agrota siempre ha sido la piedra angular del desarrollo de la empresa. La Seriedad, confianza y calidad son los valores que los clientes ven en Agrota después de muchos años, permitiendo construir relaciones de mutuo beneficio a largo plazo con cada cliente. Años después, Agrota es reconocida no solo por clientes y empleados, sino también por proveedores como una empresa profesional que maneja a la perfección una marca líder mundialmente reconocida en la industria agrícola exclusivamente para el país. Con este fondo, Agrota asegura seguir escribiendo historia y contribuir al desarrollo del país con la calidad como principal valor. Durante los años de operación, Agrota cuenta con 130 socios comerciales de todo el país, y es reconocida internacionalmente por el prestigio de la empresa. Cada integrante de la familia Agrota es hoy orgulloso y admirado en América Latina (Agrota, 2019).

Agrota será conocida por el mejor nivel de servicio al cliente antes y después de la venta, mientras que los clientes conocerán a Agrota como una empresa que brinda a los clientes asesoramiento técnico de primera clase y soluciones complejas y mantiene relaciones comerciales a largo plazo, tratar a los clientes con seriedad, profesionalismo y equidad. Agrota seguirá siendo una empresa muy respetada gracias a su sólida trayectoria entre empleados, gobiernos, proveedores y otras partes interesadas del negocio. Esta será una gran oportunidad para que los empleados de Agrota se desarrollen profesional, económica y personalmente mientras trabajan en la empresa. Agrota buscará continuamente el desarrollo multifacético de todos los empleados para que obtengan una excelente calidad de vida, un salario atractivo y beneficios interesantes en un buen ambiente de trabajo (Agrota, 2019).

1.2 Misión

Somos una empresa dedicada a proporcionar soluciones innovadoras, contribuyendo a todos los actores de la cadena productiva del sector agropecuario ecuatoriano, mediante programas, productos y servicios de la más alta calidad,

preocupada por quienes formamos parte de la organización, entregando una razonable rentabilidad a nuestros accionistas (Agrota, 2019).

1.3 Visión

Incrementar la participación de mercado con un crecimiento sostenido, basado en el mejoramiento continuo del servicio a nuestros clientes y la búsqueda constante de nuevas tecnologías para mejorar la productividad en el agro ecuatoriano, con el respaldo de nuestro personal altamente capacitado (Agrota, 2019).

1.4 Valores Organizacionales

Según Agrota (2019), los valores dentro de una organización son muy importantes de tal manera que representan el actuar de una organización y para la empresa Agrota Cía. Ltda. sus valores son los siguientes:

Honestidad: Actúan de forma íntegra y comprometida, basándose en principios éticos y morales.

Profesionalismo: Trabajan de forma profesional durante el cumplimiento de las tareas buscando siempre desarrollar e implementar nuevas formas para apoyar la productividad de sus clientes.

Seriedad: Cumple cabalmente con los compromisos de sus clientes y colaboradores. **Eficiencia:** Busca sobrepasar los objetivos con la optimización máxima en el uso de los recursos disponibles.

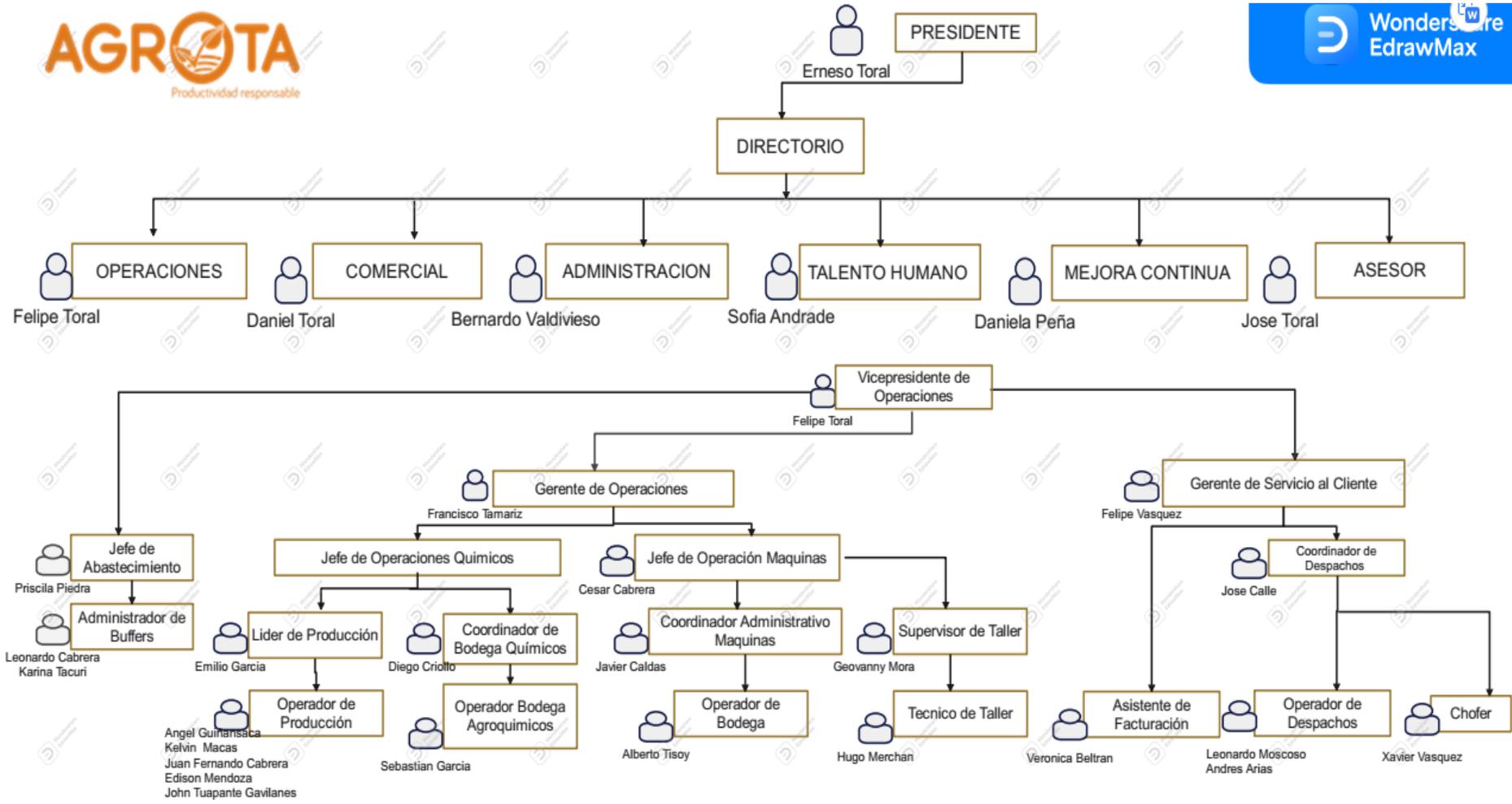
Calidad: El elemento competitivo diferencial estará basado en la calidad de sus productos y servicios.

1.5 Estructura Organizacional

A continuación, en la figura 1 se presenta la estructura organizacional de la empresa Agrota Cía. Ltda. En donde aquella está compuesta por un presidente y su directorio conformado por 6 personas donde aquellas son las siguientes al mando después del presidente de la empresa. En esta organización se destacan 3 áreas que se consideran las más importantes, donde encontramos la vicepresidencia de operaciones, vicepresidencia comercial y la vicepresidencia administrativa encargadas de guiar y mantener a la organización.

Figura 1

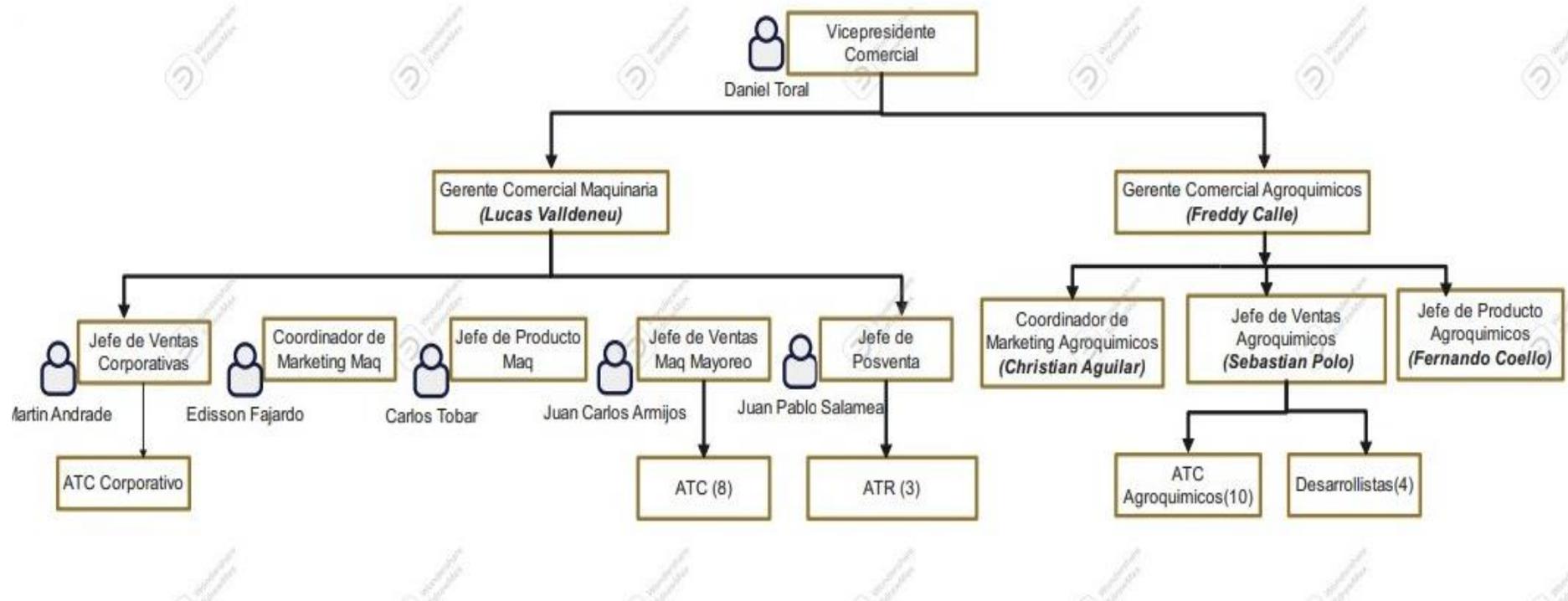
Organigrama del Directorio y Vicepresidencia de Operaciones



Nota: esta figura muestra el organigrama de la Vicepresidencia de Operaciones en Agrota Cía. Ltda.

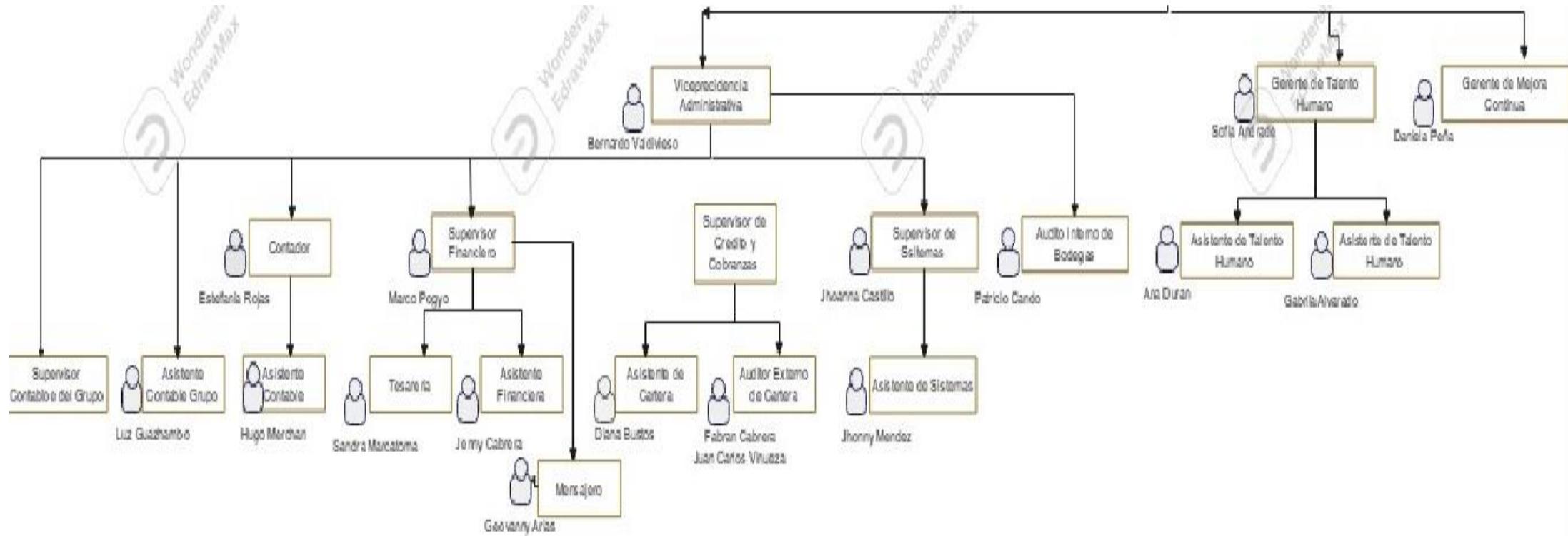
Figura 2

Organigrama Vicepresidencia Comercial



Nota: esta figura muestra el organigrama de la Vicepresidencia Comercial en Agrotec S.A. Ltda.

Figura 3
Organigrama Vicepresidencia Administrativa



Nota: esta figura muestra el organigrama de la Vicepresidencia Administrativa en Agrota. Cía. Ltda.

Fuente: Basado en Agrota, 2023.

1.6 Productos

Según Agrota (2019), los productos que se ofrecen al público están conformados por dos grandes divisiones, en donde a continuación se detalla mediante las tablas 1 y 2 cada una de sus divisiones, líneas y productos a disposición del público.

Tabla 1

División de productos que ofrece Agrota Cía. Ltda.

Agrota Cía. Ltda.	
División de Productos	1. División Agroquímicos 2. División Maquinas

Nota: esta tabla muestra la división de productos que ofrece Agrota Cía. Ltda.

Fuente: Basado en Agrota, 2020.

División de productos Agroquímicos

La división de Agroquímicos según Agrota (2019), tiene como objetivo brindar la oportunidad de lograr obtener cultivos más saludables y productivos al ofrecer una alta gama en productos de alto rendimiento y protección, mediante las siguientes líneas nutricionales y fitosanitarias.

Línea Nutricional

De acuerdo a la línea nutricional según Agrota (2019) el uso de estos productos ayuda a los cultivos a prevenir enfermedades, logrando obtener cosechas exitosas, generando siempre la mayor productividad y rentabilidad.

Tabla 2

Línea Nutricional

Categorías	Producto	Referencia
Enmiendas y Enraizadores	Tarasoil Calcio	Es un corrector salino que mejora las propiedades físico – químicas del suelo y la capacidad de intercambio catiónico.

	Azabache Humic	Es un corrector orgánico, aumenta la aireación de la rizósfera y mejora la retención de agua.
	Taravert Evo	Incrementa el volumen, la longitud y la superficie radicular. Asegura el trasplante para rápida adaptación.
Translocadores	Engorde	Promueve la división y el crecimiento celular. Activa la rápida movilización de nutrientes, no degrada los tejidos.
	Taravert Progress	Es un bioestimulante antiestrés que protege los tejidos vegetales ante eventos como heladas, sequías o salinidad elevada, promoviendo el crecimiento de los cultivos
Bioestimulantes Antiestrés	Taravert Amifol	Mejora el metabolismo de la planta a través de su contenido en péptidos y L-aminoácidos con actividad antioxidante.
	Taravert Evo	Incrementa el volumen, la longitud y la superficie radicular. Asegura el

		trasplante para rápida adaptación.
	Citoqmax	Es un fitorregulador a base de citoquininas que aumenta la división y diferenciación celular, favoreciendo a una mayor formación de flores y frutos.
	Strensil	Mejora la resistencia mecánica de las células vasculares y epidérmicas.
Resistencias y Defensas de cultivos	Tarafol PK	Es un fosfito potásico que asegura una máxima velocidad de traslocación de los nutrientes en la planta.
	Tarafol Calcio	Es un abono foliar para corregir carencias de calcio en los cultivos.
	Krystafeed NPK	Fertilizantes con macroelementos de alta solubilidad y microelementos quelatados
Correctores Foliare	Combi Mix	Contiene los micronutrientes necesarios para preparar soluciones equilibradas de fertilizante para todo tipo de cultivo

Agrotafol Calcio Boro	Evita el aborto floral y mejora la calidad de los frutos
Tarafol Beca	Tarafol beca es una solución para corrección de carencias dobles de calcio complejo por gluconato y boro complejo por etanolamina.
Tarafol Kane	Tarafol kane es un corrector de deficiencias de potasio complejo con ácidos orgánicos y pH neutro, lo que le confiere alta penetración a nivel foliar en la planta.

Nota: esta tabla muestra los productos de la Línea Nutricional y su función.

Fuente: Basado en Agrota, 2020.

Línea Plaguicidas

Según Agrota (2019), la tabla 3 de esta línea está conformada por fungicidas, acaricidas y herbicidas, todos estos productos ayudan a combatir ciertas enfermedades en los cultivos.

Tabla 3

Línea Plaguicidas

Categoría	Producto	Referencia
Fungicidas	Botryazole	Botriazole es un fungicida Triazol de contacto y translaminar, ideal para el control de Botrytis (pudrición) de flores y frutos en cultivos de rosas, tomate, fresa, mango y cacao, tanto en aplicaciones foliares como en poscosecha.
	Scoba	Es un fungicida del grupo de los triazoles, translaminar con acción preventiva y curativa. Por su amplio espectro puede controlar varias enfermedades tanto del follaje, así como de flores y frutos.
	Fungimaster	Fungicida triazol sistémico para el control de enfermedades del follaje y de los frutos como antracnosis, oidio y botrytis.

Paraguas Fungicida triazol de contacto y translaminar, perfecto para el control de pudriciones de flores y frutos, tanto en aplicaciones foliares así como en postcosecha.

Letal Fungicida preventivo y erradicante con sistemía ascendente para el control de oídio, roya y otras enfermedades del follaje, frutos y vainas

Paralanca Fungicida de acción sistémica y de contacto. combina 2 modos de acción diferentes para la prevención y control de un amplio espectro de hongos fitopatógenos, especialmente los causantes de lancha en cultivos de papa y tomate.

Sinotyl Fungicida de doble sistemía y amplio espectro con especial formulación, lo que le confiere un carácter único para combatir por vía foliar y suelo enfermedades de

follaje, cuello, tronco y raíces de las plantas.

Thalys

Solución nutri-protectora con acción acropetal y mesostémica para máximo control de hongos y bacterias.

Agrothane

Agrothane es un fungicida a base de una morfolina y un carbamato que actúa en forma preventiva, curativa y erradicante en el control de hongos oomicetos.

Redentor

Fungicida sistémico acropetal con acción protectora, perteneciente al grupo de los carbamatos que actúa en el control de hongos del suelo y follaje.

Comestar

Fungicida con acción protectante, no sistémico, de amplio espectro para control de enfermedades causadas por hongos Oomicetos y Ascomicetos en cultivos hortícolas y frutales.

Insecticidas	Kenshi	<p>Kenshi es un insecticida Piretroide-Neonicotinoide con efecto de choque y persistencia para el control de larvas y adultos de insectos masticadores y chupadores como gusanos</p>
	Sinodafen	<p>Sinodafen es un insecticida acaricida de acción translaminar y de contacto para control de ninfas y adultos de ácaros, mosca blanca, pulgones, paratrioza y otros insectos chupadores.</p>
	Depredador	<p>Depredador es un insecticida del grupo de las Nereis toxinas sistémico y de amplio espectro que actúa tanto en forma estomacal como de contacto</p>
	Aniquilador	<p>Insecticida piretroide con acción lipofílica por contacto e ingestión, con efecto de choque inmediato y repelente con baja residualidad en el cultivo.</p>

		INSECTICIDA
		REGULADOR DE
		CRECIMIENTO. Actúa por
		contacto e ingestión
	Fulminante	inhibiendo la síntesis de la
		quitina, afectando el
		proceso de muda, la
		pupación normal y la
		posterior formación del
		adulto.
	Sinoprid	Insecticida de acción
		sistémica acropetal y de
		contacto que puede usarse
		en tratamientos al follaje, al
		suelo (drench) y en el
		sistema de riego.
	Skemata	Insecticida del grupo de los
		piretroides que actúa por
		contacto e ingestión,
		especialmente indicado para
		el control de larvas y adultos
		de insectos masticadores y
		chupadores.
Acaricidas	Yoga	Yoga es un acaricida
		insecticida adulticida del
		grupo de las avermectinas
		que actúa por contacto y
		traslaminar para control de

	<p>ácaros, insectos minadores y lepidópteros.</p>
Sinozine	<p>Sinozine es ovicida de contacto y translaminar, con acción específicamente sobre huevos y larvas, cortando el ciclo reproductivo y disminuyendo indirectamente las poblaciones de adultos.</p>
Sinozox	<p>Sinozox es un acaricida larvicida y ninficida que pertenece al grupo de las tiazolidinacarboxamidas y actúa como regulador de crecimiento frente a los principales grupos de ácaros.</p>

Nota: esta tabla nos indica los productos de la Línea Plaguicidas.

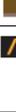
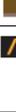
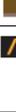
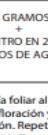
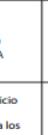
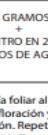
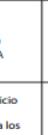
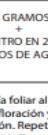
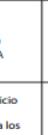
Fuente: Basado en Agrota, 2020.

Planes por cultivo

Agrota (2019), ofrece un completo mix de productos para cubrir todas las necesidades nutricionales y fitosanitarias de las plantas. A continuación en la tabla 4, se detallan los productos más efectivos para obtener el mayor rendimiento en los cultivos.

Tabla 4

Planes por cultivo

Plan para un producto	Planes para cultivo	Referencia																																				
Plan nutricional para cultivo de papa	Plan de manejo – papa	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ETAPA</th> <th>Siembra</th> <th>Desarrollo</th> <th>Floración</th> <th>Estrés</th> <th>Amarre y Formación de Fruto</th> <th>Crecimiento de Fruto</th> <th>Maduración de Fruto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>  </td> <td>  </td> <td>  </td> <td>  </td> <td>  </td> <td>  </td> <td>  </td> </tr> <tr> <td>  </td> <td>  </td> <td>  </td> <td>  </td> <td>  </td> <td>  </td> <td>  </td> </tr> <tr> <td>1 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA</td> <td>1 KILO EN 200 LITROS DE AGUA</td> <td>1/2 LITRO + 200 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA</td> <td>1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA</td> <td>125 GRAMOS + 1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA</td> <td>1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA</td> <td>1 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA</td> </tr> <tr> <td>Aplicar en drench al suelo dirigido a la raíz en suelo húmedo o por medio del sistema de riego.</td> <td>Hacer dos aplicaciones con intervalo de 15 días en la etapa de crecimiento previo a la primera floración.</td> <td>Aplicar a la formación de los brotes florales. Repetir a los 15 días y en cada aparición del racimo floral.</td> <td>Aplicar vía foliar cuando las condiciones de temperatura cambien o haya deficiencias de riego y fitotoxicidad.</td> <td>Aplicar vía foliar al inicio de floración y tuberización. Repetir a los 15 días</td> <td>Aplicar a la aparición de color de cada piso de frutos.</td> <td>Aplicar al follaje para favorecer el engrose de los frutos.</td> </tr> </tbody> </table>	ETAPA	Siembra	Desarrollo	Floración	Estrés	Amarre y Formación de Fruto	Crecimiento de Fruto	Maduración de Fruto															1 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1 KILO EN 200 LITROS DE AGUA	1/2 LITRO + 200 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA	1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	125 GRAMOS + 1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar en drench al suelo dirigido a la raíz en suelo húmedo o por medio del sistema de riego.	Hacer dos aplicaciones con intervalo de 15 días en la etapa de crecimiento previo a la primera floración.	Aplicar a la formación de los brotes florales. Repetir a los 15 días y en cada aparición del racimo floral.	Aplicar vía foliar cuando las condiciones de temperatura cambien o haya deficiencias de riego y fitotoxicidad.	Aplicar vía foliar al inicio de floración y tuberización. Repetir a los 15 días	Aplicar a la aparición de color de cada piso de frutos.	Aplicar al follaje para favorecer el engrose de los frutos.
		ETAPA	Siembra	Desarrollo	Floración	Estrés	Amarre y Formación de Fruto	Crecimiento de Fruto	Maduración de Fruto																													
																																						
																																						
1 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1 KILO EN 200 LITROS DE AGUA	1/2 LITRO + 200 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA	1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	125 GRAMOS + 1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA																																
Aplicar en drench al suelo dirigido a la raíz en suelo húmedo o por medio del sistema de riego.	Hacer dos aplicaciones con intervalo de 15 días en la etapa de crecimiento previo a la primera floración.	Aplicar a la formación de los brotes florales. Repetir a los 15 días y en cada aparición del racimo floral.	Aplicar vía foliar cuando las condiciones de temperatura cambien o haya deficiencias de riego y fitotoxicidad.	Aplicar vía foliar al inicio de floración y tuberización. Repetir a los 15 días	Aplicar a la aparición de color de cada piso de frutos.	Aplicar al follaje para favorecer el engrose de los frutos.																																
Plan fitosanitario para cultivo de papa		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Problema</th> <th>Producto</th> <th>Dosis</th> <th>Recomendaciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">ENFERMEDADES</td> <td>LANCHA NEGRA</td> <td></td> <td>750 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA</td> <td>Aplicar vía foliar preventiva o curativa a la aparición de los primeros síntomas. Rotar a los 15 días con THALYS en dosis de 250 ml por tanque de 200 litros.</td> </tr> <tr> <td>OIDIO</td> <td></td> <td>250 ML EN 200 LITROS DE AGUA</td> <td>Aplicar vía foliar en dosis de 250 ml por tanque, repetir a los 15 días.</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">PLAGAS</td> <td>PARATRIOZA Y GUSANO BLANCO</td> <td></td> <td>150 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA</td> <td>Aplicar vía foliar a la aparición de los primeros adultos. Rotar a los 15 días con SINODAFEN en dosis de 250 ml por 200 litros de agua.</td> </tr> <tr> <td>TRIPS Y MINADOR DE HOJAS</td> <td></td> <td>300 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA</td> <td>Aplicar vía foliar a la aparición de los primeros daños en brotes y hojas. Rotar a los 15 días con SKEMATA en dosis de 250 ml por 200 litros de agua.</td> </tr> </tbody> </table>		Problema	Producto	Dosis	Recomendaciones	ENFERMEDADES	LANCHA NEGRA		750 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar preventiva o curativa a la aparición de los primeros síntomas. Rotar a los 15 días con THALYS en dosis de 250 ml por tanque de 200 litros.	OIDIO		250 ML EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar en dosis de 250 ml por tanque, repetir a los 15 días.	PLAGAS	PARATRIOZA Y GUSANO BLANCO		150 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar a la aparición de los primeros adultos. Rotar a los 15 días con SINODAFEN en dosis de 250 ml por 200 litros de agua.	TRIPS Y MINADOR DE HOJAS		300 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar a la aparición de los primeros daños en brotes y hojas. Rotar a los 15 días con SKEMATA en dosis de 250 ml por 200 litros de agua.													
			Problema	Producto	Dosis	Recomendaciones																																
		ENFERMEDADES	LANCHA NEGRA		750 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar preventiva o curativa a la aparición de los primeros síntomas. Rotar a los 15 días con THALYS en dosis de 250 ml por tanque de 200 litros.																																
			OIDIO		250 ML EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar en dosis de 250 ml por tanque, repetir a los 15 días.																																
PLAGAS	PARATRIOZA Y GUSANO BLANCO		150 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar a la aparición de los primeros adultos. Rotar a los 15 días con SINODAFEN en dosis de 250 ml por 200 litros de agua.																																		
	TRIPS Y MINADOR DE HOJAS		300 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar a la aparición de los primeros daños en brotes y hojas. Rotar a los 15 días con SKEMATA en dosis de 250 ml por 200 litros de agua.																																		

Plan nutricional para cultivo de tomate de mesa

Plan de manejo - tomate

ETAPA	Siembra	Desarrollo	Floración	Estrés	Amarre y Formación de Fruto	Crecimiento de Fruto	Maduración de Fruto
PRODUCTO	TARAVERT EVO	KRYSTAFEEED [®] PROGRESS	TARAVERT AMFOL + / COMBI Mix	TARAVERT PROGRESS	engordone + TARAFOL BECA	TARAFOL CALCIO	TARAFOL KANE
DOSIS	1 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1 KILO EN 200 LITROS DE AGUA	1/2 LITRO + 200 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA	1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	50 GRAMOS + 1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA
RECOMENDACIÓN	Aplicar en drench al suelo dirigido a la raíz en suelo húmedo o por medio del sistema de riego.	Hacer dos aplicaciones con intervalo de 15 días en la etapa de crecimiento previo a la primera floración.	Aplicar a la formación de los brotes florales. Repetir a los 15 días y en cada aparición del racimo floral.	Aplicar vía foliar cuando las condiciones de temperatura cambien o existan deficiencias de riego y fitotoxicidad.	Aplicar a los frutos cuando tengan 2 centímetros de largo a partir del tercer racimo. Repetir a los 15 días y en el cuajado de cada racimo floral.	Aplicar a la aparición de color de cada piso de frutos.	Aplicar al follaje para favorecer el engrose de los frutos.

Plan fitosanitario para cultivo de tomate de mesa

	Problema	Producto	Dosis	Recomendaciones
ENFERMEDADES	OIDIO ó CENICILLA	Letal	250 ML EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar preventiva o curativa a la aparición de los primeros síntomas. Rotar a los 15 días con THALYS en dosis de 250 ml por tanque de 200 litros.
	PUDRICES BACTERIANAS	thalys	250 ML A 500 ML EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar en dosis de 250 ml por tanque. Si se realiza vía drench aplicar 500 ml por tanque. Repetir a los 15 días.
PLAGAS	MOSCA BLANCA Y PULGONES	SINODAFEN	250 ML EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar a la aparición de los primeros adultos. Rotar a los 15 días con SINOPRID en dosis de 150 gramos por 200 litros de agua.
	GUSANO ENROLLADOR DE HOJAS	depredador	300 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar a la aparición de los primeros daños por larvas en brotes y hojas. Rotar a los 15 días con KENSHI en dosis de 150 gramos por 200 litros de agua.

Plan de manejo - cacao para cultivo de cacao

ETAPA	Trasplante	Desarrollo y Poda	Floración	Estrés	Amarre y Formación de Fruto	Crecimiento de Fruto	Maduración de Fruto
PRODUCTO	TARAVERT EVO	KRYSTAFEEED [®] PROGRESS + TARAFOL AMFOL	TARAVERT AMFOL + / COMBI Mix	TARAVERT PROGRESS	engordone + TARAFOL BECA	TARAFOL CALCIO	TARAFOL KANE
DOSIS	1 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1 KILO + 1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1/2 LITRO + 200 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA	1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	50 A 100 GRAMOS + 1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA
RECOMENDACIÓN	Aplicar en drench al suelo dirigido a la raíz en suelo húmedo o por medio del sistema de riego.	Hacer dos aplicaciones con intervalo de 15 días en la etapa de crecimiento (siembra) o a la aparición de los brotes luego de la poda.	Aplicar a la formación de los brotes florales. Repetir a los 15 días y en cada aparición del racimo floral.	Aplicar vía foliar cuando las condiciones de temperatura cambien o haya deficiencias de riego y fitotoxicidad.	Aplicar a los frutos cuando tengan 2 centímetros de largo. Repetir a los 15 días y en el cuajado de cada racimo floral.	Aplicar a la aparición de color de cada racimo de frutos y repetir con intervalos de 15 días.	Aplicar al follaje para favorecer el engrose de los frutos. Realizar dos aplicaciones por ciclo.

Plan
fitosanitario
para cultivo
de cacao

	Problema	Producto	Dosis	Recomendaciones
ENFERMEDADES	MONILIA		250 ML EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar preventiva o curativa a la aparición de los primeros síntomas.
	MONILIA		250 ML EN 200 LITROS DE AGUA	Rotar a los 15 días después de Letal, en dosis de 250 ml por tanque de 200 litros de agua. Aplicar vía foliar.
	PHYTOPHTHORA		500 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar en dosis 500 gramos por tanque. Rotar a los 15 días con Thalys en dosis de 250 ml por tanque. Aplicar vía foliar.
PLAGAS	COCHINILLAS	KENSHI	150 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar a la aparición de los primeros adultos. Evitar aplicarlo en plena floración.
	GUSANOS TROZADORES, HORMIGAS		100 ML EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar a la aparición de los primeros daños por adultos en el follaje. Evitar aplicarlo en plena floración.

Plan
nutricional
para cultivo
de fresa

ETAPA	Trasplante	Desarrollo y Poda	Floración	Estrés	Amarre y Formación de Fruto	Crecimiento de Fruto	Maduración de Fruto
PRODUCTO							
DOSIS	1 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1 KILO + 1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1/2 LITRO + 200 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA	1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	100 GRAMOS + 1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA
RECOMENDACIÓN	Aplicar en drench al suelo dirigido a la raíz en suelo húmedo o por medio del sistema de riego.	Hacer dos aplicaciones con intervalo de 15 días en la etapa de crecimiento (siembra) o a la aparición de los brotes luego de la poda.	Aplicar a la formación de los brotes florales. Repetir a los 15 días y en cada aparición del racimo floral.	Aplicar vía foliar cuando las condiciones de temperatura cambien o haya deficiencias de riego y fitotoxicidad.	Aplicar a los frutos cuando tengan 2 centímetros de largo. Repetir a los 15 días y en el cuajado de cada racimo floral.	Aplicar a la aparición de color de cada racimo de frutos y repetir con intervalos de 15 días.	Aplicar al follaje para favorecer el engrose de los frutos. Realizar dos aplicaciones por ciclo.

Plan de
manejo -
fresa

Plan
fitosanitario
para cultivo
de fresa

	Problema	Producto	Dosis	Recomendaciones
ENFERMEDADES	BOTRYTIS	BOTRYAZOLE	250 ML EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar preventiva o curativa a la aparición de los primeros síntomas.
	ROYA		250 ML EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar en dosis de 250 ml por tanque de 200 litros de agua. Rotar a los 15 días con Thalys (Cubiet 50%) en dosis de 250 ml por tanque de 200 litros para control de roya y oidio
PLAGAS	ÁCAROS		100 ML + 100 ML EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar a la aparición de los primeros adultos. Rotar a los 15 días con Sinodafen en dosis de 250 ml por 200 litros de agua.
	ÁCAROS	SINODAFEN	250 ML EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar a la aparición de los primeros adultos en el follaje.
	TRIPS Y GUSANOS TROZADORES		300 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar a la aparición de los primeros daños por adultos en el follaje.

Plan nutricional para cultivo de mora

Plan de manejo - mora

ETAPA	Trasplante	Desarrollo y Poda	Floración	Estrés	Amarre y Formación de Fruto	Crecimiento de Fruto	Maduración de Fruto
PRODUCTO	TARAVERT EVO	KRYSTAFEEED [®] PROGRESS + TARAVERT AMIFOL	TARAVERT AMIFOL + COMBI Mix	TARAVERT PROGRESS	engordone + TARAFOLO BECA	TARAFOLO CALCIO	TARAFOLO KANE
DOSIS	1 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1 KILO + 1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1/2 LITRO + 200 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA	1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	100 GRAMOS + 1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA
RECOMENDACIÓN	Aplicar en drench al suelo dirigido a la raíz en suelo húmedo o por medio del sistema de riego.	Hacer dos aplicaciones con intervalo de 15 días en la etapa de crecimiento (siembra) o a la aparición de los brotes luego de la poda.	Aplicar a la formación de los brotes florales. Repetir a los 15 días y en cada aparición del racimo floral.	Aplicar vía foliar cuando las condiciones de temperatura cambien o haya deficiencias de riego y fitotoxicidad.	Aplicar a los frutos cuando tengan 2 centímetros de largo. Repetir a los 15 días y en el cuajado de cada racimo floral.	Aplicar a la aparición de color de cada racimo de frutos y repetir con intervalos de 15 días.	Aplicar al follaje para favorecer el engrose de los frutos. Realizar dos aplicaciones por ciclo.

Plan fitosanitario para cultivo de mora

	Problema	Producto	Dosis	Recomendaciones
ENFERMEDADES	BOTRYTIS	BOTRYAZOLE	250 ML EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar preventiva o curativa a la aparición de los primeros síntomas.
	ROYA	Letal	250 ML EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar en dosis de 250 ml por tanque de 200 litros de agua. Rotar a los 15 días con Thylis (Cubiet 50%) en dosis de 250 ml por tanque de 200 litros para control de roya y oidio
PLAGAS	ÁCAROS	YOGA + SINOZINE	100 ML + 100 ML EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar a la aparición de los primeros adultos. Rotar a los 15 días con Sinodafen en dosis de 250 ml por 200 litros de agua.
	ÁCAROS	SINODAFEN	250 ML EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar a la aparición de los primeros adultos en el follaje.
	TRIPS Y GUSANOS TROZADORES	depreda	300 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar a la aparición de los primeros daños por adultos en el follaje.

Plan nutricional para cultivo de maracuyá

ETAPA	Siembra	Desarrollo	Floración	Estrés	Formación de fruto	Formación de fruto	Engrose de fruto
PRODUCTO	TARAVERT EVO	KRYSTAFEEED [®] PROGRESS	TARAVERT AMIFOL + COMBI Mix	TARAVERT PROGRESS	Citoqmax + TARAFOLO BECA	TARAFOLO CALCIO	PROFESIONAL WINGGARD
DOSIS	1 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1 KILO EN 200 LITROS DE AGUA	1/2 LITRO + 200 GRAMOS EN 200 LITROS DE AGUA	1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	100 ML + 1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1/2 LITRO EN 200 LITROS DE AGUA	1 KILO EN 200 LITROS DE AGUA
RECOMENDACIÓN	Aplicar en drench al suelo, dirigido a la raíz en suelo húmedo o por medio del sistema de riego.	Hacer dos aplicaciones con intervalo de 15 días en la etapa de crecimiento previo a la primera floración.	Aplicar a la formación de los brotes florales. Repetir a los 15 días y en cada aparición del racimo floral.	Aplicar vía foliar cuando las condiciones de temperatura cambien o haya deficiencias de riego y fitotoxicidad.	Aplicar a los frutos cuando tengan 2 centímetros de largo. Repetir a los 15 días y en el cuajado de cada racimo floral.	Aplicar a la aparición de color de cada piso de frutos. Aplicar durante el cuajado hasta finalizar la cosecha.	Aplicar al follaje para favorecer el engrose de los frutos, alternar con calcio.

Plan
fitosanitario
para cultivo
de
maracuyá

Problema	Producto	Dosis	Recomendaciones
ENFERMEDADES	ATRACNOSIS	 250 ML EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar preventiva o curativa a la aparición de los primeros síntomas. Rotar a los 15 días con LETAL en dosis de 250 ml por tanque de 200 litros.
	BOTRYTIS	BOTRYAZOLE	Aplicar vía foliar preventiva o curativa a la aparición de los primeros síntomas.
	PUDRIONES BACTERIANAS	 250 ML A 500 ML EN 200 LITROS DE AGUA	Aplicar vía foliar en dosis de 250 ml por tanque, si se hace vía drench aplicar 500 ml por tanque. Repetir a los 15 días.
PLAGAS	MOSCA DEL OVARIO	KENSHI	Aplicar vía foliar a la aparición de los primeros daños por larvas. Rotar a los 15 días con FULMINANTE en dosis de 50 gramos por 200 litros de agua.
	ACAROS	YOGA + SINOZOX	Aplicar vía foliar a la aparición de los primeros adultos en el envés de las hojas. Aplicar en mezcla para control de adultos y huevos.

Nota: esta tabla nos indica los distintos planes por cultivo que ofrece la empresa Agrota. Cía. Ltda.

Fuente: Basado en Agrota, 2020.

Tratamiento contra enfermedades

Agrota (2019), cuenta con productos de alta calidad para el control y tratamiento de las enfermedades que más atacan a los productos de mayor representatividad en el país como se muestran en la tabla 5. En donde para asegurar su mayor funcionalidad es necesario implementar un sistema de rotación para producir menos resistencia a las enfermedades y obtener una mayor eficiencia en el tratamiento.

Tabla 5

Tratamiento contra enfermedades

Tratamiento	Referencia
Rotación contra la Paratrioza	    <p>Kenshi + Sinozox Sinodafen Yoga + Sinozine Depredador</p>
Rotación contra la Lancha Negra	    <p>Agrothane Comestar Sintotyl Redentor</p>

Manejo de
Monilia



Mix contra
Ácaros



Nota: esta tabla nos indica los distintos tratamientos contra enfermedades.

Fuente: Basado en Agrota, 2020.

División Maquinas

La división de máquinas según Agrota (2019), cuenta con un extenso portafolio de máquinas de alto rendimiento que garantizan un trabajo excepcional para todos los profesionales, respaldados por marcas mundialmente conocidas tanto por su calidad y alta confiabilidad como me muestran en la tabla 6.

Línea Agroforestal

Tabla 6

Línea Agroforestal

Producto	Referencia
Desmalezadora	Ideal para mantenimiento de jardines y corte de pastos con disco gracias a su motor de altas revoluciones.
Bombas de fumigación	Perilla de presión regulable a 3 niveles para la aplicación de herbicidas, insecticidas y fungicidas.
Pulverizadores	Material de depósito de polietileno virgen de baja densidad (LDPE) con tratamiento UV

Motosierras	Ideal para cortar madera y realizar trabajos ocasionales.
Podadoras de extensión	Equipo de uso específico, Podadora de altura potente y duradera gracias al diseño y componentes de su transmisión.
Sopladoras	Estos equipos son ideales para labores puntuales de mantenimiento de jardines, áreas verdes y ciertos cultivos. Cumplen diversas funciones por separado que ayudan a resolver necesidades particulares.

Nota: esta nos indica los diferentes productos que se ofrecen la Línea Agroforestal y su función.

Fuente: Basado en Agrota, 2020.

Línea Agropecuaria

Tabla 7

Línea Agropecuaria

Producto	Referencia
Picadoras	Perfecta para la alimentación diaria de animales por su alto rendimiento en picado de forrajes como caña de azúcar, sorgo, maíz, pastos en general y otras variedades.
Picadoras de Precisión	Alto rendimiento y mejor calidad de picado por su diseño de rotor de 3 cuchillas permitiendo así aprovechar mejor los nutrientes obtenidos para la alimentación del ganado.

Molinos Picadores	Ideal para pequeños productores con un funcionamiento sencillo con bajo mantenimiento, de alta durabilidad y Resistencia al trabajo diario.
Sistemas de Ordeño	Ordeño de alta eficiencia gracias al diseño y versatilidad en sus componentes de alta calidad que permiten aumentar la producción.
Cantaras	Una sola lámina troquelada con tapa hermética y jaladeras reforzadas con soldadura de acero inoxidable AISI 304 y fondo cóncavo para una fácil limpieza y transporte.
Mezcladoras	Permite una mejora de la producción porque realiza mezclas homogéneas con extrema agilidad: de 3 a 5 minutos para productos secos y de 5 a 10 minutos para húmedos.

Nota: esta nos indica los diferentes productos que se ofrecen la Línea Agropecuaria y su función.

Fuente: Basado en Agrota, 2020.

Línea Labranza

Tabla 8

Línea Labranza

Productos	Referencia
Motoazadas	Diseñada para trabajos de alto rendimiento en labores agrícolas como arado, rastrado, surcado, aporque y cosecha.

Motocultores	Motocultor óptimo para realizar diversos trabajos logrando economizar tiempo y dinero. Multifunción 4 – 1 (motocultor, acaballador, escarvador y removedor de mantos avícolas).
--------------	---

Nota: esta nos indica los diferentes productos que se ofrecen la Línea Labranza y su función.

Fuente: Basado en Agrota, 2020.

Línea Agroindustrial

Tabla 9

Línea Agroindustrial

Producto	Referencia
Bomba de caudal	Es una máquina de alta durabilidad porque posee un sistema autocebante lo cual prolonga la vida útil de la bomba.
Bomba de presión	Motobomba con larga vida útil ya que posee un filtro húmedo ideal para usos en lugares de alta contaminación.
Motores	Equipo de fácil arranque por su sistema de encendido. Tienen un diseño compacto, lo que permite adaptarla a cualquier máquina.
Generador	Este generador cuenta con un sistema de mantenimiento práctico y sencillo al registrar la cantidad de horas trabajadas.

Nota: esta nos indica los diferentes productos que se ofrecen la Línea Agroindustrial y su función.

Fuente: Basado en Agrota, 2020.

Línea Hogar

Tabla 10

Línea Hogar

Producto	Referencia
Cortacésped	Cortacésped de fácil operabilidad, diseñado para trabajos ocasionales de alta exigencia.
Podadora	Podadora liviana con eje curvo, perfecta para trabajos ocasionales en el jardín.
Hidro lavadora	Hidro lavadoras preparadas para limpiezas en profundidad, incluso en las zonas más complicadas.

Nota: esta nos indica los diferentes productos que se ofrecen la Línea Agroindustrial y su función.

Fuente: Basado en Agrota, 2020.

CAPÍTULO 2

En este capítulo se trata acerca de la historia del clima organizacional para conocer sus inicios y cómo ha venido evolucionando, también hablamos de la definición del clima organizacional y también la importancia de ella misma, también se menciona las herramientas para el diagnóstico del clima laboral que ayudará a medir el ambiente organizacional dentro de la empresa en cuestión.

2. Marco Teórico

2.1 Historia del Clima Organizacional

Según Brunet (2007; citado en Mejía, 2019), hace referencia que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez por Gellerman en 1960 ; asimismo, dice que debido a que los estudios no son tan claros en esas investigaciones, los orígenes del clima organizacional datan de la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista; dichas escuelas estuvieron enfocadas en demostrar que el comportamiento de las personas es afectado por el medio que los rodea, ocasionando que el actuar de las personas se condicione por la percepción que estas tienen de su área laboral.

Seguido a esto, también se menciona que el estudio e investigación del clima organizacional ha crecido desde mediados del siglo XIX. En los últimos años, el estudio del clima organizacional se ha vuelto activo, diversificado y más transparente. En los últimos cincuenta años se ha venido desarrollando múltiples investigaciones, encuestas, definiciones y herramientas de medición (Arano, 2016).

Por otra parte, los estudios para mejorar el clima organizacional no son objeto de investigación reciente, ya que se han venido realizando investigaciones al respecto. De acuerdo con Gan (2007; citado en Mejía, 2019), los trabajos realizados por Elton Mayo entre 1927 y 1939 en la Western Electric, posiblemente sean el primer aporte sobre clima laboral, debido a que la investigación ejecutada en dicha fábrica demuestra la trascendencia de las relaciones humanas y otros factores de percepción, tales como las condiciones laborales, el sentir de los empleados, el sentimiento de pertenencia e intereses individuales y colectivos, factores que forman parte del clima laboral.

2.2 Definición del Clima Organizacional

El ambiente organizacional es el ambiente interno y la atmósfera de una organización. Su entorno organizacional puede variar Características basadas en las percepciones de los miembros de una organización. Crea motivaciones específicas para los miembros tales como motivación, satisfacción laboral, ausentismo y productividad. (Chiavenato 2011; citado en Mejía, 2019)

Por otra parte, según (Arano,2016), menciona que se define el entorno organizacional como el conjunto de características que perciben los empleados para conocer y comprender su organización y distinguirla de otras organizaciones. Esa estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas dentro de la organización. También el ambiente organizacional es visto como el resultado de un conjunto de interpretaciones por parte de los miembros de la organización, que influye en sus actitudes y motivaciones. Como tal, el entorno organizacional es una característica distinta y cualitativamente estable del entorno interno de una organización experimentado por sus miembros y que afecta su comportamiento, que puede describirse como un conjunto específico de valores. También el autor lo define como un conjunto específico de atributos que se pueden derivar de la forma en que una organización se alinea con sus miembros, en función de los atributos del entorno organizacional. Para los individuos, el ambiente organizacional forma un conjunto de atributos y expectativas que describen a la organización en términos de características, consecuencias conductuales y contingencias.

2.3 Importancia del Clima Organizacional

Las organizaciones proporcionan entornos físicos y sociales con características únicas. Esto puede resultar en diferentes ambientes organizacionales en diferentes áreas de trabajo dentro de la misma organización. Un clima puede considerarse funcional o positivo si promueve relaciones satisfactorias y el logro de las metas organizacionales. El clima también puede ser disfuncional o negativo porque afecta las relaciones interpersonales e impide el logro de metas. El resultado de este deterioro del clima es un círculo vicioso que impide intervenciones adecuadas con objetivos claros, sin el cual es difícil salir de este círculo vicioso, la situación podría empeorar aún más. (González, H. E., & González, L. E, 2010)

Hay muchos conceptos cuando se trata de clima laboral, pero no cabe duda que muchos coinciden en que la motivación es uno de los factores más importantes y es la

base del desempeño profesional, lo que genera un buen clima organizacional donde los empleados están informados del temperamento de su carácter quien trabaja en esa empresa influir en su comportamiento. Otro factor que ayuda a que los individuos se sientan cómodos en una organización es la protección dentro de la organización, lo cual será posible a través de la implementación de estándares de seguridad, higiene, éticos, financieros y legales en los que los empleados se sientan seguros y protegidos hacia sus empleados. Existen dos factores que pueden interferir en el ambiente de negocios y la competitividad de la empresa, como la política de personal implementada, tales como: reconocimiento del esfuerzo y eficacia personal, programas de incentivos y recompensas, capacitación de empleados, empleados, política de remuneración, apoyo social, bienestar político y las oportunidades de crecimiento tienen un gran impacto en el clima. (Mayra & Yenny, 2007)

2.4 Características del Clima Organizacional

Según como manifiesta Rodríguez (2001; citado en Bravo et al, 2017), existen ciertas características esenciales que se deben tomar en consideración al momento de realizar un diagnóstico del clima organizacional como:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos

De misma manera, González et al. (2018) añaden que:

- Las particularidades del hábitat en donde actúa y ejerce sus labores misionales una entidad cualquiera, y se refiere tanto a sus actividades al interior de la compañía, como a las que debe realizar fuera de la misma.

- La empresa tiene personalidad propia, por eso son corporaciones con identidad y valores propios. Por ello, la percepción del clima laboral está íntimamente ligada con esas características propias de cada organización.

- El clima organizacional contiguo a las políticas empresariales, a las buenas prácticas corporativas y a las personas que conforman el núcleo institucional, instituyen un sólido engranaje que sostiene la sanidad comunitaria de la empresa.

- Un apropiado y verídico clima organizacional obtendrá secuelas tangibles en la actividad próspera de la empresa, que tendrá como termómetro la apreciación que las personas otorguen al ambiente laboral interno y externo de la entidad.

2.5 Herramientas para el diagnóstico del Clima Organizacional

En el siguiente apartado se menciona acerca de algunas herramientas que pueden ayudar al desarrollo del siguiente trabajo.

Cuestionario de Litwin y Stringer (1968)

Llamado como “El cuestionario de “Litwin y Stringer”, consta de 9 dimensiones, distribuidas en 53 preguntas, con un grado de confianza (Alfa de Cronbach) de 0.83:

- 1. Estructura.** Representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones. Así mismo, indica la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado. Esta variable afecta la conducta individual y grupal.
- 2. Responsabilidad.** Es el sentimiento de los miembros acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo, es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- 3. Recompensa.** Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Mide la forma en que la organización utiliza más el premio que el castigo. En muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa la cual en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.

4. **Riesgo.** Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se les imponen en el trabajo. Es muy importante crear riesgos en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia, aquellas organizaciones en las que el clima organizacional imperante no permite tomar ciertos retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro.
5. **Calor.** Percepción de existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores e inferiores.
6. **Estándares de desempeño.** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
7. **Apoyo.** Percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de niveles superiores como inferiores. Los supervisores que se orientan hacia el trabajador establecen una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos.
8. **Conflicto.** Percepción del trabajador de la capacidad que posee en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones. Se indica que la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador.
9. **Identidad.** Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, el cual es un elemento valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Cuestionario de Likert (1968)

Conocido como “Cuestionario de Likert”, consta de 8 dimensiones, distribuidas en 51 preguntas, con un grado de confianza (Alfa de Cronbach) de 0.94:

1. **Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados
2. **Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades
3. **Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación de la empresa así como la manera de ejercerlos.

4. **Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la empresa.
5. **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. **Las características de los procesos de planeación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. **Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución de control entre las instancias organizacionales.
8. **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planeación, así como la formación deseada.

Cuestionario de Pitchard y Karasick (1973)

1. **Autonomía.** Grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar problemas.
2. **Conflicto y cooperación.** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados y en los apoyos materiales y humanos que estos perciben de su organización.
3. **Relaciones sociales.** Se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. **Estructura.** Esta dimensión cubre con directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. **Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (salarios, beneficios sociales, etc.)
6. **Rendimiento.** Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho conforme a las habilidades que ejecute.
7. **Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. **Estatus.** Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
9. **Flexibilidad e innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

- 10. Centralización de la toma de decisiones.** Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- 11. Apoyo.** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que les da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

CAPÍTULO 3

3. Diagnóstico del clima laboral

La siguiente investigación considera el desarrollo de un enfoque cuantitativo utilizado para conocer el clima laboral que posee la empresa, donde se utilizó encuestas para el levantamiento de información que va a permitir diagnosticar el clima organizacional de la empresa. Según el tipo de investigación, por su propósito es una investigación de tipo aplicada porque el objetivo es diagnosticar el clima organizacional en la empresa Agrota Cita. Ltda. y desarrollar la propuesta de un plan de acción. Según el nivel de profundización es de tipo descriptiva por qué se analizó ciertas características que se van a estudiar con el fin de comprender de mejor manera la situación de la empresa. Según el tiempo en él que se realizó la investigación será de tipo transversal porque se levantó la información en un tiempo determinado.

3.1 Determinación de la herramienta

El Cuestionario de Clima Organizacional desarrollado por los autores Litwin y Stringer (1968) fue adaptado por los autores Echezuria y Rivas (2001; citado en Chavarria,2009). La versión original (1968) tiene 50 preguntas y la versión adaptada tiene 53 preguntas.

En el siguiente cuestionario se analiza 9 dimensiones y son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Estándares de Desempeño, Conflicto y Personalidad.

A continuación, en la tabla 12, se presentan las definiciones de cada dimensión según Litwin y Stringer (1968).

El cuestionario está construido según la escala de Likert con 4 opciones de respuesta (muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo), no existe una escala intermedia, la confiabilidad de este cuestionario es de 0.83 lo que debería ser confiable para el diseño de este estudio. Cada aspecto del cuestionario de clima de la organización incluye preguntas positivas y negativas que deben interpretarse de una manera particular.

3.2 Población

A continuación, se realizó el levantamiento de la información donde se aplicó la herramienta del clima organizacional de Litwin y Stringer a todo el personal que consta en nómina y en el organigrama de la empresa Agrota Cía. Ltda. Por lo cual se dividió por las áreas dentro de la empresa las cuales son: área comercial donde se hizo las encuestas a 37 empleados, también, el área administrativa donde de la misma manera se realizó las encuestas a 17 empleados y por último en el área operativa donde se realizó a 21 empleados, donde el total de encuestas que se realizó son de 74 encuestas dentro de toda la empresa.

3.3 Tabulación de datos

La herramienta de clima organizacional se aplicó individualmente por escrito a cada uno de los trabajadores de la empresa Agrota Cía. Ltda., esto no incluye al personal de desarrollo de negocios ajeno a la empresa sean estos vendedores, promotores entre otros.

Para la tabulación se organizó de forma vertical todas las encuestas y los resultados de igual manera siendo estos: muy de acuerdo, de acuerdo, desacuerdo, muy desacuerdo y mediante ello se les ha dado una calificación a las preguntas positivas para su correcta tabulación de:

- Muy de acuerdo (4)
- De acuerdo (3)
- Desacuerdo (2)
- Muy desacuerdo (1)

Mientras que para las preguntas negativas se utilizó la siguiente clasificación para su correcta tabulación:

- Muy de acuerdo (1)
- De acuerdo (2)
- Desacuerdo (3)
- Muy desacuerdo (4)

Cada pregunta ha sido tabulada por su código asignado a las respuestas seleccionadas, por lo que existen preguntas en la herramienta que han recibido diferente método de interpretación para una correcta tabulación e interpretación de los resultados.

Las preguntas positivas y negativas están de acuerdo a la dimensión que se esté analizando como:

1. **Estructura:** Percepción de los trabajadores con respecto a reglas, tramites, procedimientos y entre otros.
 - Preguntas positivas: 1, 2, 3, 4, 5, 9, 10
 - Preguntas negativas: 6, 7, 8
2. **Responsabilidad:** Percepción de los trabajadores con respecto a su responsabilidad en la toma de decisiones.
 - Preguntas positivas: 12, 13, 14, 15
 - Preguntas negativas: 11, 16, 17
3. **Recompensa:** Percepción de los trabajadores con respecto a la recompensa recibida por su trabajo.
 - Preguntas positivas: 18, 19, 20, 22, 23
 - Preguntas negativas: 21
4. **Riesgo:** Sentimiento que tienen los trabajadores con respecto a los desafíos que se les impone.
 - Preguntas positivas: 25, 26, 28
 - Preguntas negativas: 24, 27
5. **Calor:** Refleja la percepción de los colaboradores sobre las condiciones de un ambiente de trabajo agradable y con buenas relaciones.
 - Preguntas positivas: 29, 30, 33
 - Preguntas negativas: 31, 32
6. **Estándares de Desempeño:** Demuestra como los trabajadores perciben las normas de rendimiento que tiene la empresa.
 - Preguntas positivas: 34, 35, 36, 37, 39
 - Preguntas negativas: 38
7. **Apoyo:** Refleja la percepción de los trabajadores sobre la presencia de que hay alguien dentro de la organización que les pueda ayudar.
 - Preguntas positivas: 41, 42, 43, 44

- Preguntas negativas: 40
- 8. Conflicto:** Demuestra la capacidad que posee la empresa de recibir opiniones distintas, problemas y la búsqueda de soluciones.
- Preguntas positivas: 46, 47, 48
 - Preguntas negativas: 45, 49
- 9. Identidad:** Refleja el sentido de pertenencia de los trabajadores a ser parte de la organización.
- Preguntas positivas: 50, 51, 52
 - Preguntas negativas: 53

3.4 Resultados

En el siguiente apartado se presentan los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional en la empresa Agrota Cía. Ltda. donde primeramente se indica las preguntas que se realizaron en las encuestas y los resultados con respecto a cada dimensión que tiene la herramienta.

Tabla 11

Preguntas Dimensión Estructura

	Dimensión Estructura
1	En esta organización las tareas están claramente definidas
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones
4	Conozco claramente las políticas de esta organización
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar

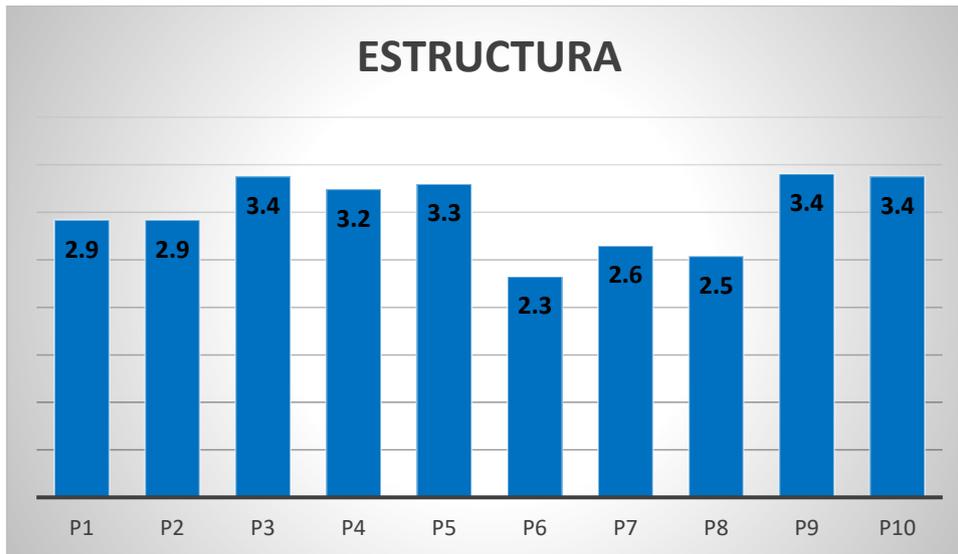
10 Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

Nota: esta tabla muestra las preguntas que realizaron en la dimension estructura

Fuente: Adaptado de Echezuria y Rivas (2001; citado en Chavarria, 2009).

Figura 4

Resultados Dimensión Estructura



Nota: esta figura nos muestra los resultados obtenidos en la dimension estructura.

Interpretación:

Como se puede observar en la Figura 4, la pregunta 3, 4, 5, 9 y 10 tienen una puntuación de 3.4/4, 3.2/4, 3.3/4, 3.4/4 y 3.4/4, que según el cuadro de ponderación equivale a favorable, siendo esto beneficioso para la organización.

Para las preguntas 1 y 2, tienen una puntuación de 2.9/4 y 2.9/4, que según el cuadro de ponderación equivale a muy desfavorable siendo negativo para la organización.

Para las preguntas redactadas en negativo, la pregunta 6 tiene una puntuación de 2.3/4 que según el cuadro de ponderación equivale a muy desfavorable

Para las preguntas 7 y 8 tienen un puntaje de 2.5/4 y 2.6/4 que según el cuadro de ponderación equivale a desfavorable siendo esto una debilidad para la organización

Tabla 12

Preguntas Dimensión Responsabilidad

Dimensión Responsabilidad

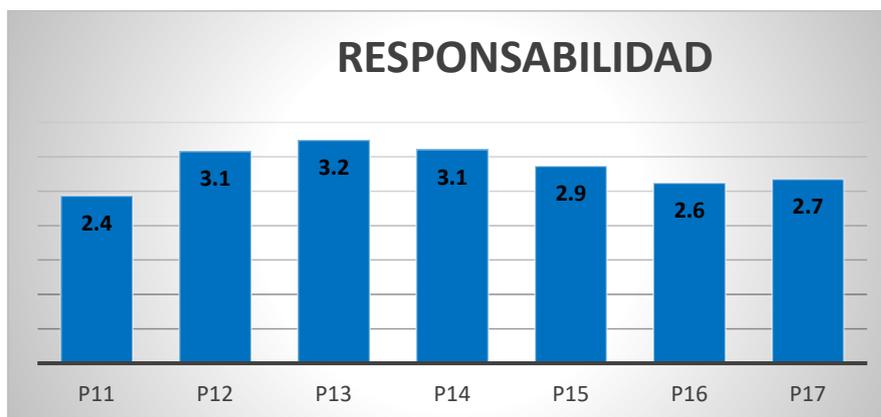
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades

Nota: esta tabla muestra las preguntas que realizaron en la dimensión responsabilidad

Fuente: Adaptado de Echezuria y Rivas (2001; citado en Chavarria, 2009).

Figura 5

Resultados Dimensión Responsabilidad



Nota: esta figura nos muestra los resultados obtenidos en la dimensión responsabilidad.

Interpretación:

Como se puede observar en la figura 5, las preguntas 12, 13, y 14 tienen una puntuación de 3.1/4, 3.2/4, y 3.1/4, que según el cuadro de ponderación equivale a favorable, siendo esto beneficioso para la organización.

Para la pregunta 15 tiene una puntuación de 2.9 que según el cuadro de ponderación equivale a desfavorable, siendo esto una debilidad para la organización.

Para las preguntas redactadas en negativo, la pregunta 11 tiene una puntuación de 2.4/4 que según el cuadro de ponderación equivale a muy desfavorable.

Para las preguntas 16 y 17 tienen una puntuación de 2.6/4 y 2.7/4 que según el cuadro de ponderación equivale a desfavorable siendo esto una debilidad para la organización

Tabla 13

Preguntas Dimensión Recompensa

Dimensión Recompensa	
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo
21	En esta organización hay mucha crítica
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo
23	Cuando cometo un error me sancionan

Nota: esta tabla muestra las preguntas que realizaron en la dimensión recompensa

Fuente: Adaptado de Echezuria y Rivas (2001; citado en Chavarria, 2009).

Figura 6

Resultados Dimensión Recompensa



Nota: esta figura nos muestra los resultados obtenidos en la dimension recompensa.

Interpretación:

Como se puede observar en la figura 6 las preguntas 18, 19 y 22 tienen una puntuación de 2.7/4, 2.6/4 y 2.5/4 que según el cuadro de ponderación equivale a desfavorable, siendo esto una debilidad para la organización.

Para las preguntas 20 y 23 tienen una puntuación de 2.4/4 y 2.2/4 que según el cuadro de ponderación equivale a muy desfavorable, siendo esto una debilidad que pueda afectar a la organización.

Para la única pregunta redactada en negativo, la pregunta 21 tiene una puntuación de 2.8/4 que según el cuadro de ponderación equivale a desfavorable siendo esto una debilidad para la organización.

Tabla 14

Preguntas Dimensión Riesgo

Dimensión Riesgo	
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos

26 En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia

27 La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad

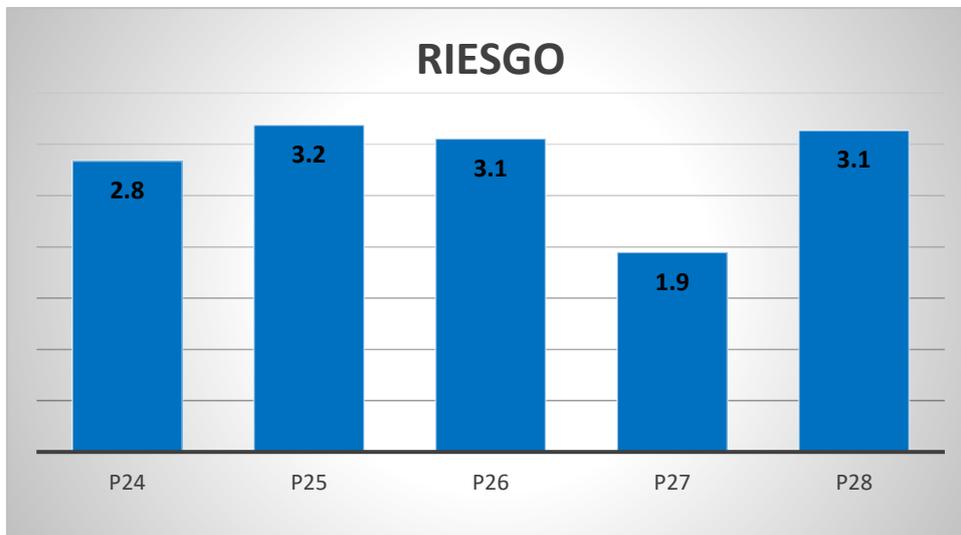
28 Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea

Nota: esta tabla muestra las preguntas que realizaron en la dimensión riesgo

Fuente: Adaptado de Echezuria y Rivas (2001; citado en Chavarria, 2009).

Figura 7

Resultados Dimensión Riesgo



Nota: esta figura nos muestra los resultados obtenidos en la dimensión riesgo.

Interpretación:

Interpretación: Como se puede observar en la figura 7 las preguntas 25, 26 y 28 tienen una puntuación de 3.2/4, 3.1/4 y 3.1/4 que según el cuadro de ponderación equivale a favorable, siendo esto beneficioso para la organización.

Para las preguntas redactadas en negativo, la pregunta 24 tiene una puntuación de 2.8/4 que según el cuadro de ponderación equivale a desfavorable

Para la pregunta 27 esta tiene una puntuación de 1.9/4 que según el cuadro de ponderación equivale a muy desfavorable siendo esto una debilidad para la organización.

Tabla 15

Preguntas Dimensión Calor

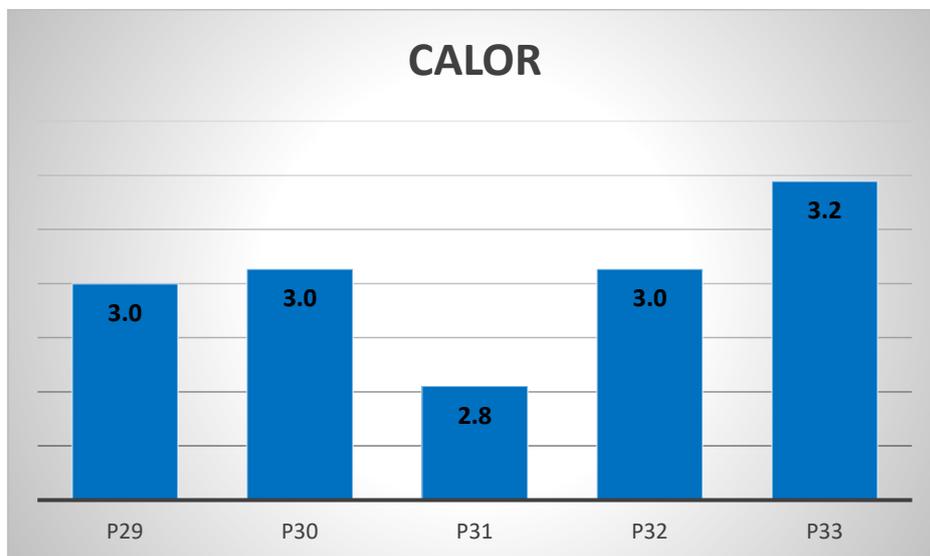
Dimensión Calor	
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables

Nota: esta tabla muestra las preguntas que realizaron en la dimensión calor

Fuente: Adaptado de Echezuria y Rivas (2001; citado en Chavarria, 2009).

Figura 8

Resultados Dimensión Calor



Nota: esta figura nos muestra los resultados obtenidos en la dimensión calor.

Interpretación:

Como se puede observar en la figura 8 las preguntas 29, 30 y 32 tienen una puntuación de 3.0/4, 3.0/4 y 3.2/4 que según el cuadro de ponderación equivale a favorable, siendo esto beneficioso para la organización.

Para las preguntas redactadas en negativo, la pregunta 31 tiene una puntuación de 2.8/4 que según el cuadro de ponderación equivale a desfavorable, siendo una debilidad para la organización

Para la pregunta 32 esta tiene una puntuación de 3/4 que según el cuadro de ponderación equivale favorable, siendo esto beneficioso para la organización.

Tabla 16

Preguntas Dimensión Estándares de Desempeño

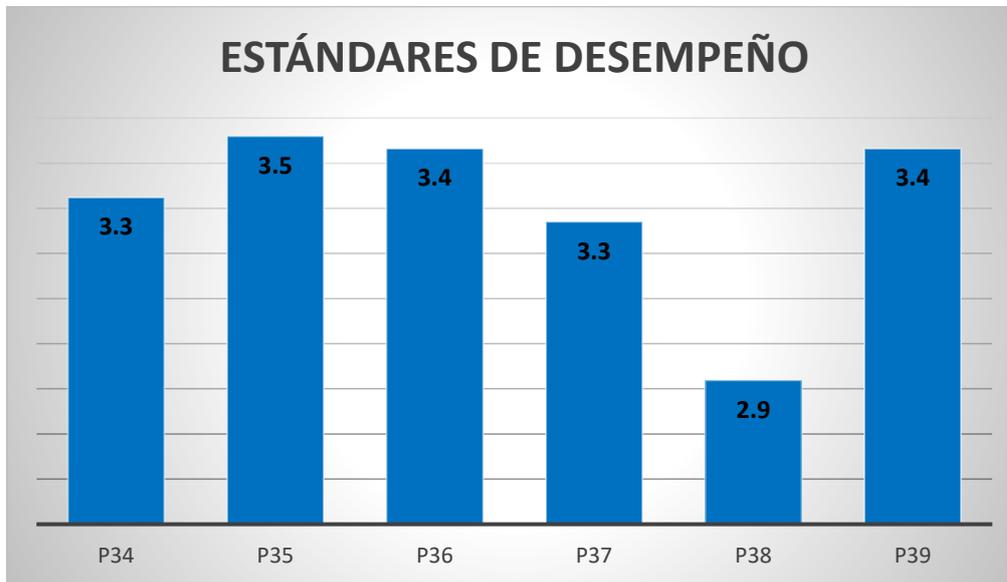
Dimensión Estándares de Desempeño	
34	En esta organización se exige un rendimiento alto
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño
39	Me siento orgulloso de mi desempeño

Nota: esta tabla muestra las preguntas que realizaron en la dimensión estándares de desempeño

Fuente: Adaptado de Echezuria y Rivas (2001; citado en Chavarria, 2009).

Figura 9

Resultados Dimensión Estándares de Desempeño



Nota: esta figura nos muestra los resultados obtenidos en la dimensión estándares de desempeño.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Interpretación:

Como se puede observar en la figura 9 las preguntas 34, 35, 36, 37 y 39 tienen una puntuación de 3.3/4, 3.5/4, 3.4/4, 3.3/4 y 3.4/4 que según el cuadro de ponderación equivale a favorable, siendo esto beneficioso para la organización.

Con respecto a la única pregunta redactada en negativo, la pregunta 38 tiene una puntuación de 2.9/4 que según el cuadro de ponderación equivale a desfavorable, siendo esto una debilidad para la organización.

Tabla 17

Preguntas Dimensión Apoyo

Dimensión Apoyo	
40	Si me equivocó, las cosas van mal para mis superiores
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra

43 Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil

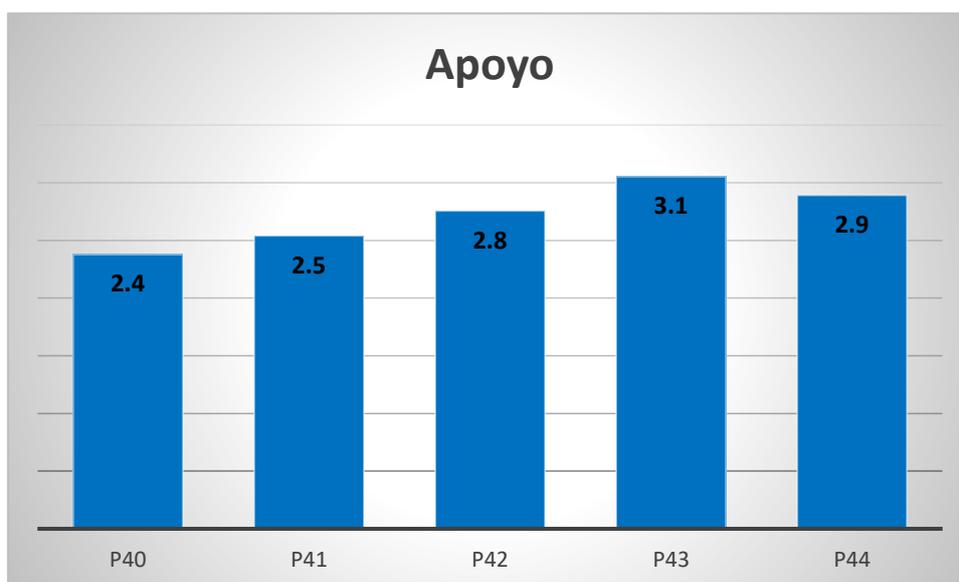
44 La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)

Nota: esta tabla muestra las preguntas que realizaron en la dimension apoyo

Fuente: Adaptado de Echezuria y Rivas (2001; citado en Chavarria, 2009).

Figura 10

Resultados Dimensión Apoyo



Nota: esta figura nos muestra los resultados obtenidos en la dimension apoyo.

Interpretación:

Como se puede observar en la figura 10 la pregunta 43 tiene una puntuación de 3.1/4 que según el cuadro de ponderación esta equivale a favorable siendo beneficioso para la organización.

Para las preguntas 41, 42 y 44 tienen una puntuación de 2.5/4, 2.8/4 y 2.9/4 que según el cuadro de ponderación equivale a desfavorable, siendo una debilidad para la organización.

Para la única pregunta redactada en negativo, la pregunta 40 tiene una puntuación de 2.4/4 que según el cuadro de ponderación equivale a muy desfavorable, siendo una debilidad para la organización.

Tabla 18

Preguntas Dimensión Conflicto

Dimensión Conflicto

45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible

Nota: esta tabla muestra las preguntas que realizaron en la dimensión conflicto

Fuente: Adaptado de Echezuria y Rivas (2001; citado en Chavarria, 2009).

Figura 11

Resultados Dimensión Conflicto



Nota: esta figura nos muestra los resultados obtenidos en la dimensión conflicto.

Interpretación:

Como se puede observar en la figura 11 la pregunta 48 tiene una puntuación de 3.2/4 que según el cuadro de ponderación equivale a favorable, siendo esto beneficioso para la empresa.

Para la pregunta 47 esta tiene una puntuación de 2.6/4 que según el cuadro de ponderación esta equivale a desfavorable siendo esto una debilidad para la organización.

Para la pregunta 46 esta tiene una puntuación de 2.1/4 que según el cuadro de ponderación equivale a muy de favorable, siendo esto una debilidad para la organización.

Con respecto a las preguntas redactadas en negativo, la pregunta 45 tiene una puntuación de 2.9/4 que según el cuadro de ponderación equivale a desfavorable siendo esto una debilidad para la organización. Para la pregunta 49 esta tiene una puntuación de 2.4/4 que según el cuadro de ponderación esta equivale a muy desfavorable, siendo una debilidad para la organización.

Tabla 19

Preguntas Dimensión Identidad

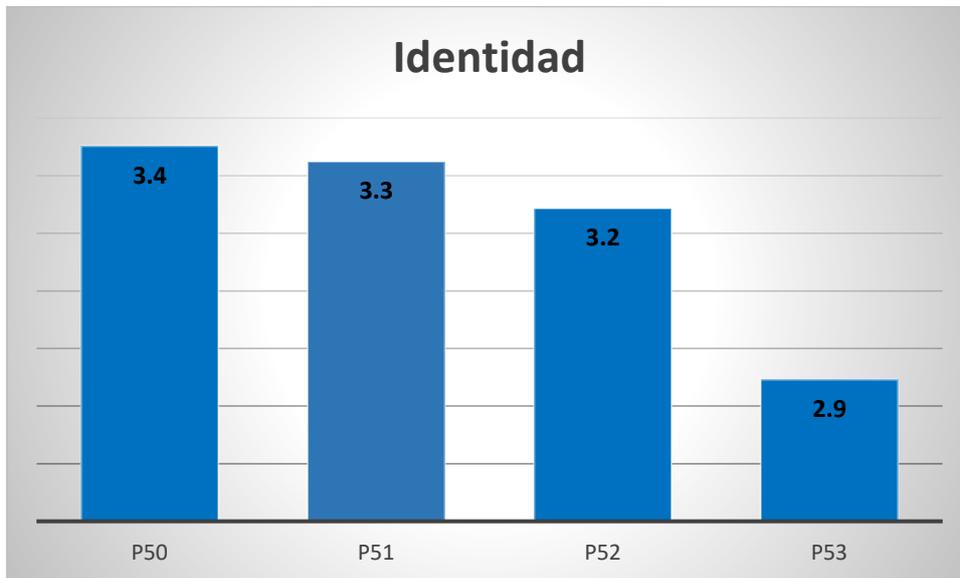
Dimensión Identidad	
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses

Nota: esta tabla muestra las preguntas que realizaron en la dimensión identidad

Fuente: Adaptado de Echezuria y Rivas (2001; citado en Chavarria, 2009).

Figura 12

Resultados Dimensión Identidad



Nota: esta figura nos muestra los resultados obtenidos en la dimension identidad.

Interpretación:

Como se puede observar en la figura 12 las preguntas 50, 51 y 52 tienen una puntuación de 3.4/4, 3.3/4 y 3.2/4 que según el cuadro de ponderación equivale a favorable, siendo esto beneficioso para la organización.

Con respecto a la única pregunta redactada en negativo, la pregunta 53 tiene una puntuación de 2.9/4 que según el cuadro de ponderación esta equivale a desfavorable siendo esto una debilidad para la organización.

Tabla 20

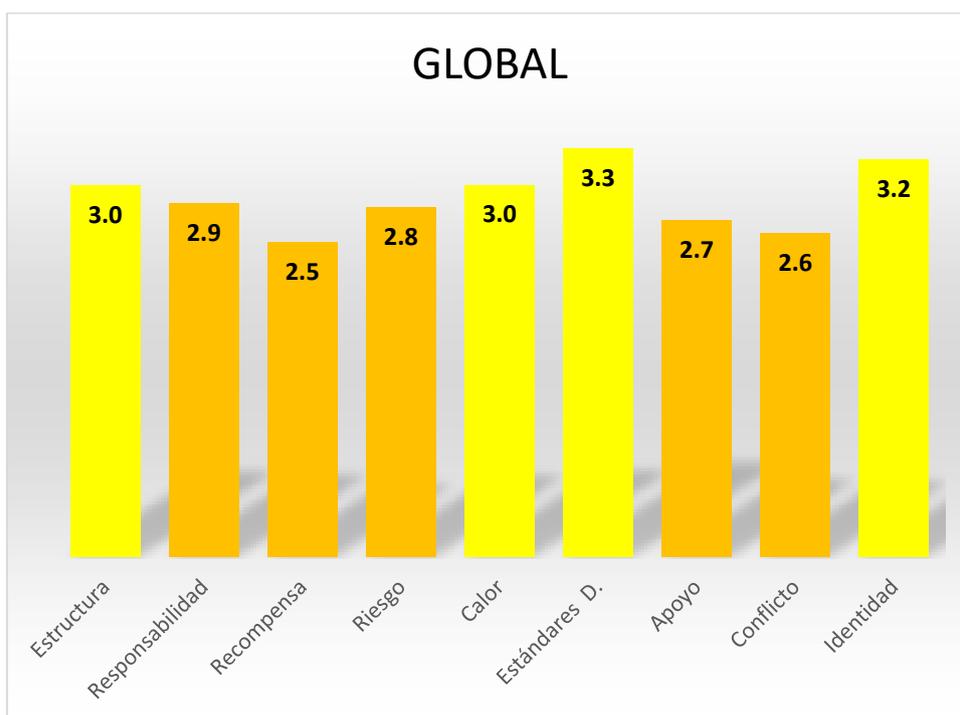
Cuadro de ponderación para la interpretación de los resultados globales

Color	Escala	Criterio
Rojo	-2.5	Muy desfavorable
Naranja	2.5 a 2.9	Desfavorable
Amarillo	3.0 a 3.5	Favorable
Verde	3.6 a 4.0	Muy favorable

Nota: la tabla indica la escala de interpretación de la herramienta de Litwing y Stringer

Figura 13

Resultados Globales por Dimensión



Nota: esta figura se observa los resultados globales obtenidos por las distintas dimensiones de la herramienta aplicada.

Interpretación:

Como se puede observar en la figura 13, la dimensión Estándares de Desempeño tiene una puntuación de 3.3/4 que según el cuadro de ponderación equivale a favorable, siendo positivo para la organización.

La dimensión Identidad tiene una puntuación de 3.2/4 que según el cuadro de ponderación equivale a favorable, siendo positivo para la organización.

Las dimensiones Estructura y Calor tienen una puntuación de 3/4 que según el cuadro de ponderación esta esquivale a favorable, siendo un punto positivo para la organización.

La dimensión Responsabilidad tiene una puntuación de 2.9/4 que según el cuadro de ponderación equivale a desfavorable, siendo un punto negativo para la organización.

La dimensión Riesgo tiene una puntuación de 2.8/4 que según el cuadro de ponderación equivale a desfavorable, siendo un punto negativo para la organización.

La dimensión Apoyo tiene una puntuación de 2.7/4 que según el cuadro de ponderación equivale a desfavorable, siendo un punto negativo para la organización.

La dimensión Conflicto tiene una puntuación de 2.6/4 que según el cuadro de ponderación equivale a desfavorable, siendo un punto negativo para la organización.

Y por último la dimensión Recompensa tiene una puntuación de 2.5/4 que según el cuadro de ponderación equivale a desfavorable, siendo un punto negativo para la organización.

CAPÍTULO 4

4. Propuesta de plan de acción

La propuesta de mejora para la empresa Agrota Cía. Ltda. se centra principalmente en lograr la mejora continua del clima laboral a través de un liderazgo adecuado acompañado de la motivación dentro de la organización.

Obtenidos los resultados con respecto al capítulo anterior, se propone a la empresa un plan de mejora en donde se podrá analizar cada problema mediante las preguntas que se encuentren en los rangos de desfavorable y muy desfavorable.

4.1 Resultados globales según su ponderación

Tabla 21

Resultados según su ponderación

Escala	Ponderación	Plan de acción
Menos de 2.5	Muy desfavorable	Plan de mejora
2.5 a 2.9	Desfavorable	Plan de mejora
3.0 a 3.5	Favorable	Plan de reforzamiento
3.6 a 4.0	Muy favorable	Plan de reforzamiento

Nota: esta tabla nos muestra los resultados obtenidos del total global y las dimensiones en cuales se debe aplicar un plan de mejora para la empresa

Como conclusión de los siguientes resultados obtenidos aplicando la herramienta de Litwing y Stringer se puede decir que la empresa Agrota Cía. Ltda. tiene que desarrollar un plan de mejora para todas las preguntas que se encuentran en la ponderación de desfavorable y muy desfavorable en donde si no se aplica un plan de mejora estas pueden afectar el clima organizacional de la empresa y su desempeño.

4.2 Propuesta de plan de mejora

Tabla 22

Plan de mejora propuesto la empresa Agrota Cia.Ltda

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Estructura	Representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones. Así mismo, indica la	1.En esta organización las tareas están claramente definidas 2.En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas 6.En esta organización	Reorganizar los manuales de funciones para una mayor claridad, comprensión y desarrollo de las actividades y responsabilidades	Levantamiento de la información de los perfiles y manuales de funciones	1 año	Gerente de Recursos Humanos y Asistentes	Evaluación de desempeño. Diagnóstico de clima organizacional

	medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado. Esta variable afecta la conducta individual y grupal.	existen muchos papeleos para hacer las cosas 7.El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta) 8.Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	Aplicar una reingeniería de procesos administrativos	Desarrollar un plan de reingeniería referente a los procesos administrativos y productivos	1 año	Gerencia de mejora continua	Auditoria de procesos internos
Responsabilidad	Es el sentimiento	11.Desconfiamos mucho de los	Definir las funciones de los trabajadores	Implementar y/o actualizar	6 meses	Gerente de talento humano y Asistentes.	Evaluación de desempeño

de los miembros acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo, es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble	juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces 15.Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma 16.En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran	y los procesos adecuados para la correcta toma de decisiones de los empleados, asumiendo sus responsabilidades de forma apropiada	un manual de funciones y procesos. Realizar talleres de comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo e integración. Establecer reuniones quincenales para retroalimentación y solución de problemas	Manual de funciones
---	---	---	--	---------------------

	chequeo en el trabajo.	cantidad de excusas 17.En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidad es					
Recompensa	Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Mide	18.En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda 19.Las recompensas e	Mejorar el desempeño de los empleados para así acceder a posibles oportunidades y ascensos e incentivos	Implementar un proceso de evaluación de desempeño para todos los cargos con preciosidad anual.	1 año	Gerente de Talento Humano y Asistentes.	Evaluación de desempeño Índice de colaboradores que accedieron a los beneficios.

<p>la forma en que la organización utiliza más el premio que el castigo. En muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa la cual en ocasiones oculta el clima real de castigo que es</p>	<p>incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas 20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo 22. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento</p>	<p>Ejecución de plan de capacitación, para mejorar el desempeño.</p> <p>Proponer e implementar planes de incentivos y/o recompensas de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño.</p>
---	---	--

	creado en el día a día.	por hacer un buen trabajo 23.Cuando cometo un error me sancionan	Disminuir las criticas destructivas y mal intencionadas, mejorando las relaciones humanas, promoviendo la crítica constructiva y cooperación	Realizar talleres de comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo e integración	6 meses	Gerente de talento humano y asistentes	Diagnóstico de clima organizacional
Riesgo	Son los sentimientos que poseen	24.La filosofía de nuestra gerencia es que	Establecer metas reales en cada	Analizar las necesidades, problemáticas y	6 meses	Gerente de Talento Humano	Evaluación de desempeño

<p>los trabajadores de los desafíos que se les imponen en el trabajo. Es muy importante crear riesgos en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia, aquellas organizacione s en las que el clima</p>	<p>a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente 27.La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad</p>	<p>departamento en plazos acordes a la situación de cada uno</p>	<p>requerimientos de cada departamento, con la finalidad de verificar con precisión el alcance de los resultados por parte de los empleados</p>	<p>Gerente de Mejora Continua</p>	<p>Diagnóstico de clima organizacional</p>
--	--	--	---	-----------------------------------	--

organizacional imperante no permite tomar ciertos retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro.

Calor

Percepción de existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados. Énfasis puesto en el apoyo

31. Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización

Mejorar la relación entre los trabajadores de la empresa para incrementar la confianza en las relaciones laborales

Implementar talleres de integración y reuniones sociales periódicas

6 meses

Gerente de Talento Humano

Diagnóstico de clima organizacional

	mutuo, tanto de niveles superiores e inferiores.						
Desempeño	Percepción de la importancia de las metas de rendimiento.	38. Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	Fomentar un buen desempeño laboral manteniendo buenas relaciones humanas entre los colaboradores	Realizar capacitaciones periódicas de acuerdo a las necesidades detectadas. Realizar talleres de relaciones humanas	6 meses	Gerente de Talento Humano	Evaluación de desempeño
Apoyo	Percepción de los trabajadores sobre la presencia de	40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores	Definir las funciones de los trabajadores y los procesos adecuados para	Implementar y/o actualizar un manual de funciones y procesos.	6 meses	Gerente de talento humano y Asistentes.	Evaluación de desempeño Manual de funciones

<p>un espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de niveles superiores como inferiores. Los supervisores que se orientan hacia el trabajador establecen una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés</p>	<p>41.En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización</p> <p>42.Las personas dentro de esta organización confían una en la otra</p> <p>44.La filosofía de nuestra gerencia</p>	<p>un correcto desempeño de los trabajadores disminuyendo los errores.</p> <p>Adecuar a los altos directivos con la realidad laboral de sus trabajadores y colaboradores.</p> <p>Proporcionar un acompañamiento de los supervisores hacia los trabajadores</p>	<p>Desarrollar talleres de liderazgo para los altos mandos.</p> <p>Realizar talleres de motivación a todos los trabajadores.</p>	<p>3 meses</p>	<p>Gerente de talento Humano</p> <p>Instructor externo</p>	<p>Evaluación de desempeño</p> <p>Diagnóstico de clima organizacional</p>
---	--	--	--	----------------	--	---

	personal hacia ellos.	<p>enfatisa el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)</p> <p>45.En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos</p> <p>46.La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y</p>	<p>Aceptar ideas distintas de sus trabajadores para tratar los conflictos</p> <p>Mejorar las relaciones humanas y la comunicación al interior de la organización.</p>	<p>Desarrollar talleres de trabajo en equipo, comunicación acertiva y solución de conflictos para los altos mandos, al fin de manejar adecuadamente las relaciones internas.</p>	6 meses	“	Gerente de Talento Humano	<p>Evaluación de desempeño</p> <p>Diagnóstico de clima organizacional</p>
Conflicto	<p>Percepción del trabajador de la capacidad que posee en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones. Se indica que la forma más</p>							

<p>efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador.</p>	<p>departamentos puede ser bastante saludable</p> <p>47.La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos</p> <p>49.Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible</p>	<p>Reorganizar los manuales de funciones para una mayor claridad en las responsabilidades al momento de tomar decisiones</p>	<p>Levantamiento de la información de manuales de funciones</p>	<p>1 año</p>	<p>Gerente de Recursos Humanos y Asistentes</p>	<p>Evaluación de desempeño</p>
---	--	--	---	--------------	---	--------------------------------

Identidad	Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, el cual es un elemento valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.	53.En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses	Mejorar la percepción hacia los compañeros, fomentando el compañerismo y cooperación, para mejorar la confianza entre los mismos disminuyendo el egoísmo	Desarrollar talleres de trabajo en equipo, comunicación acertiva y relaciones humana	6 meses	Gerente de Talento Humano	Diagnóstico de clima organizacional
------------------	---	---	--	--	---------	---------------------------	-------------------------------------

CONCLUSIONES

Agrota Cía. Ltda. es una compañía que nace del sueño de dos compañeros que donde vieron la manera de buscar oportunidades en el sector agrícola durante la crisis económica del país. Agrota hace hincapié que sus empleados son una base sólida de la organización, y que cuenta con una filosofía corporativa estructurada que le permite a Agrota mantener un mercado de productos agrícolas con una amplia variedad de variedades y marcas de alto reconocimiento a nivel nacional, creando una mayor competitividad en la industria.

En cuanto al clima organizacional se puede definir como el conjunto de características que perciben los empleados para conocer y comprender su organización y distinguirla de otras organizaciones. Esa estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas dentro de la organización. También el ambiente organizacional es visto como el resultado de un conjunto de interpretaciones por parte de los miembros de la organización, que influye en sus actitudes y motivaciones. Como tal, el entorno organizacional es una característica distinta y cualitativamente estable del entorno interno de una organización experimentado por sus miembros y que afecta su comportamiento, que puede describirse como un conjunto específico de valores. Se define como un conjunto específico de atributos que se pueden derivar de la forma en que una organización se alinea con sus miembros, en función de los atributos del entorno organizacional. Para los individuos, el ambiente organizacional forma un conjunto de atributos y expectativas que describen a la organización en términos de características, consecuencias conductuales y contingencias.

Por otra parte, para el diagnóstico de clima organizacional se utilizó la herramienta de Litwin y Stringer (1968) fue adaptado por los autores Echezuria y Rivas (2001; citados en Chavarria,2009). Donde se utilizó para recopilar y analizar los resultados de cada medición del cuestionario. Con base en esto, se visualizó que las dimensiones que presentaron mayor deficiencia son las siguientes: responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y conflicto, pero se concluye que todas las dimensiones tienen problemas en los resultados de algunas preguntas por lo cual tiene que ser llevadas a tratamiento y posterior a ello a la elaboración de una propuesta de plan de mejora para la empresa Agrota Cía. Ltda.

Para la propuesta de plan de mejora se consideraron las preguntas cuyos resultados incurrieron en desfavorable y muy desfavorable. En cada uno de estas, se propusieron acciones que la empresa debe realizar para mejorar su clima organizacional. También se define los plazos de cada acción, los responsables de las mismas y los medios de verificación para asegurar el correcto seguimiento de cada acción.

Con el plan de mejora se asume que la empresa va a enfocar sus esfuerzos en los temas más importantes de la organización, mejorando así el clima organizacional, logrando una mayor productividad y crecimiento en su industria.

RECOMENDACIONES

Mejorar el clima organizacional en cualquier empresa es de mucha importancia ya que permite conocer cómo se siente y encuentra en el área que realiza sus funciones por eso para empresa Agrota Cía. Ltda. se presentan las siguientes recomendaciones:

- Realizar el diagnóstico del clima organizacional en la empresa de forma anual ya que de esta manera se podrá detectar varios problemas en la percepción que los empleados tienen con respecto a su área de trabajo, y enfocar los recursos necesarios para que los mismos estén completamente motivados haciendo que su productividad se vea reflejada en los resultados.
- Promover la mejora continua enfocándose en el bienestar de los trabajadores desarrollando y aplicando las recomendaciones propuestas en este plan de mejora, para que de esta manera se puedan solucionar las falencias que los empleados perciben dentro de su puesto de trabajo.
- Reconocer los logros y objetivos alcanzados por los trabajadores, haciendo que de esta manera se pueda percibir que forman parte de un gran equipo logrando el bienestar de toda la empresa.

REFERENCIAS

- Agrota Cía. Ltda., (2019). Catálogo de productos. *Catálogo de productos*
- Arano, Raúl, Escudero, Jesús, & Delfín Luis. (2016). El Origen Del Clima Organizacional, Desde Una Perspectiva De Las Escuelas De La Administración: Una Aproximación. Instituto de Investigaciones y Estudios de Las Ciencias Administrativas de La Universidad Veracruzana, 11–17. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02ca201601.pdf>
- Bravo-Díaz, Ángela María, González-Murillo, Gustavo Adolfo, & Duque-Ceballos, José Luis. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *Entramado* , 14 (1), 12 - 31. <https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>
- Brunet, Luc. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. *México DF Editorial Trillas*. ISBN 968-24-2006-7
- Chavarría Beatriz & Vargas Patricia. (2009). UNA HERRAMIENTA
- Chiavenato, Idalberto I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Mc GrawHill. ISBN 978-607-15-0560-6
- Gan, Federico. (2007). El clima en las organizaciones. In *Formación de formadores* (pp. 183-230). Thomson-Paraninfo. ISBN 84-9732-519-2
- González, H. E., & González, L. E. (2010). Clima organizacional. In *VI Jornadas de Sociología de la UNLP (La Plata, 9 al 10 de diciembre de 2010)*. ISSN: 2250-8465
- González, J., Rodríguez, M., & González, O. (2018). El clima organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia. *Espacios*, 39(37), 3-21. ISSN 0798 1015

Mejía-Chavarría, A. I. 2019. Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. TECNOCIENCIA Chihuahua 12(3): 170-18.

<https://vocero.uach.mx/index.php/tecnociencia/article/view/191/175>

PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL: CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER.

<https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

Herramienta de diagnóstico de clima organizacional

Universidad del Azuay
Escuela Ciencias de la Administración

Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)

INTRODUCCIÓN:

La presente encuesta forma parte del trabajo de graduación titulado:

"Diagnóstico del Clima Organizacional para la empresa Agrota Cía. Ltda. y propuesta de un plan de acción".

Por lo que solicitamos su participación, desarrollando cada pregunta de manera objetiva y la información es de carácter confidencial y reservado; ya que los resultados serán manejados solo para la investigación.

Agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración.

Área:

Sexo:

1	2	3	4
---	---	---	---

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				

6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar				
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos				
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21	En esta organización hay mucha crítica				
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				

28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables				
34	En esta organización se exige un rendimiento alto				
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra				
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				

49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses				

**MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR.
RECUERDE REVISAR SI HA CONTESTADO TODAS LAS PREGUNTAS**

Anexo 2

Evidencia de la aplicación de la herramienta de Litwin y Stringer



Nota: La siguiente imagen evidencia la aplicación del cuestionario al personal administrativo.

Anexo 3

Evidencia de la aplicación del cuestionario de Litwing y Stringer



Nota: Imagen referencial a la encuesta aplicada a parte del personal operativo